

“ANÁLISIS MÉDICO DE LA EMPRESA EN CRISIS”**Julián Andrés Palacio Olayo**^{*334}**1. ¿QUE ES EL ANÁLISIS MÉDICO DE LA EMPRESA EN CRISIS?**

El Análisis Médico de la Empresa en Crisis **AMDEC** es una forma de estudiar la crisis de la empresa, usando las herramientas y los criterios de la ciencia médica, para explicar y evaluar los procedimientos y protocolos de prevención, diagnóstico y atención que pueden compartirse entre la medicina y la **GEC** (gestión de la empresa en crisis)

No se limita este análisis a los remedios concursales, pues sería reducir la crisis del empresario a escenarios jurídicos, los cuales solo son una arista dentro del universo de la atención de la empresa en crisis. es importante tener siempre tener en cuenta que la atención medica está basada en la existencia de unos pilares, los cuales son el soporte mismo de la práctica, y son necesarios para que sobre ellos se edifique un sistema o protocolos de relación preventiva o correctiva respecto al paciente, algunos de los pilares son: *i) la mejor literatura posible y disponible; ii) experiencia técnica; iii) los deseos del paciente y de la familia; y iv) los valores institucionales.*

Realicemos un análisis desde la GCE sobre los pilares de la atención médica. **i) la mejor literatura posible y disponible;** pasa algo particular con el estudio de la empresa en crisis y es que por el considerable numero de disciplinas y materias que le son transversales, no existe realmente suficiencia de trabajos y libros al respecto, por el contrario se encuentran dispersos y aislados en las distintas disciplinas, por ejemplo, es poco fácil encontrar literatura sobre aspectos financieros de la empresa en crisis, es casi reflejo de buena fortuna encontrar escritos sobre cultura organizacional de la empresa en crisis; comunicación de crisis; mecanismos de financiación de la empresa en crisis; psicología el empresario en crisis; estemos de acuerdo que donde más abunda literatura relacionada, aunque sigue siendo insuficiente, es en el área jurídica, donde doctrinantes de los distintos países se han enfocado en los procesos, procedimientos y mecanismo procesales-sustantivos de la insolvencia. Sin embargo, en sus textos cada vez se acercan más a problemas periféricos de la empresa en crisis, entendiendo que son determinantes en la recuperación empresarial. **ii) experiencia técnica;** se encuentran diversidad de factores sumamente relevantes cuando se pretende verificar que tantos agentes en el cuidado de la empresa, tienen conocimiento cualificado para atender y llevar a cabo la GEC; iniciemos desde el concepto básico del profesional “experto” en la ciencia médica en casi todos los países del mundo esta regulado el ejercicio profesional del médico, se entiende que quien atiende a un paciente es aquel que logró cumplir requisitos académicos y prácticos para poder ejercer como médico; en la atención de la empresa en crisis no pasa lo mismo, pues por la particularidad mencionada de la pluralidad de disciplinas que se imbrican no existen profesionales que por si solos puedan ser idóneos en todas las necesidades que requiere la empresa enferma, por lo anterior es importante trabajar en equipo, en cooperación entre distintas profesiones, no puede concebirse la recuperación de una empresa sin la participación de profesionales en distintas áreas, que de acuerdo a los recursos disponibles del deudor podrán integrar el equipo médico de la recuperación empresarial; contadores, abogados, financieros,

³³⁴ Abogado colombiano, Magister en Derecho Comercial y de los Negocios de la universidad de Buenos Aires Argentina; especialista en derecho societario EAFIT; especialista en derecho financiero y del mercado de valores UPB; Ex juez de insolvencia Medellín-Colombia; julianpalacio@hernandezypalacio.com

expertos en la actividad económica, ingenieros, Psicólogos, comunicadores y cualquier otro que la realidad de la atención requiera.

Un segundo punto relevante es que, debido a la amplia demanda de asesores para tratar la crisis empresarial, se ha mercantilizado su ejercicio y han proliferado oportunistas que no tienen como vocación la recuperación de la empresa, sino la evasión de sus acreencias, perjudicando la confianza en el crédito y sacrificando la reputación del deudor. Es importante entonces y debido a su particularidad la necesidad de agremiaciones, institutos y centros de pensamiento que estén siempre vigilantes y marcando buenas prácticas en el ejercicio de la insolvencia, incluso con la posibilidad de expedir licencias bajo marcas de certificación del ejercicio del asesor de la empresa en crisis. Otro actor importante en la tecnificación del medico de empresas, son los centros educativos y aunque las universidades sin duda son el escenario estrella para este análisis, también los colegios y cualquier instituto donde por causa o efecto se enseñe contenido empresarial, deberá equilibrar los recursos entre la enseñanza de la creación y el desarrollo de la empresa, con la instrucción de la prevención, diagnóstico y gestión de su crisis.

iii) los deseos del paciente y de su familia. Es de suma importancia conocer cuál es el interés del deudor, si tiene aún la suficiente energía para afrontar la nueva dinámica de la empresa. Parece obvio, pero el deudor debe querer recuperarse; debe entender que los mecanismos concursales requieren esfuerzos complejos en el cambio de la dinámica empresarial, como por ejemplo, el esfuerzo que debe hacer para seguir desarrollando la actividad económica dentro del giro ordinario de los negocios y la energía que debe enfocar en el cumplimiento del acuerdo de reorganización, así como entender que los procesos de reorganización, no son bajo ningún motivo mecanismos defraudatorios para los acreedores, debe entonces en el asesor de la insolvencia actuar siempre como el médico de la insolvencia e indagar no solo por las causas de la crisis, sino también por las motivaciones que tiene el deudor para adelantar el proceso concursal. Pero no son solo los deseos del paciente, relevantes en el tratamiento, lo son también los de su familia, en este caso entonces debe el médico de la insolvencia alinear los intereses del deudor, de los accionistas y de los stake holders; escuchar, entender, valorar y gestionar los miedos, preocupaciones y desconfianza que generan este tipo de tratamientos en todas las partes interesadas, pues será de ellos que dependa el éxito del proceso de recuperación al conseguir los votos necesarios para la confirmación del acuerdo de reorganización y por otro lado el apoyo suficiente en la ejecución del mismo; imaginemos un proveedor que termina convirtiéndose en un acreedor hostil, posiblemente no va a querer continuar relaciones comerciales con el deudor, o al menos no hasta que pague su deuda, por lo que el deudor tiene dos caminos; pagar todo por anticipado o conseguir nuevos proveedores, cualquiera de los dos caminos implican un incremento en los costos de transacción para el deudor, por un lado el pago anticipado genera movimientos en la caja que generan ineficiencias y la búsqueda de nuevos proveedores impone someterse a una curva de relacionamiento que termina causando reprocesos en la operación; siempre será una mejor estrategia vincular a acreedores internos, externos y a todas las partes interesadas a que sean ellas las que ayuden a construir el camino de la recuperación, pues así el esfuerzo del deudor será menor, al encontrarse con la sinergia que puede brindar el unir las fuerzas de quienes conforman al final la familia que permite que la empresa continúe en marcha.

Como pilar final están **iv) los valores institucionales;** indudablemente como todas las instituciones deben estar regidas por principios éticos que den marco a como debe entenderse el servicio que prestan, igualmente los agentes que intervienen en el sistema de recuperación empresarial, deben acoger como propios ciertos valores; es importante hacer claridad que en este

escrito no se hablara de institución como un elemento de infraestructura, sino, como un constructo que representa una forma de organización. En el **SRE** (sistema de recuperación empresarial) debe estar cimentado en valores que deben cumplir todas aquellas instituciones que operan los tratamientos concursales; la **OMS** (organización mundial de la salud) plantea los siguientes valores institucionales que podrían fácilmente ser aplicado a los operadores judiciales, administrativos o privados que intervienen en los procedimientos recuperatorios y son

“Integridad: comportarse de acuerdo con los principios éticos y actuar de buena fe, honestidad intelectual y equidad.

Rendición de cuentas: responsabilizarse de las propias acciones y decisiones y de sus consecuencias.

Independencia e imparcialidad: Actuar teniendo presentes solo los intereses de la OMS y bajo la sola autoridad del Director General, y velar por que las opiniones y convicciones personales no pongan en entredicho los principios éticos, obligaciones oficiales o los intereses de la OMS.

Respeto: respetar la dignidad, la valía, la igualdad, la diversidad y la intimidad de todas las personas.

Compromiso profesional: demostrar un grado elevado de profesionalidad y lealtad a la Organización, su mandato y objetivos.³³⁵

2. EL SUJETO DE ESTUDIO

PACIENTE Y EMPRESA EN CRISIS

La real academia de la lengua española indica que la raíz de la palabra paciente es “*el que sufre, el que padece, el que tolera*”, la real academia de medicina de España define el paciente como “*Persona que recibe o va a recibir atención médica, ya sea por padecer una enfermedad o con fines preventivos*” es en definitiva quien no puede tener normalidad en su actuar cotidiano debido a algún factor que genera padecimientos, el paciente es quien es afectado por un sufrimiento debido a un quebranto en la salud. Es indudable la similitud del concepto de paciente con la del deudor en crisis, una empresa en estado de crisis está bajo un padecimiento y sufrimiento, tanto el paciente como la empresa en crisis están enfermos o próximos a sufrir alguna enfermedad.

Según el blog Zendesk, “*el proceso de atención al paciente es el conjunto de interacciones entre éste y los profesionales de la salud, las cuales tienen como objetivo ofrecerle una buena experiencia durante la atención, e ir mucho más allá de una simple receta médica.*”

*Las soluciones que colocan la atención al paciente como prioridad están en auge. 82% de pacientes alrededor del mundo afirman que una atención al cliente de calidad es el factor determinante al contratar servicios de salud.*³³⁶

Es por los anterior que se establecen algunos elementos de atención al paciente como son la i) comunicación, ii) la colaboración y la iii) documentación.

“Un estudio de la psicóloga Alia Crum, graduada de la Universidad de Stanford, sometió a 76 participantes a una prueba con el objetivo de diagnosticar alergias, la cual puede tener efectos de

³³⁵ [Código de Ética y Conducta Profesional \(who.int\)](#)

³³⁶ [25 Healthcare Statistics That Show the Power of Patient-Centered Care \(silverlinecrm.com\)](#)

pización e irritaciones. A la mitad de los pacientes se les ofreció palabras de aliento y explicación sobre la prueba y reacciones en el transcurso del test, mientras que a la otra no. ¿Cuáles fueron los resultados? Todos los pacientes que recibieron este apoyo psicológico se recuperaron mucho más rápido que aquellos a los que no se les dijo nada. El estudio evidencia que un componente fundamental en el proceso de atención al paciente y su recuperación es brindarles un acompañamiento que vaya más allá de solo examinarlos.³³⁷

En el universo de a insolvencia empresarial debemos siempre tener presente que el paciente al final termina siendo siempre una persona física, por mas que puedan haber capas sobre ella, como las que genera la existencia de una persona jurídica como vehículo del desarrollo de la actividad de empresa, nuestro sujeto de atención el ser humano, que a través de sus decisiones, emociones y reacciones es quien afronta la crisis, es por esto que tiene toda La aplicación practica los elementos de atención al paciente mencionados mas adelante y los cuales analizaremos bajo la óptica del deudor en crisis como paciente.

i) Comunicación. implica la necesidad de ofrecer explicaciones detalladas al paciente, en el caso del DCP es igualmente necesario que todos los asesores brinden claridad sobre cada uno de los elementos que van a permitir construir su tratamiento, es importante recordar que normalmente el empresario sabe como desarrollar la empresa pero no esta preparado para afrontar la crisis y no entiende muchos de los conceptos técnicos que son transversales a los procesos recuperatorios, pues como ya se dijo es necesaria la intervención desde las finanzas, la contabilidad, el derecho, la psicología y la administración; dentro de las herramientas de la comunicación.

El profesional en herramientas recuperatorias debe brindar alternativas al DCP, buscando que con las recomendaciones especializadas que se realicen sea el quien indique cual tratamiento es más cómodo para él, lo que guarda relación con lo ya manifestado de la importancia de conocer los deseos del paciente y de su familia; debe recordarse que el paciente como el DCP están sumamente cargados con sesgos cognitivos que pueden impedir tomar decisiones racionales para su recuperación y es por lo anterior que con una comunicación fluida, se van mitigando los riesgos de tomar deciones basadas exclusivamente en emociones.

Dentro de la comunicación será siempre importante que el DCP conozca desde el comienzo los costos asociados a su tratamiento, siempre debe existir la mayor claridad respecto a honorarios de los profesionales que intervengan en la recuperación, costos legales o tarifas en caso de mecanismos privados.

Como segundo elemento encontramos ii) **La Colaboración.** Por la naturaleza misma de los procesos médicos, es normal que existan profesionales en distintas especialidades medicas interviniendo en la solución para el paciente y en ocasiones no existe comunicación fluida entre los distintos médicos. En el tratamiento del DCP aparece una complejidad mayor y es que además de la intervención de los distintos profesionales, las áreas de conocimiento de los mismos es totalmente diferente, puede observarse lo anterior cuando se da una diferencia de criterios en la recomendación sobre un mismo punto entre un abogado y un financiero, **ejemplo:** el financiero recomienda el uso la ley 1116 de 2006 como herramienta jurídica para la recuperación, pues debido a la cesación legal de pagos que se da y el tiempo de demora del proceso, tendrá mayor alivio en el flujo de efectivo; sin embargo el abogado recomienda usar un mecanismo de recuperación empresarial establecido en el decreto 560 de 2020 para evitar el pago o intervención de promotores

³³⁷ [Proceso de atención al paciente: qué es, elementos y modelo \(zendesk.com.mx\)](https://www.zendesk.com.mx)

ajenos a la empresa y la rapidez de la confirmación del acuerdo³³⁸; el psicólogo del empresario recomienda que sean procesos donde el empresario tenga el menor desgaste debido a una crisis crónica de ansiedad. En un escenario como el anterior los profesionales asesores de la recuperación deben encontrar puntos comunes para encontrar una solución que beneficie el proceso concursal, donde la respuesta parece estar en hacer ponderaciones, no solo en beneficio del deudor, sino también de todas las partes interesadas.

El tercer elemento de atención al paciente es **iii) La documentación**. La atención al paciente requiere detalles y datos precisos con los cuales se pueda construir un perfil completo del paciente que permita llevar un control de todos las variables y condiciones que se presenten.

En la atención del DCP puede encontrarse distintos tipos de pacientes, por un lado aquellos que han sido suficientemente organizados y cuentan con una historia clínica que nos muestra todo el proceso de detección de la crisis, basado en protocolos de diagnóstico y prevención de la misma, lo cual sin duda, hará que la recuperación sea mas ordenada y en la mayoría de ocasiones detectable con suficiente tiempo para tomar decisiones pertinentes, el empresario que logre detectar con bastante tiempo la zona de insolvencia podrá sin duda encontrar remedios que incluso eviten el uso de terapias de choque para atender la crisis.

Se hace sumamente importante que el empresario sea consciente si se encuentra en zona de insolvencia, cuya definición acertada, es brindada por la doctrinante colombiana Diana Rivera Andrade:

“época o periodo de tiempo anterior a cualquier procedimiento concursal o de insolvencia, durante el cual el empresario puede avizorar o advertir la proximidad de una crisis, experimentando en mayor o menor grado, dificultades de diferente naturaleza, bien sea externas o internas, económicas, comerciales y/o políticas, entre otras.”

Por otro lado, y como es el común, nos encontramos con un DCP que fue sorprendido por la crisis, pues no hacia seguimiento a indicadores y factores que pudieran revelar su inminencia; lo anterior implica que será el médico de la insolvencia quien deberá armar detalladamente el historial de la crisis para poder determinar de forma clara y pronta cuales fueron sus causas.

3. EL OBJETO DE ESTUDIO

LA ENFERMEDAD Y LA CRISIS

la OMS define enfermedad como, *la alteración o desviación del estado fisiológico en una o varias partes del cuerpo, por causas en general conocidas, manifestada por síntomas y signos característicos, y cuya evolución es más o menos previsible*. Por otro lado, La real academia de la lengua española define crisis como, *Cambio profundo y de consecuencias importantes en un proceso o una situación, o en la manera en que estos son apreciados*; puede observarse como existe una relación inseparable entre el concepto de enfermedad y crisis, pues indudablemente la enfermedad es un estado de crisis y una empresa en crisis está enferma.

Las enfermedades pueden tener distintas causas en general son **i) Endógenas** y **ii) Exógenas**, lo anterior igual que la crisis empresarial, puede obedecer a factores internos y externos, analicemos desde la GEC las causas de las enfermedades **i) Endógenas**. Se trata de una patología causada por

³³⁸ Los anteriores son algunos de las normas del derecho colombiano que incorporan mecanismos y procesos de recuperación.

una alteración del genoma, lo que implica que es al interior del sujeto que se ha gestado la crisis, que son sus condiciones internas las que deben analizarse y tratarse, pueden partir de problemas en el gobierno corporativo, en la estructura operativa, en el sistema de costos, en la densidad de talento, en la deficiencia de la calidad, en la falta de control y planeación, la carencia de cultura organizacional, la falta de implementación de I+D, estas enfermedades endógenas de la empresa en crisis dependen totalmente del deudor, sus órganos de administración y dirección, y tendrán que encontrarse remedios estructurales que no obedecen exclusivamente a fórmulas de pago, intereses y periodos de gracias; debe ser más profunda y es ahí donde especialistas en producción, administración, cultura organizacional cobran suma relevancia. Pero en muchas ocasiones la crisis se ha causado por factores externos; ii) **Exógenas**. *Se desarrollan en un individuo al contraer bacterias que se generan fuera de su organismo*, en ocasiones son responsabilidad de la falta de cuidado del paciente, pero en la mayoría son imprevisibles y difícilmente resistibles; para la GEC nos encontramos factores exógenos como volatilidad en las divisas, cambios políticos, regulación restrictiva, factores climáticos, daño reputacional.

Es bajo esta óptica donde cobran especial importancia la estructuración de protocolos que permitan el tratamiento de la crisis del DCP debido a las enfermedades endógenas y exógenas, la prevención y tratamiento bajo protocolos indudablemente como se había indicado, permiten la disminución de la improvisación y los riesgos que ésta genera, pues muchos errores pueden haberse evitado con el establecimiento de protocolos preventivos y correctivos.

Según la *Escola Galega de Saude para Cidadans*³³⁹, deben haber tres grados de prevención de la enfermedad que podríamos aplicar a la GEC, y son i) **Prevención primaria**; ii) **Prevención secundaria y iii) prevención terciaria** y su análisis parte del momento en el cual se actúa y el estado de la enfermedad, en i) **La prevención primaria**. Se busca evitar la aparición de la enfermedad y esta enfocada en la promoción de la salud y la protección específica, como las vacunas. En la GEC debe incrementarse la capacitación por parte de todos los sectores, tales como, academia, estado y empresa, en la implementación de herramientas pedagógicas para el empresario y todo su ecosistema de cómo prevenir la crisis o al menos cuidados que ayuden a mitigar el riesgo de aparición. ii) **prevención secundaria**. Trata de detener la progresión de los procesos patológicos mediante el diagnóstico y tratamiento precoz. Por ejemplo, una mamografía. Cuando ya la empresa esta enferma, todos los esfuerzos deben trasladarse a que la misma no empeore y en buscar mecanismos recuperatorios para volver a llevarla a un estado inicial, es ahí donde mecanismos como el *turnaround* cobran sentido, capitalizaciones, M&A, búsqueda de recursos a través de financiamiento, cambio de la estrategia empresarial. iii) **la Prevención terciaria**. Intenta eliminar o reducir las consecuencias de la enfermedad mediante el tratamiento y la rehabilitación. Por ejemplo, los fármacos, la cirugía o las prótesis. En este caso los mecanismos jurídicos de atención de la insolvencia cobran especial importancia, pues si ninguna de las herramientas de atención primaria y secundaria dieron resultado o el impacto de la crisis fue tan profundo, el tratamiento deben ser los procesos concursales.

4. EL DIAGNOSTICO

Para la clínica universidad de navarra, *el diagnóstico clínico es un juicio médico sobre la naturaleza de la enfermedad o lesión de un paciente basado en la valoración de sus síntomas y*

³³⁹ [Prevención de la enfermedad \(sergas.es\)](http://sergas.es)

signos. // Proceso de selección entre dichas enfermedades³⁴⁰. Pueden extraerse los siguientes elementos de la anterior definición **i) juicio profesional ii) valoración de síntomas.**

i) Juicio profesional La detección y diagnóstico de enfermedades debe partir de un criterio calificado, esto resalta la importancia de la prevención primaria, respecto a la capacitación de los interesados; el empresario en crisis debe contar con asesores que permitan determinar que la empresa se encuentra en crisis, preferiblemente con parámetros objetivos que permitan su determinación incluso desde la zona de insolvencia.

ii) valoración de los síntomas. El DCP normalmente detecta la crisis cuando ya la atención de la misma es urgente; ya con necesidad de prevención terciaria pues la crisis ya generó daño en el DCP, esto presenta complejidad para las instituciones que en los diferentes países deben atender la insolvencia de las empresas, en Colombia la atención de los procesos recuperatorios recae básicamente en los jueces de insolvencia, los centros de conciliación y las cámaras de comercio, lo anterior dependiendo del sujeto y del proceso o mecanismo aplicable; la pregunta compleja es ¿en caso de concurrencia de solicitudes de deudores en crisis, cuál se atiende primero? normalmente el sistema se ha encaminado por atender por orden de llegada las solicitudes, los cuales atienden a un criterio de transparencia y de igualdad en el trato, pero hay un factor que desde el análisis médico de la empresa en crisis debe entenderse, no todos los pacientes pueden ser tratados de forma igual, pues la urgencia de unos es mayor a la de otros.

Acertadamente en Colombia se expidió el decreto 065 de 2020, el cual incluye una herramienta que permite la categorización de la gravedad, sintomatología y problema de salud que presenta un paciente cuando llega al servicio de urgencias y que permite definir la prioridad de la atención, esto es determinado médicamente como el *Triage* y se ve reflejado en el artículo [2.2.2.9.1.4](#) del decreto 065 de 2020, denominado trámite prioritario de procesos de insolvencia, el cual es una aplicación clara del análisis médico de la empresa en crisis, al establecer que existen insolvencias cuyo riesgo es tan alto que deben ser atendidas prioritariamente.

Establece que el Superintendente de Sociedades, en ejercicio de sus funciones previstas en el artículo B del Decreto 1023 de 2012, podrá solicitar al Superintendente Delegado de Procedimientos de Insolvencia o al funcionario que corresponda, que adelante prioritariamente algún asunto, con fundamento, entre otros, en cualquiera de los siguientes criterios: 1. Alto riesgo de deterioro del activo social. 2. Impacto considerable en la economía o de un sector específico de ésta o afectación del orden público económico. 3. Número de empleos directos e indirectos cuya estabilidad dependa de la actuación correspondiente. 4. Riesgo de afectación a otros activos productivos y/o clústeres de producción. 5. Valor de los activos o de los pasivos. 6. Afectación a la prestación de servicios públicos."

5. ASPECTOS FINALES

Puede observarse entonces la relación directa que existe entre la ciencia médica y el tratamiento de los deudores en crisis, son muchas las herramientas que pueden empezar a explorarse desde el análisis médico de la empresa en crisis. El presente escrito pretendió analizar de forma general algunos de los elementos más importantes de este estudio, que fueron el sujeto, el objeto y el diagnóstico, pero queda abierta una puerta importante para hacer un análisis médico de la empresa en crisis, desde elementos como los protocolos de atención, la gestión, la viabilidad y la

³⁴⁰ [Diagnóstico. Diccionario médico. Clínica Universidad de Navarra. \(cun.es\)](#)

sostenibilidad, de hecho, incluso llegar a análisis tan interesantes como el cuidado paliativo de una empresa en crisis cuando ya se avizora su liquidación.