

PLAN DE NEGOCIOS

IIMEC S.A.S.

**BOGOTÁ
2022**

INTRODUCCIÓN

Durante las épocas de bonanzas las compañías suelen mostrar indicadores financieros y de gestión positivos, sin embargo, los indicadores débiles se suelen esconder bajo el éxito de la compañía o los excedentes de flujos de caja. Por el contrario, no es sino hasta los momentos difíciles que la administración se fija en esos indicadores que no traían buen desempeño y que empiezan a pesar significativamente cuando los negocios no marchan como se quisiera, en este momento empezamos a ver la necesidad de llevar a cabo cambios o reestructuraciones en las distintas áreas de la compañía, ampliar portafolios, mirar nuevos mercados, actualizarse tecnológicamente y revertir las debilidades que hemos venido adquiriendo ante el mercado y la competencia.

En un entorno globalizado de competencia creciente, de grandes y veloces cambios, de ingresos de nuevos jugadores, con costos más bajos, estructuras más flexibles o mejor tecnología; las empresas pueden estar en malas situaciones en cortos periodos de tiempo. Debido a estos aspectos las compañías entran en crisis empresariales y se ven ante la incapacidad de pagar sus compromisos y cumplir con sus obligaciones, y las empresas se ven obligadas a recurrir a ordenamientos jurídicos previstos en la ley colombiana como el Régimen de Insolvencia, el cual tiene por objeto “la protección del crédito y la recuperación y conservación de la empresa viable como unidad de explotación económica y fuente generadora de empleo”.

Para el caso en particular es importante ver tanto las causas externas como las causas internas que llevaron a la compañía a la situación por la cual se está atravesando en la actualidad, sin embargo, es importante tener un contexto macroeconómico tanto regional como interno para mirar las perspectivas y proyecciones del mercado.

OBJETIVO PRINCIPAL DEL PLAN DE NEGOCIOS

El plan de negocios es una herramienta fundamental para la planificación de la nueva etapa de la compañía, donde se analizan los diferentes factores y objetivos de todas las áreas a intervenir. De igual manera permite a la administración, a los asesores, los socios y las entidades de control identificar y evaluar tanto las fortalezas como débiles de la sociedad, y nos da la posibilidad de evaluar el desempeño y las desviaciones sobre los escenarios previstos. De igual manera, para las entidades financieras, instituciones privadas y proveedores sirve como carta de presentación para consolidar una futura colaboración, apoyo financiero o búsqueda de nuevos inversionistas.

Para el caso específico de la compañía se muestran en este documento la reestructuración en los distintos aspectos que la sociedad necesita y se deben realizar en el menor tiempo posible. De igual manera se incluye el plan estratégico que debe tener la compañía a mediano y largo plazo.

INFORMACIÓN GENERAL

IIMEC nace en Colombia y trabajando con dedicación y aportando ideas innovadoras para el desarrollo de proyectos que aporten al crecimiento de la región. Es una empresa especializada en el sector de obras civiles que ofrece al mercado servicios de Ingeniería, Desarrollo de proyectos, Alquiler y venta de equipos, Cadena de suministros y Operación y mantenimiento de los activos de sus clientes.

Actualmente ofrecemos soluciones para el desarrollo de la industria y las obras civiles en una constante búsqueda por innovar, estamos incursionando en el desarrollo de proyectos, extendiendo nuestra operación a lo largo de Colombia.

La trayectoria y experiencia de nuestro equipo, nos permite asesorar integralmente a nuestros clientes para el cumplimiento de nuestros proyectos

Análisis del Macro-entorno (Entorno Regional)

Este 2022 nos ha dejado una nueva realidad y muchas lecciones. No podemos desaprovechar esta transición para ver a través de la ventana del optimismo las transformaciones que deben ser abordadas con una perspectiva positiva, aprovechando las oportunidades que estas nos traen.

El COVID-19 obligó a todos los países a implementar medidas restrictivas y de confinamiento. Por el lado de las personas, la movilidad mundial se redujo a su mínima expresión llegando a caer hasta en un 50%. Todas estas medidas se tradujeron en un fuerte impacto sobre la actividad de operación de las empresas, la movilidad de las personas, la distribución de los productos, el abastecimiento de los bienes y servicios, es decir, en términos económicos enfrentamos una crisis doble, la de la oferta y la de la demanda, con características y posibles soluciones diferentes.

La economía mundial enfrente un choque sin precedentes desde la Segunda Guerra mundial, en materia tanto geopolítica como de abastecimiento mundial, y posiblemente la peor crisis después de la Gran Depresión de los años 30's. Las perspectivas de contracción de la economía colombiana no son la excepción, durante el 2020 se cumplieron alcanzando un - 6.8% y las perspectivas de crecimiento para 2021 cumplen las expectativas inicialmente planteadas por los economistas que se sitúan entre un 3% y 7%, debido a los retos que enfrentan los países de la región, particularmente en América del sur. Se espera ahora que la región de ALC (América Latina y el Caribe) crezcan sobre el 6% en el 2021, (excluyendo a Venezuela) para el 2022 el crecimiento se concentrara en la región debido a los constantes interrogantes que hay en Estados Unidos y Europa

Para el caso del PIB del año 2021, el Dane mostró que tres ramas concentran el 80% de la contracción de la economía en 2020, las cuales la explotación de minas y canteras, con una caída de 19,4%, construcción (-27,7%), y el comercio, transporte, alojamiento y servicios de comida (-6,6%). En total, estos sectores contribuyeron en -5,8 puntos porcentuales en la contracción del 2020.

El panorama de económico de los próximos años para Colombia es retador. La ~~pandemia~~ ^{crisis} provocó una desaceleración económica sin precedentes en la historia reciente del país que causó un retroceso social que sumergió en la pobreza a millones de colombianos. Según la organización mundial del trabajo (OIT) durante la pandemia de la población trabajadora del mundo caerán en la pobreza entre 9 y 35 millones de personas trabajadoras quienes recibirán menos de USD \$3.3 al día y términos generales la OIT calcula que 436 millones de empresas en el mundo tienen un riesgo alto de desaparecer.

En el caso particular de Colombia, pese que al país ha progresado en la reducción de la pobreza en el siglo XXI (en 2002 la proporción de la población por debajo de la línea de pobreza monetaria era 49,7% y para 2018 se había reducido a 27%), la pandemia podría hacer estragos en la población de clase media vulnerable a caer en la pobreza, la cual equivale a 2,5 millones de hogares. Frente a esto el Gobierno ha tomado medidas de contingencia de las cuales nuestra compañía se ha beneficiado. Ante la vulnerabilidad de un mercado laboral que tiene una participación de la informalidad alta, el Gobierno creó el programa de apoyo al empleo formal (PAEF) que consiste en un subsidio que busca dar a los empleadores un único aporte estatal que corresponde al número de empleados multiplicado por \$220.000. Facilitó líneas especiales de créditos, eliminaciones de IVA, devoluciones de IVA, apoyos especiales para el sector agro y la Superfinanciera instó a las entidades bancarias, por medio del Programa de Acompañamiento a Deudores (PAD), una extensión de alivios a los deudores hasta final de año 2020. El Gobierno invirtió más de 12 billones de pesos en giros extraordinarios. El 2020 definitivamente fue un año de supervivencia para las compañías. 2021 y 2022 han sido años de ajuste económico de las empresas al entrar en nuevos retos frente a lo vivido en la pandemia

Fedesarrollo estima que la economía colombiana registró una contracción de 7% en un contexto de desaceleración de la demanda interna y consumo de hogares que estuvieron confinados gran parte del año. Sin embargo, para el año 2021 espera una recuperación de la economía con un crecimiento de 4,8%. Un crecimiento que dependerá en gran medida la reapertura económica con los procesos de vacunación y control del virus. De acuerdo con datos del Gobierno desde el punto de vista de producción, los sectores más afectados en 2020 serán comercio (-11,2%), construcción (-16,1%) y arte, entretenimiento y recreación (-28,2%). Por el lado de la demanda, el consumo de los hogares y la inversión se estima que caigan en 5,7% y 17,7%, respectivamente, y el gasto del Gobierno, que crecería 4,1%, sería el único componente de la demanda interna del que se espera una contribución al crecimiento. La hoja de ruta del Gobierno anuncia inversiones enfocadas a la reactivación por los próximos 5 años por COP \$7 billones en el sector transporte. El país tiene el reto de recuperar la senda de gasto que señala la regla fiscal que fue suspendida el año pasado. La deuda superó el 60% como porcentaje de su PIB a finales de 2020 y se aprobó un presupuesto para el 2021 de COP \$313 billones.

De esta manera, el monto presupuestado para inversión en 2021 ascenderá a COP \$53,1 billones, lo que representa un 23,1% más que en 2020, de los cuales \$48,5 billones corresponden a programas ya contemplados en el PND 2018-2022 y COP \$4,3 billones a las nuevas asignaciones incluidas en el Plan para la Reactivación de la Economía. Estas acciones en conjunto apuntan a un compromiso para la reactivación económica sobre todo destinando recursos importantes de inversión en el transporte como sector clave en la reactivación para el 2022 se espera una nueva alza economía de las regiones

Análisis del Macro-entorno (Entorno Local)

Crecimiento económico

Para el 2022 prácticamente todas las actividades económicas se contrajeron. Se exceptúan aquellas que mantuvieron su operación prácticamente durante todo el año y

cuya demanda no ha estado tan golpeada. Es el caso de agricultura (2,8%), actividades financieras y de seguros (1,6%) y actividades inmobiliarias (2,1%). Contrasta con lo anterior, la significativa reducción en construcción (-23,4%); comercio, almacenamiento, hotelería y restaurantes (-17,8%) y actividades artísticas y de entretenimiento (-23,4%). En el caso de la industria manufacturera el PIB del sector se redujo -11,1%. 36 Por el lado de la demanda todos los componentes del PIB registran una caída significativa en los primeros 9 meses del año. Sin embargo, no todos los componentes presentan contracciones de magnitudes similares. Mientras el consumo final se redujo -5,5%, la inversión y las ventas al exterior disminuyeron a tasas de dos dígitos. Es así como la formación bruta de capital se contrae -20,0%, y el comercio exterior cae en promedio un -18%. Por su parte el subcomponente del gasto de consumo de gobierno, presentó una expansión de 2,6%. La contracción del total de la demanda interna fue más fuerte que la del PIB mismo con una variación negativa de -8,7% en los primeros nueve meses del año.

Se esperaba que el crecimiento se acelerara gradualmente durante los años 2021-2022, respaldado por un mayor consumo privado, mayor estabilidad política, una recuperación paulatina de las exportaciones petroleras y no petroleras, mayores precios del crudo y un repunte en la implementación del programa de infraestructura 4G. De igual manera sectores como el turismo y los servicios de restaurantes y diversión mantendrían una dinámica favorable para la economía de nuestro país.

Para el 2022 se espera que el resultado final sea positivo tanto por factores estadísticos como por la evolución que ya empieza a registrarse donde las caídas en los sectores que vienen operando dentro de una nueva realidad. En estas condiciones el crecimiento podría estar alrededor del 5%. Con estas tasas es importante anotar dos grandes temas. De un lado nos demoraremos al menos dos años en recuperar los niveles de 2020 2021. Pero, más importante aún está el interrogante sobre cuánto tardará el país en retornar a la trayectoria de crecimiento que habíamos logrado en los últimos años. Allí la respuesta es menos optimista y podríamos hacer referencia a 4 o 6 años. La longitud y tamaño de la crisis, sin embargo, dependerá de las acciones que tomemos desde el sector público y desde lo microeconómico. Desde la política pública se requieren acciones de choque que apunten al salvamento de las empresas y la conservación del empleo y así evitar una pérdida del tejido empresarial que nos haría postergar aún más una reactivación sostenida de la economía. Pero igualmente se requieren políticas estructurales que le den certeza al empresariado nacional y extranjero que Colombia es un país en recuperación. Y desde lo empresarial el reto es mantener la confianza y continuar creando empresa

Industria

El 2022 fue en general, un año de incertidumbre para la economía colombiana. Incertidumbre, que se tradujo en una situación recesiva debido al impacto del Covid19 sobre la actividad productiva. En efecto, los resultados de la Encuesta de Opinión Industrial Conjunta para el período enero-junio registran variaciones en la actividad de la construcción y los pedidos y el clima de los negocios siguen en niveles bajos.

Sin embargo, los datos registrados presentan avances en la dinámica del sector industrial frente a los que se había observado en el primer semestre del año. El análisis trimestral de la EOIC, nos muestra mejores indicadores en el segundo trimestre del año frente a los períodos inmediatamente anteriores. Es el caso de la utilización de la capacidad instalada, el volumen de pedidos y el clima de los negocios

En un contexto más amplio encontramos que el desempeño de la industria colombiana se encuentra por encima lo observado en otras economías de la región donde se registran caídas de -18,0% en Perú, -13,4% en México y -11,0 en Chile en lo corrido del año hasta octubre.

Inflación y tasas de interés

El Banco de la Republica ha mantenido estables la tasa de interés desde el primer semestre del año anterior, decisión que se extenderá para el resto del año, según los principales analistas, lo cual dejará sin cambios el costo del dinero en, y se prevé un aumento para el 2022 a medida que la economía afianza su recuperación.

El panorama para la inflación es de igual manera desfavorable, los precios al consumidor registran aumentos para el segundo semestre, se espera que para el 2022 se sitúe alrededor de 10.25%, estos datos son la muestra que la inflación está controlada y se mantienen en rangos aceptables para los niveles de las economías de nuestra región. La inflación fue jalónada por el paro nacional, pero se espera que los precios retomen su normalidad para el segundo semestre del año

Mercado Cambiario

La tasa de cambio viene fluctuando entre los 4350 y 4450 pesos los últimos meses, presionado por la pérdida de grado de inversión de Colombia ante las calificadoras de riesgos mundiales y aunque tiene un factor a favor que es el precio del petróleo, el aumento en las tasas de interés en Estados Unidos mantendrá alta la cotización del dólar los siguientes meses. El efecto de la tasa de cambio en estos niveles dificulta la inversión en bienes de capital y la reconversión tecnológica, factores que dificultan el aumento de la producción o baja en los costos vía implementación de nuevas tecnologías.

Producción y Ventas

De acuerdo con los resultados de la Encuesta de Opinión Industrial Conjunta (EOIC), que la ANDI realiza y CAMACOL, en el período enero-octubre de 2022, comparado con el mismo periodo de 2021, la producción disminuyó -9,9%, las ventas totales -8,9% y, dentro de éstas, las ventas hacia el mercado interno disminuyeron -9,0%. En el año inmediatamente anterior, estas tasas eran de 1,8%, 2,8% y 2,9%, respectivamente.

Con respecto al indicador de utilización de la capacidad instalada, el comportamiento promedio en el año 2022, refleja una menor dinámica frente al año anterior, ubicándose en 75,3%, mientras que hace un año, la cifra fue de 80,7%.

Inventarios y Pedidos En promedio, en el año 2022, el 54,4% de la producción reportada calificó sus pedidos como altos o normales, porcentaje significativamente inferior al registrado En el caso de los inventarios, éstos fueron calificados como altos por el 22,7% de la producción manufacturera. Este último indicador refleja una mayor acumulación de existencias frente al indicador de cuando el 17,6% calificó como alto el nivel de inventarios.

CAUSAS INTERNAS Y EXTERNAS

DISMINUCIÓN DE INGRESOS Y OBLIGACIONES FINANCIERAS

, la compañía venía cumpliendo con sus obligaciones financieras y administrativas. Sin embargo, debido a situaciones propias en logística en la ejecución de las ordenes de servicio principalmente tuvieron retrasos significativos, otras fueron suspendidas trayendo con consecuencia retrasos en facturación y los respectivos pagos también fueron postergados por las compañías contratantes debiendo soportar la carga de los costos operativos y administrativos, sin tener ingresos para ello.

De igual manera, los escasos de materia prima, las dificultades de traslados de material y de personal por el cierre de las importaciones y de muchas compañías, dificultaron aún más el avance normal de las obras, lo cual combinado con pagos de personal y proveedores llevaron a la compañía a una grave situación de flujo de caja y una profunda iliquidez.

, aunque la compañía se encontraba al día con todas sus obligaciones y se mantuvo así generó bajo flujo de caja en la empresa, lo que hace que la producción baje

REESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL

La reestructuración organizacional surge como una necesidad de enfrentar la rigidez de los aspectos laborales y procedimentales de la compañía, y es un mecanismo para implementar estrategias de especialización, y mayor nivel de competitividad ante un entorno económico adverso. El cambio organizacional trae como consecuencia una reestructuración de los procesos, normas y políticas internas de las organizaciones, por esta causa estamos involucrando para este cambio la adopción de nuevos conocimientos, capacidades y habilidades.

Para este cambio se están desarrollando sesiones de trabajo y se está implementando un sistema de gestión, donde queden plasmados los cambios organizacionales que la compañía está adoptando y que tengan un proceso de mejora continua a lo largo del tiempo.

Se debe ser cuidadoso, sin embargo, en no establecer controles de una manera excesiva que limiten los procesos de innovación o de una manera débil que no permitan reducir riesgos y obtener beneficios.

Por esta causa nos debemos basar en mirar todos los aspectos de las compañías, y no solo guiarse por los aspectos financieros, económicos o legales. También se van a considerar las estrategias representadas en la aplicación y preparación del personal orientado hacia un cambio cultural, que pretende favorecer la introducción de nuevos conocimientos y manejo de nuevas habilidades entre ellas las tecnológicas.

Los procesos de cambio organizacional pueden generar periodos de transición previos a

la consolidación definitiva, esto hará que se presenten ciertos problemas de contradicciones mientras los colaboradores asumen los nuevos esquemas de trabajo.

Debido a esto se piensa involucrar dicha estrategia empresarial que tiene alto impacto en la organización y en el componente humano, se requiere de tiempo y recursos tecnológicos y financieros para su implantación, y que se enmarquen dentro de una visión integral del negocio, ya que de lo contrario caen en enfoques operativos orientados a la simple reducción de costos, lo cual pone en riesgo la sostenibilidad de la empresa.

Por esta causa también vamos a trabajar en competencias estratégicas innovadoras que fortalezcan ciertas competencias tales como: la capacidad de respuesta oportuna, la disposición de trabajo en equipo, control eficiente de procesos, sensibilidad organizacional hacia el comportamiento de otras empresas y el reconocimiento del impacto de sus movimientos ante las oportunidades y amenazas que se presentan en el entorno.

Por último, se enfocará en orientar y propiciar investigaciones sobre aspectos empresariales hacia líneas de conocimiento que exploren a profundidad los nuevos elementos, relaciones y actores que están influyendo en la modificación de los procesos del negocio, las aplicaciones empresariales, y estructuras organizativas a partir de experiencias, concretas en todos los campos, para crear un modelo capaz de competir y mantenerse en el cambiante escenarios de la economía mundial. De esta manera no solo intervendrán los aspectos institucionales, normativos o legales sino la ética del comportamiento de los individuos, sus proyectos de vida personales, la disposición a negociar en distintos contextos entre otros.

REESTRUCTURACION FINANCIERA Y OPERATIVA

El aumento de las ventas como se comentó anteriormente es uno de los pilares de la reestructuración, se espera llegar a niveles rentables para la compañía, monto similares o iguales a periodos benéficos para la empresa, y tener una recuperación constante hasta el 2023, cuando se logren los niveles de ventas a los cuales la compañía estaba acostumbrada y que realizaba de manera eficiente con la capacidad instalada actual, sin embargo no es suficiente un crecimiento de ventas que nos este acompañado de una reducción en el costo, esperamos lograr aumento de rentabilidad que estabilicen dicho rubro en el 12% del ingreso para el 2024, aunque el aumento debe comenzar desde este mismo año.

De igual manera la compañía ya empezó a realizar cambio que más adelante se detallan, para la reducción del gasto de la compañía, el cual se espera descienda significativamente entre los dos siguientes años que serán fundamentales en el posicionamiento y estabilidad de la compañía.

Desde el punto de vista comercial el reto también es importante, se analizarán en detalle las líneas de productos que no son atractivas para la compañía, sin importar cuál sea su debilidad, el precio, la calidad entre otras, y se debe encontrar y fortalecer las líneas rentables del portafolio, por costo o por condiciones de mercado que sean las que contribuyen de manera más eficiente en la pronta recuperación de los niveles de rentabilidad de la compañía.

Para la recuperación específica la compañía se debe centrar en las siguientes actividades

- Redimensionamiento de la compañía: Uno de los aspectos claves para la reestructuración financiera y operativa es disminuir el tamaño de la compañía, redimensionar la empresa a nivel operativo es vital, lo cual significa llevarla al

tamaño de su actividad. Este proceso se sustenta en 5 acciones:

- Alineación de la estructura de la organización con los Objetivos Estratégicos.
- Control exhaustivo de las inversiones en activos no corrientes, inversiones de toda índole, financieras e inmobiliarias.
- Análisis detallado de rentabilidades por: Sector, unidades operativas, líneas de negocio.
- Control óptimo de la política de inversiones en inventarios.
- Redimensionamiento de costos operativos: Reducción de gastos de personal, gastos de ventas y gastos extraordinarios entre otros.

Mediante la aplicación de estas acciones se logra analizar, e identificar cuáles son las deficiencias operativas y financieras de la compañía. Es importante realizar un seguimiento de los procesos y un análisis detallado para obtener una retroalimentación que permita identificar las debilidades de la compañía, y con ello aportar los medios para subsanarlas.

-Control de tesorería y optimización del flujo de caja: Es imprescindible en todo proceso de reestructuración operativa consolidar los anteriores aspectos mencionados, con el presente objetivo. Hay que mantener un control exhaustivo de la Tesorería de la compañía en pro de evitar el “despilfarro” de recursos y optimizar el empleo de los mismos. Es importante la optimización de los gastos generales de la compañía, y una óptima política de inventarios. La racionalización de inversión en capital humano y el mantenimiento de niveles de inversión reducidos en inventarios, todo esto permitirá liberar recursos monetarios necesarios para su posterior aplicación en áreas con déficit de presupuesto.

-Control de gestión de la empresa: Es imprescindible en todo proceso de Reestructuración Operativa y financiera, la fase de control de gestión de la empresa. Esta fase globaliza todo el proceso descrito, realizando un control exhaustivo en cada una de las fases indicadas. El correcto funcionamiento de esta acción, permitirá dar sustento a todo el proceso logrando así la correcta “Alineación Estratégica de la Empresa” en cada una de las áreas con respecto a los objetivos estratégicos. En definitiva, se trata de un Control de Calidad del proceso imprescindible para llevar a éxito el proceso de Reestructuración Operativa.

Por todo lo expuesto anteriormente, la Reestructuración Operativa y Financiera es un valor agregado, y es imprescindible aún más si cabe en la época en la que nos encontramos actualmente inmersos, donde sobreviven aquellas compañías que no solo están menos apalancadas financieramente, no solo las que cuentan con ventajas competitivas, no sólo las que están posicionadas en mercados emergentes, sino también las que son capaces de optimizar los recursos disponibles lo que le permitirá mantener ventajas competitivas a un mayor largo plazo.

REESTRUCTURACION DE LA COMPETITIVIDAD

La realización de grandes cambios en las diferentes áreas de la empresa se deben reflejar en el objetivo de ser más competitivos desde la situación empresarial compleja en la que estamos inmersos. Estas reestructuraciones afectan a las personas y la organización en general, en función de cómo se gestionen, pueden originar un decremento en la productividad y, en consecuencia, una pérdida de competitividad o, todo lo contrario.

Dentro de la propia empresa hay que enfrentarse a las consecuencias que traen los cambios en los equipos de trabajo: altas y bajas de empleados, cambios de funciones o departamentales dentro de la organización, y el inicio, detención o finalización de los diferentes proyectos que están en marcha.

Para cualquier negocio que quiere afrontar con éxito esta etapa de cambios, es necesario centrar sus esfuerzos en el desarrollo de sus profesionales y equipos elaborando un plan específico para ello. Esto, que es de vital importancia, muchas veces se ignora dentro de la organización, porque ésta no dispone de los medios o recursos que se necesitan para desarrollarlo. Delegar en profesionales externos puede ser una solución que repercutirá en una mejora de la productividad, competitividad y de los resultados empresariales.

La reestructuración de competitividad debe ser desde el interior de la compañía, pero debe verse claramente en nuestros productos o servicios, calidad, precio, costo, tiempos de respuesta entre otros, son los resultados últimos, que nos permiten retomar la senda comercial que ya se había recorrido y que se ve traducida en la posibilidad de cumplir nuestras obligaciones planteadas en los acuerdos con los acreedores, nuestros clientes y la organización en general.



IIMEC INGENIERIA & CONSTRUCCIONES S.A.S
NIT 830.068.432
MILTON OSVALDO RIVERA ESPINOSA
Representante Legal- Promotor
CC 79.506.745

1. BIBLIOGRAFÍA

BANCO DE LA REPUBLICA (enero 22 de 2021) Carolina Soto. Miembro Junta Directiva

<https://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/csoto-foro-mckinsey-22-01-2021.pdf>

BANCO DE LA REPUBLICA. (03 de febrero de 2017). Informe de política Monetaria y Rendición de Cuentas, Recuperado el 26 de marzo de 2017, de <http://www.banrep.gov.co/es/comunicado-03-02-2017>

ANDI. BALANCE 2020 Y PRESPECTIVAS 2021

DANE. (01 de marzo de 2017). Cuentas Económicas Nacionales Trimestrales, Producto Interno Bruto – PIB, cuarto trimestre de 2016, Recuperado el 26 de abril de 2017, de https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_IVtrim16_oferta_demanda.pdf.

BANCOLOMBIA. (24 de abril de 2021). Proyecciones Económicas Colombia 2021: Hacia un Ciclo Económico en Forma de U. Recuperado el 26 de marzo de 2017, de <https://connections.grupobancolombia.com/files/basic/anonymous/api/library/d79759b7-d193-4c70-9fbd-063f6c641d89/document/fca53488-eb00-445e-b659-2e253536d75b/media>

BANREP. (29 de diciembre de 2016). Proyecciones macroeconómicas de analistas locales y extranjeros 2017, Recuperado el 26 de marzo de 2017, de <https://www.banrep.gov.co/es/encuesta-proyecciones-macroeconomicas>

ANDI. (01 de febrero de 2017). Colombia: balance 2016 y perspectivas 2017, 2018. Recuperado el 26 de abril de 2017, de <http://www.andi.com.co/SitEco/Documents/ANDI-Balance%202016-Perspectivas%202017.pdf>

<https://www.legorburoconsultores.es/reestructuracion-operativa-valor-en-alza.html>

http://hipertextoobligaciones.uniandes.edu.co/lib/exe/fetch.php?media=cartilla_insolvencia.pdf