



SEPTICLEAN S.A.S. DE EMPRENDIMIENTO A LIDER DE MERCADO EN UN
PROCESO TRANSACCIONAL

RAFAEL UPEGUI VILLEGAS

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE MANIZALES

FACULTAD DE ESTUDIOS SOCIALES Y EMPRESARIALES

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

MANIZALES 2024

SEPTICLEAN S.A.S. DE EMPRENDIMIENTO A LIDER DE MERCADO EN UN
PROCESO TRANSACCIONAL

Autor

RAFAEL UPEGUI VILLEGAS

Proyecto de grado para Magister en Administración de Negocios

Directores:

PhD. OLGA LUCIA OCAMPO LÓPEZ

Mg. LINA VICTORIA BERRIO RÍOS

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE MANIZALES

FACULTAD DE ESTUDIOS SOCIALES Y EMPRESARIALES

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

MANIZALES 2024

RESUMEN

El estudio de caso para la enseñanza “SEPTICLEAN S.A.S. DE EMPRENDIMIENTO A LIDER DE MERCADO EN UN PROCESO TRANSACCIONAL” busca su mayor impacto en áreas de emprendimiento, negociación, gestión estratégica y adaptación al mercado.

El autor recopila en este ejercicio académico más de 7 años de historia y aprendizaje dentro de una narrativa amigable y clara, que busca transmitir a estudiantes de posgrados administrativos criterios y herramientas que pueden utilizar a su beneficio en situaciones reales similares.

La estructura del caso inicia con un breve contexto y algo de la historia de SEPTICLEAN S.A.S. que guía al lector en las diferentes situaciones que definieron la necesidad de buscar alternativas de supervivencia para la empresa en el mercado.

El caso plantea diferentes alternativas que los socios contemplaron para la toma de decisión. El objetivo es poner a los estudiantes en contexto y presentarles escenarios donde ellos desde su conocimiento y con el desarrollo del caso en el aula de clase, tomen su mejor decisión.

Palabras Claves: Estudio de caso, Emprendimiento, Adquisición, Reestructuración, Joint Venture, Negociación, Fusión, Absorción

ABSTRACT

The case study titled "SEPTICLEAN S.A.S.: FROM ENTREPRENEURSHIP TO MARKET LEADER IN A TRANSACTIONAL PROCESS" aims to have its greatest impact in the realms of entrepreneurship, negotiation, strategic management, and market adaptation.

Through this academic endeavor, the author encapsulates over 7 years of history and learning into a coherent and comprehensible narrative, intending to impart criteria and tools to postgraduate students in administration. These tools can be effectively utilized in analogous real-world scenarios.

The case's framework commences with a concise contextualization and a brief historical overview of SEPTICLEAN S.A.S., thereby guiding the reader through the different circumstances that necessitated the exploration of survival alternatives within the market.

Presented within are various alternatives considered by the partners in their decision-making process. The primary objective is to immerse students in contextual scenarios, enabling them to make informed decisions based on their acquired knowledge and classroom discussions.

Keywords: Case study, Entrepreneurship, Acquisition, Restructuring, Joint Venture, Negotiation, Merger, Absorption

TABLA DE CONTENIDO

1	INTRODUCCIÓN	7
2	JUSTIFICACIÓN.....	9
3	METODOLOGÍA	10
4	OBJETIVOS.....	11
4.1	OBJETIVO GENERAL.....	11
4.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	11
5	NARRATIVA ESTUDIO DE CASO:	12
5.1	RESUMEN CASO.....	12
5.2	HISTORIA SEPTICLEAN.....	13
5.3	Contextualización familiar, económica y normativa	15
5.4	PRINCIPALES ACTORES QUE INTERVIENEN	17
5.5	PROBLEMÁTICA	17
5.6	NEGOCIACIÓN.....	22
5.6.1	Antecedentes.....	22
5.6.2	Perfil GRUPO SALA	24
5.7	ALTERNATIVAS DE APALANCAMIENTO	25
6	REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	30
7	NOTAS DE ENSEÑANZA	32
7.1	RESUMEN DEL CASO.....	32
7.2	RESULTADOS DE APRENDIZAJE	33
7.3	PREGUNTAS SUGERIDAS PARA LA REVISIÓN O TAREA EN CASA.....	33
7.4	Preguntas orientadoras para el desarrollo del caso en clase	34
7.5	Posibles usos del caso	35
7.6	Decisión adoptada por el protagonista.....	36
7.7	Plan de enseñanza en aula.....	37
7.8	Aplicación del caso en el aula.....	40
8	ANEXOS.....	43

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Metodología.....	10
Tabla 2. Estado de resultados SEPTICLEAN S.A.S. (miles).....	18
Tabla 3. Balance general SEPTICLEAN S.A.S. (miles).....	20
Tabla 4. Participación accionaria.....	23
Tabla 5. Alternativas de apalancamiento.....	25
Tabla 6. Alternativas de expertos	28
Tabla 7. Etapas aplicación de caso en el aula.....	37
Tabla 8. Pasos trabajo individual.....	38

LISTA DE GRAFICOS

Gráfico 1. Facturación (miles), años 2009-2014*	16
Gráfico 2 Etapas del proceso de negociación.....	24

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1. Acuerdo de confidencialidad	43
Anexo 2 Información Requerida	47
Anexo 3. Oferta Comercial Grupo SALA	49
Anexo 4. Autorización para la publicación de casos.....	50

1 INTRODUCCIÓN

El concepto de estudio de caso para la enseñanza de la Universidad Autónoma de Manizales se concibe con la intención de poner a disposición de los estudiantes, hechos reales empresariales, para que de una forma práctica puedan aplicar conocimientos y tomar decisiones en un ambiente controlado. Este estudio de caso para la enseñanza pone a estudiantes de pregrado o posgrado en una situación real empresarial y brinda a su vez una serie de conceptos que le permiten al estudiante asumir posiciones y tomar decisiones en situaciones reales, referentes a procesos de negociación y transacción de empresas.

El caso se estructuró con base en los lineamientos descritos en el “Protocolo para la elaboración de Estudios de Caso para la Enseñanza – ECE” de la Universidad Autónoma de Manizales (2017).

La información y los hechos que constituyen este caso de estudio fueron recopilados de manera directa con los principales actores involucrados en el proceso de negociación entre SEPTICLEAN S.A.S. y el GRUPO SALA, quienes aceptaron la participación en el proceso de construcción.

El desarrollo del caso presenta conceptos que permiten el análisis desde un rol específico al estudiante, poniéndolo en situación para tomar decisiones con base en los hechos y en su criterio personal y profesional. Se propone como un caso de estudio dentro del aula de clase en asignaturas relacionadas con emprendimiento, estrategia o habilidades gerenciales. El caso genera gran valor para los directivos y profesionales. Se muestran posibilidades para integrar dentro de su estrategia o modelo de negocio, la compraventa empresarial como una oportunidad a considerar.

El caso de estudio narra la realidad y el proceso de consolidación de un emprendimiento en el sector ambiental con la gestión de residuos líquidos, lodos y sanidad portátil, sus dificultades financieras por el crecimiento no planificado y su proceso de negociación para ser adquirido por una reconocida empresa del sector.

El caso se enfoca en el proceso de crisis financiera (Flujo de Caja – Capital de Trabajo), la búsqueda de alianzas y apalancamiento que definen la decisión final.

El caso se muestra desde perspectivas familiares, financieras y normativas, donde se consideran además de las cifras, las posiciones de los socios, la gerencia y la empresa compradora para dar un contexto adecuado para que el estudiante analice y pueda tomar sus decisiones basados en sus experiencias previas y el contexto del caso.

2 JUSTIFICACIÓN

La dinámica empresarial en Colombia como en el mundo, afronta procesos de transformación en los mercados hoy más que nunca por los procesos acelerados y la cada vez mayor introducción de nuevas empresas en diferentes sectores. Solamente en Colombia durante el 2022 se crearon más de 310 mil empresas nuevas (Confecámaras, 2023).

La supervivencia de estas nuevas empresas después de 5 años no supera el 35%. Según el estudio de Confecámaras de 2023 donde muestra que, de 294.896 empresas creadas en 2017, solo el 33,5% siguen activas al cierre del año 2022. Esta supervivencia se basa en determinantes internos y externos.

Para los emprendimientos que están en sus primeros 5 años, es importante monitorear estos factores determinantes y ser conscientes de las consecuencias que pueden traer y estar preparados para tomar decisiones en el momento que se requiera, con el objetivo de que la empresa se consolide y estar en el selecto 35% de la supervivencia, incluso cuando estas decisiones afecten la posición dominante y/o propiedad del proyecto.

Al considerar lo mencionado anteriormente, los procesos de apalancamiento interempresarial como una oportunidad real para la supervivencia de los emprendimientos en condición de decisiones por temas de planificación, gerencia y deuda, se evidencia una oportunidad importante de desarrollar en este caso, para los estudiantes de postgrados en áreas administrativas, las competencias y conceptos para enfrentar estas situaciones en la vida real y aplicar tanto en empresas propias como para aquellas donde sean tomadores de decisiones.

Si se consideran los procesos de emprendimiento como eslabón clave de la economía y que su dinamización impacta la sociedad a través de la generación de empleo y nuevas oportunidades. Hablamos de mejorar la sostenibilidad y supervivencia de los emprendimientos a largo plazo a través de los procesos de apalancamiento interempresarial, como alternativa que aporta al crecimiento y desarrollo para la economía y la sociedad.

3 METODOLOGÍA

El presente estudio de caso corresponde a una investigación descriptiva con enfoque mixto, donde se logra describir una problemática con sus respectivas generalidades y contextos, así como la clasificación y comprensión de su complejidad desde una visión holística e integral. La metodología se resume en la Tabla 1.

Tabla 1. Metodología

Tipo de investigación	Enfoque	Unidad de trabajo	Unidad de Análisis	Diseño de Investigación
Estudio de Caso	Mixto	SEPTICLEAN S.A.S	Proceso de Venta	No experimental, descriptivo, de corte transversal

Las categorías centrales de análisis del caso de estudio corresponden a:

- **Estrategias de apalancamiento interempresarial:** El caso se centra en 4 estrategias o alternativas diferentes como lo son el Joint Venture y Fusión como alternativas colaborativas entre empresas y los procesos de dominación como lo son la absorción y adquisición de compañías.
- **Empresas inversoras y empresas beneficiarias:** En el caso se describen los actores de los procesos de apalancamiento empresarial, donde se encuentra una o más empresas inversionistas y una empresa beneficiada. La inversionista tiene intereses claros en el mercado y la trayectoria de la empresa que será beneficiaria, así como los recursos para lograr su objetivo y aprovechar la necesidad de apalancamiento de la empresa beneficiaria.
- **Supervivencia empresarial:** El desarrollo del caso se centra en esta categoría, como garantizar la supervivencia empresarial y entender sus implicaciones para los emprendedores.

4 OBJETIVOS

4.1 OBJETIVO GENERAL

- Estructurar el estudio de caso para la enseñanza del proceso de adquisición de SEPTICLEAN S.A.S. por parte del GRUPO SALA.

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Describir el proceso de negociación entre la empresa SEPTICLEAN S.A.S. y el GRUPO SALA.
- Analizar las decisiones estratégicas tomadas tanto por la organización compradora como por la vendedora, al considerar el contexto interno y externo durante el proceso de negociación.
- Desarrollar la narrativa y las notas de enseñanza como aspectos clave en la redacción del caso para su posterior aplicación en el proceso de enseñanza.

5 NARRATIVA ESTUDIO DE CASO:

SEPTICLEAN - DE EMPRENDIMIENTO A LIDER DE MERCADO EN UN PROCESO TRANSACCIONAL

5.1 RESUMEN CASO

SEPTICLEAN S.A.S. nace en Manizales a mediados de 2008 como una propuesta innovadora y disruptiva para la prestación de servicios de sanidad portátil que en su portafolio incluía entre otros los servicios de mantenimiento de pozos sépticos, alquiler-mantenimiento de baños portátiles y sondeo de tubería.

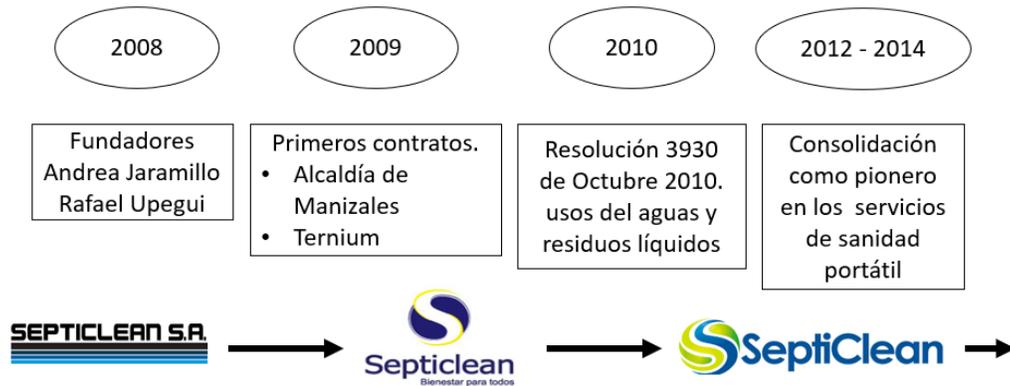
El crecimiento de la organización estuvo marcado en el desarrollo de nuevos servicios y la consolidación de aliados con contratos a largo plazo en sector de construcción de vías, infraestructura comercial, sector energético y sector gubernamental.

El crecimiento acelerado de SEPTICLEAN S.A.S. durante esos primeros años implicó un importante apalancamiento financiero de tres fuentes: banca, terceros y socios.

Para finales del año 2012, el nivel de endeudamiento de la organización se encontraba por encima de los límites de seguridad y se empezaban a evidenciar dificultades de caja importantes para atender la demanda creciente de los servicios prestados por la organización. A razón de esto, los socios toman la decisión de buscar alternativas de apalancamiento económico para equipos y capital de trabajo que se requería para lograr la satisfacción de la creciente demanda.

En el año 2014 los socios aceptan un proceso de debida diligencia y acuerdo de confidencialidad con una compañía, que busca hacer una oferta para formalizar un proceso de negociación en participación o adquisición del proyecto.

5.2 HISTORIA SEPTICLEAN



A principios del año 2008, dos compañeros de universidad graduados de Ingeniería Ambiental se encuentran después de haber pasado el último año en el exterior. Con la ilusión de ser empresarios, inician un proceso de búsqueda de oportunidades y de generación de ideas para emprender una gran aventura. Después de un par de meses Andrea, quien tenía un primo en el departamento comercial una empresa que fabricaba y comercializaba sistemas de tratamiento de agua residual, presenta una gran iniciativa.

En el año 2008 este fabricante y comercializador, venía con un crecimiento exponencial en su línea de tratamiento de aguas residuales, que básicamente constaba de sistemas sépticos prefabricados de 500L, 1000L y 2000L. Gran parte de este mercado, impulsado por la transformación social que presentó el sector agrícola y los cambios normativos en el manejo de aguas residuales domésticas para el sector rural.

Los compañeros y futuros socios, se hicieron la pregunta que sembró lo que sería la semilla inicial de su proyecto: **¿Quién y cómo hacen el mantenimiento preventivo y correctivo de todos estos sistemas sépticos prefabricados?** Para dar respuesta a esta pregunta nace **SEPTICLEAN S.A.S.** el 08 de junio del año 2008, con el objetivo de atender todas las necesidades de mantenimiento de los sistemas sépticos comercializados e instalados en la región.

El mercado natural estaba definido por las empresas agrícolas, principalmente cafeteras de la región (Caldas – Quindío – Risaralda) y las zonas de recreo rurales, donde por temas de localización, carecían de un sistema de alcantarillado. En 2008 visualizaron un mercado potencial de más de 40.000 fincas cafeteras, sin embargo, en la práctica solo un 10% podrían tener recursos para asumir un gasto de mantenimiento para su sistema de tratamiento y de estas solo el 20% podrían tener condiciones de acceso favorables para los equipos de succión utilizados para la prestación del servicio. Por esta razón el mercado real se redujo inicialmente a las casas de campo propiedad de familias en estrato medio alto, con una conciencia ambiental propia ya que el servicio no estaba normatizado y no tenía sentido de obligatoriedad.

Al observar las dificultades del mercado definido inicialmente para el desarrollo de la empresa, los socios inician un proceso de investigación e innovación para buscar nuevas oportunidades de mercado, pues ya con inversiones de importancia realizadas en equipo de succión y presión. Como dicen en el medio artístico “El Show debía continuar”. Es allí, donde en una visita con una empresa del sector, los socios conocen el mercado que daría una nueva vida a su proyecto. Los baños portátiles y el servicio de alquiler se incluyen en el portafolio a finales del año 2008 y a través de una alianza con una empresa Bogotana, logran entrar al mercado y se ubican 250 unidades sanitarias portátiles alquiladas para la feria de Manizales en enero del año 2009. Este fue el renacer de la empresa, y durante los años siguientes se enfoca en la prestación de servicio de alquiler de baños portátiles para eventos municipales en todo el departamento de Caldas. Así se da a conocer e ingresa al sector de la construcción, con el servicio de alquiler de baños para obras civiles en vías, en proyectos de construcción tanto comerciales como de vivienda y al sector público al contratar con la alcaldía de Manizales unidades sanitarias ubicadas en los principales parques de la ciudad. En el año 2009 finalizaron con una facturación cercana a los 100 millones de pesos y continuó creciendo y posicionándose desde entonces llegando a más de 700 millones para el año 2014.

5.3 CONTEXTUALIZACIÓN FAMILIAR, ECONÓMICA Y NORMATIVA

SEPTICLEAN S.A.S aparece en la familia de los fundadores en un momento de dificultades económicas. La familia venía de afrontar un proceso de insolvencia empresarial con una compañía familiar en el año 2007. En este proceso además de pérdidas materiales y económicas, también tuvo un impacto importante en aspectos emocionales y de salud mental para algunos miembros de la familia por depresión a causa de los hechos y la inactividad profesional de algunos miembros de familia.

El emprendimiento de SEPTICLEAN S.A.S. se convirtió entonces en un generador de esperanza para la familia de los fundadores, dio alivio económico y emocional; y genero trabajo, ocupación e ingresos que sin lugar a duda ayudarían a superar el golpe económico y familiar causado por la quiebra vivida.

En el año 2010, año de cambio de gobierno en Colombia y con la posesión de Juan Manuel Santos el día 7 de agosto, se vive un ambiente de tranquilidad sin afectar la confianza de los empresarios o de los demás agentes económicos. El PIB crece un 4.4% en el primer trimestre sugiere una reactivación de la unidad productiva del país, que favorece la construcción, la infraestructura y la industria que son los mercados naturales de la organización.

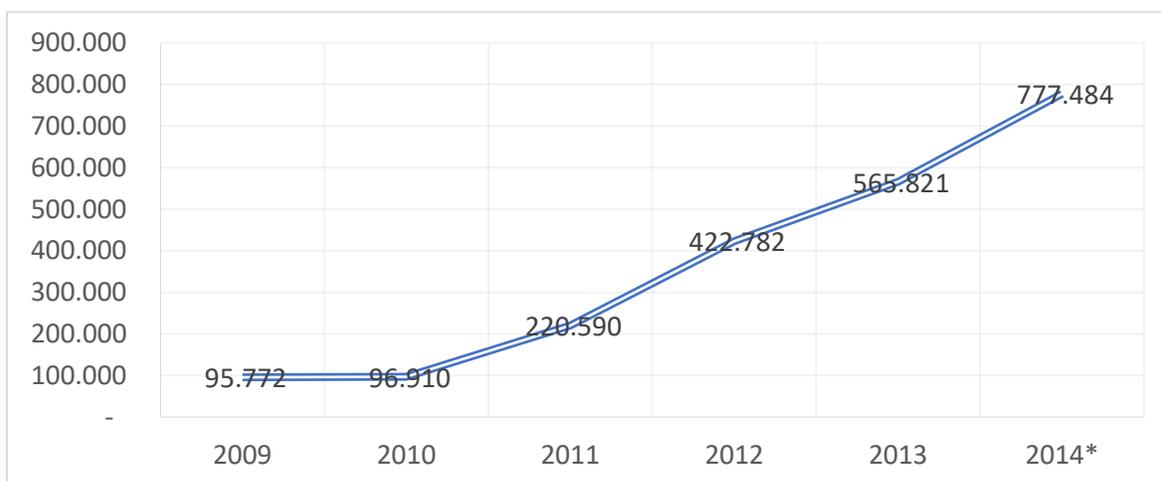
El 25 de octubre de 2010 el Decreto 3930 sobre usos del aguas y residuos líquidos, establece la obligatoriedad en el mantenimiento de los sistemas de tratamiento de agua residual, así como otras disposiciones que incluían la exigencia de un certificado de disposición final de lodos a los generadores (Decreto 3930 de 2010).

Con el objetivo de dar cobertura y solución a los sectores, SEPTICLEAN S.A.S. define una alianza con la empresa de acueducto y alcantarillado de Manizales, que le permite certificar la disposición de los lodos generados por su operación y consolidarse como la principal empresa de la región en el servicio de mantenimiento de sistema de tratamiento de agua

residual. (Succión – Transporte – Disposición) de lodos para el sector privado en el eje cafetero.

A partir del año 2011 con la vigencia de la normatividad se incrementaron las ventas año a año y se aumenta la participación en el mercado y su reconocimiento a nivel regional, como se presenta en el Grafico 1 a continuación.

Gráfico 1. Facturación (miles), años 2009-2014*



AÑO	2009	2010	2011	2012	2013	2014*
FACTURACION (miles)	95.772	96.910	220.590	422.782	565.821	777.484
VARIACION ANUAL (%)		1%	128%	92%	34%	37%

(*) valores proyectados

5.4 PRINCIPALES ACTORES QUE INTERVIENEN

Rafael Upegui Villegas – Fundador SEPTICLEAN S.A.S.

Ingeniero Ambiental, Soltero, vive en casa de sus padres. SEPTICLEAN S.A.S. es su emprendimiento y dedica el 100% de su tiempo a la organización.

Alejandro Upegui Villegas – Socio SEPTICLEAN S.A.S.

Economista Empresarial, vive y trabaja en Bogotá. Es el primero en creer en el proyecto de hermano y lo apoya con recursos para iniciarlo.

Pablo Felipe Arango – Gerente GRUPO SALA 2013 - 2018

Abogado, especialista en evaluación y formulación de proyectos. 20 años de experiencia

5.5 PROBLEMÁTICA

Los socios evidenciaron con ilusión la consolidación de SEPTICLEAN S.A.S. como una empresa de gran potencial y porvenir. Sin embargo, el incremento en la demanda de los servicios y el gran posicionamiento de la empresa en la región como pionera incrementaron considerablemente las necesidades de capital de trabajo y de inversión.

Con la intención de apalancar el crecimiento de la organización los socios toman la decisión de endeudar la compañía con recursos de la banca, accionistas y terceros llegando en el año 2012 a un nivel de endeudamiento (Total Pasivo / Total Activo) superior al 82% también se sumó en este fenómeno de crecimiento mayores contratos con empresas cada vez más grandes y con políticas de cartera que terminaron por afectar la liquidez de la organización, manifestándose en una Razón Corriente al Cierre (Activo Corriente/ Pasivo Corriente) del año 2012 = a 0,52.

Como lo manifiesta Chakrabarti, Vidal & Mitchel (2011): “Un elevado compromiso financiero en estos aspectos puede significar perder oportunidades de comprar activos

estratégicos a precios convenientes, las cuales serán tomadas por empresas con mejores posiciones en términos de flexibilidades financieras”, lo cual incide en la pérdida de competitividad de las organizaciones.

Preocupado por la situación, el gerente general en la asamblea del año 2013 propone la capitalización de la deuda con socios a los accionistas, con la finalidad de mejorar los indicadores financieros de liquidez y endeudamiento para así buscar alternativas de apalancamiento y crecimiento. La moción fue aprobada por mayoría y se radicó en abril del año 2013.

La dinámica del mercado seguía siendo favorable para la organización que logro un incremento en la facturación de 34% al cierre del año 2013. Sin embargo, los costos de la prestación del servicio se incrementaron en un 50% lo que disminuyo la utilidad operacional de la empresa en un 24,9%, tal y como se muestra en las Tablas 2 y 3 a continuación:

Tabla 2. Estado de resultados SEPTICLEAN S.A.S. (miles)

	DIC 31 – 13	Vert 2013	DIC 31 - 12	Vert 2012	Horiz
INGRESOS					
Ventas Brutas	565.821		422.782		33,8%
Devoluciones en Ventas	-32.759	-5,8%	-26.749	-6,3%	22,5%
Ventas Netas	533.062	94,2%	396.033	93,7%	34,6%
COSTO PRESTACION DE SERVICIOS					
	-334.918	-59,2%	-223.223	-52,8%	50,0%
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	198.144	35,0%	172.810	40,9%	14,7%
GASTOS OPERACIONALES					
De Administración	32.107	5,7%	13.599	3,2%	136,1%
De Ventas	89.505	15,8%	83.040	19,6%	7,8%
Total, Gastos Operacionales	-121.612	-21,5%	-96.639	-22,9%	25,8%
UTILIDAD OPERACIONAL	76.532	13,5%	76.171	18,0%	0,5%
GASTOS NO OPERACIONALES					

	DIC 31 – 13	Vert 2013	DIC 31 - 12	Vert 2012	Horiz
Financieros intereses, Comisiones,	41.502	7,3%	20.478	4,8%	102,7%
Otros No operacionales	16.105	2,8%	15.329	3,6%	5,1%
Total, Gastos NO Operacionales	-57.607	-10,2%	-35.807	-8,5%	60,9%
INGRESOS NO OPERATIVOS					
Financieros	1.274	0,2%	443	0,1%	187,6%
Otros	382	0,1%	104	0,0%	267,3%
Total Ingresos No Operativos	1.656	0,3%	547	0,1%	202,7%
CORRECCION MONETARIA AJUSTES					
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	20.581	3,6%	40.911	9,7%	-49,7%
Provisión Impuesto Renta Y Cree	-16.476	-2,9%	-18.410	-4,4%	-10,5%
UTILIDAD A DISPOSICION DE LOS ACCIONISTAS	4.105	0,7%	22.501	5,3%	-81,8%

Tabla 3. Balance general SEPTICLEAN S.A.S. (miles)

A C T I V O	DIC 31 - 13	DIC 31 - 12	P A S I V O	DIC 31 - 13	DIC 31 - 12
ACTIVO			PASIVO		
CORRIENTE			CORRIENTE		
Caja y Bancos	27.166	44.301	Obligaciones Financieras	38.710	42.502
Inversiones	0	0	Proveedores	0	0
Cuentas Por Cobrar			Cuentas Por Pagar	41.322	152.478
Clientes	76.301	39.837	Impuestos Gravámenes y Tasas	37.191	10.574
Provisión Cartera	0	0	Otros Pasivos-laborales	3.981	8.501
Anticipo Impuestos	18.697	677	Otros Pasivos-Anticipos Clientes	5.677	0
Otras Cuentas Por Cobrar	29.241	22.802	Otros Pasivos-Para capitalizaciones	0	0
Inventarios	4.000	4.000			
TOTAL, ACTIVO	155.405	111.617	TOTAL, PASIVO	126.881	214.055
CORRIENTE			CORRIENTE		
	49,40%	43,26%			
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO			PASIVO A LARGO PLAZO		
Terrenos	0	0	Obligaciones Financieras	0	0
Maquinaria y equipo	174.331	134.657	Obligaciones Particulares	0	0
Equipo de Oficina	760	760	Obligaciones Laborales	0	0
Equipo de Computación y Comunicación	0	0	TOTAL, PASIVO L.P.	0	0
Flota y Equipo Transporte	12.810	24.810			

A C T I V O	DIC 31 -	DIC 31 -	P A S I V O	DIC 31 -	DIC 31 -
	13	12		13	12
Total Propiedad	187.901	160.227	TOTAL, PASIVOS	126.881	214.055
Planta y Equipo				40,33%	82,96%
PATRIMONIO					
DEPRECIACION	-32.709	-16.597	Capital Social	254.000	94.000
ACUMULADA			Reservas	3.130	0
TOTAL	155.192	143.630	Revalorización del	0	0
PROPIEDAD			Patrimonio		
PLANTA Y EQUIPO	49,33%	55,67%	Resultado Ejercicios	-73.532	-72.549
			Anteriores		
OTROS ACTIVOS	3.987	2.760	Resultado del Ejercicio	4.105	22.501
			Superávit por	0	0
			Valorizaciones		
VALORIZACION P.	0	0	TOTAL,	187.703	43.952
PLANTA Y EQUIPO			PATRIMONIO		
				59,67%	17,04%
TOTAL, ACTIVOS	314.584	258.007	TOTAL, PASIVO Y	314.584	258.007
			PATRIMONIO		

Durante el año 2013 desde la gerencia se inició activamente la búsqueda de nuevas fuentes de apalancamiento a través de inversionistas, alianzas y otros prestamos, pues se evidenció que la dinámica de crecimiento requeriría un mayor apalancamiento financiero y capital de trabajo. Después de algunos meses de gestión, en enero del año 2014 se manifiesta un interés real por parte del GRUPO SALA a través de una de sus empresas en la ciudad de Manizales.

5.6 NEGOCIACIÓN

5.6.1 Antecedentes

La relación entre las empresas SEPTICLEAN S.A.S. y el GRUPO SALA, inician por algunas colaboraciones en servicios desde las áreas comercial y administrativas. La relación de limitaba únicamente a temas técnicos y comerciales, hasta que un día a finales de febrero del año 2014 después de una colaboración importante de SEPTICLEAN S.A.S. en un contrato de GRUPO SALA, cuando el Gerente General de la empresa se comunica con Rafael, gerente de SEPTICLEAN S.A.S. para invitarlo a una reunión el lunes 3 de marzo del año 2014 en sus oficinas de la ciudad de Manizales. En esta reunión se manifiesta formalmente la intención del GRUPO SALA de adquirir a SEPTICLEAN S.A.S. para su grupo empresarial, como se muestra en la siguiente conversación.

Gerente GRUPO SALA: *Rafael buenos días, hemos estado en la revisión y análisis de su empresa y modelo de negocio y me gustaría que pudiéramos adelantar un proceso para ofertar por el 100% de las acciones de su compañía. ¿Estaría usted dispuesto?*

Rafael: *DR. Realmente la empresa no está en venta. Sin embargo, considero esta una oportunidad que vale la pena revisar. Hablaré con los socios y te confirmaré para dar inicio al proceso.*

Gerente GRUPO SALA: *Muy bien estaré atento a tu confirmación para empezar el proceso de debida diligencia.*

Rafael: *Es importante firmar un contrato de confidencialidad para poder avanzar con la información que se requiera.*

Gerente GRUPO SALA: *Es correcto así se hará. Gracias por su tiempo.*

Rafael: *Gracias a usted. Estamos en contacto.*

Esta es una gran oportunidad piensa Rafael y rápidamente comunica a los socios para conciliar el inicio de la negociación, pues es necesario que todos los socios con su correspondiente participación accionaria que se evidencia en el Tabla 4, aprueben la decisión. Los persuade al argumentar la oportunidad de este proceso para apalancar las necesidades financieras y operativas de la empresa en la actualidad y propone que también se analicen internamente los posibles escenarios para una negociación.

Tabla 4. Participación accionaria

ACCIONISTA	%	No. Acciones
Rafael Upegui Villegas	55,74	142
Accionista 1	35,74	91
Accionista 2	6,38	16
Accionista 3	1,06	3
Accionista 4	1,06	3
100,00	254	

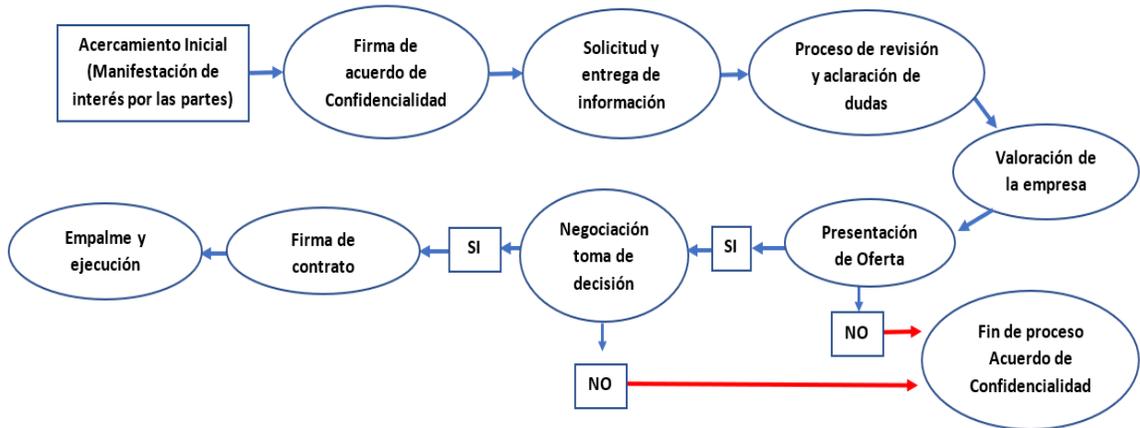
Los socios aceptan y el 12 de marzo del año 2014 se firma el acuerdo de confidencialidad entre las partes, y se inicia la debida diligencia para el proceso de negociación (Anexo 1. Acuerdo de confidencialidad).

El día 25 de marzo del año 2014 el negociador de GRUPO SALA solicita la información para el proceso de debida diligencia (Anexo 2. Información requerida), como segundo paso operativo del proceso de negociación. Después de la entrega de la información solicitada se dieron algunas reuniones de aclaración que buscaban dar transparencia y objetividad en el proceso, para finalmente recibir una propuesta para tomar decisiones. Si la oferta es aceptada se firmaría un contrato que legalizará el proceso y definirá las cláusulas finales de la negociación.

Con la finalidad de tomar decisiones y hacer seguimiento en el proceso de negociación, la gerencia de SEPTICLEAN S.A.S., esquematiza el debido proceso que espera siga la negociación y lo presenta a los socios para que todos estén alineados y conscientes del

proceso. El mapa del proceso presentado en la reunión de socios de SEPTICLEAN S.A.S. por la gerencia se muestra a continuación en el Grafico 2.

Gráfico 2 Etapas del proceso de negociación



5.6.2 Perfil GRUPO SALA

En el año 1996 nace GRUPO SALA “Soluciones Ambientales para Latinoamérica. La compañía desarrollo toda la estrategia y los mecanismos adecuados, para la recolección de residuos de todo tipo: urbanos, tóxicos, peligrosos, biomédicos y otros.

En una segunda etapa, el GRUPO SALA pasó de minimizar los impactos de esos residuos para explorar las opciones de aprovechamiento y reutilización.

El GRUPO SALA en 2022 registro ingresos por más de \$400.000 millones y Genero más de 3.100 empleos directos, atiende 25 municipios y recoge más de 895.000 toneladas de residuos sólidos. Distribuye más de 11 millones de metros cúbicos de agua en el año. Su labor impacta a casi 4 millones de colombianos.

Desde el holding, que opera en Bogotá, la organización maneja 23 empresas. Entre su infraestructura están los parques tecnológicos ambientales, ubicados cerca de las ciudades donde se resuelven toda clase de problemas ambientales. Operan en Barranquilla,

Cali, Manizales, Bogotá, Cúcuta y Aguachica (Cesar). En este último atiende a la industria petrolera de Barrancabermeja.

Y luego está una empresa de aguas en Sincelejo, donde está la operación del acueducto; a nivel internacional, la compañía tiene presencia en Panamá, con un parque tecnológico ambiental en Chorreras, donde maneja residuos urbanos y biomédicos.

5.7 ALTERNATIVAS DE APALANCAMIENTO

Los socios en cabeza de Rafael inician un proceso de análisis de posibles escenarios mientras están a la espera de la propuesta de GRUPO SALA. Los escenarios planteados por la gerencia fueron los siguientes: 1. Absorción, 2. Adquisición, 3. Fusión, 4. Joint Venture.

A continuación, en la Tabla 5. Alternativas de apalancamiento, se muestra un resumen de las características de mismas.

Tabla 5. Alternativas de apalancamiento

	Absorción	Adquisición	Fusión	Joint Venture
Definición	La empresa absorbente incorpora la operación y los activos de la empresa absorbida a su estructura. (Llanos et al 2016)	La compañía objetivo o adquirida pierde su autonomía económica y legal (Mergerstat 2000); <i>Bragg, S. (2015).</i>	Dos o más empresas crean una nueva entidad. ((Mergerstat 2000); <i>DePamphilis, D. (2018).</i>	Asociación de empresas que busca obtener sinergias financieras y operativas al compartir recursos complementarios que, de otro modo, cada una de ellas no podría desarrollar internamente (Luo, 2007); (<i>Gaur, et al 2018).</i>

Características	Disolución sin liquidación de la sociedad absorbida la cual traspasa su patrimonio en bloque a la sociedad absorbente.	Proceso de compra total o parcial (>50%)	Combinación de dos o más empresas.	Colaboración para un proyecto específico.
-----------------	--	--	------------------------------------	---

	Se pierde control sobre la empresa.	Nacimiento de una nueva organización.	Cada organización mantiene su independencia.
	La empresa puede seguir en operación como entidad separada o ser fusionada.	Las empresas originales dejan de existir.	Es una alternativa temporal (proyecto específico).

Al analizar los escenarios desde una perspectiva económica, familiar y emocional, Rafael con su socio y hermano Alejandro tienen en cuenta que algunos meses atrás se había realizado una estimación del valor de la empresa por unos 620 millones de pesos, sin embargo, el pasivo total estaba sobre los 120 millones, sin contar los aportes de los socios capitalizados y que el flujo de caja cada vez estaba más afectado por los plazos de cartera y el cierre de nuevos negocios, lo cual inviabilizaba o limitaba la participación en nuevos proyectos y sacrificaba la posibilidad de crecimiento para la empresa. El diálogo de estos dos socios fue el siguiente:

Rafael: *Tenemos un punto de base con la valoración realizada en 2013 que nos ubica el valor estimado de venta en 620 millones de pesos.*

Alejandro: *Es importante tener esa base, sin embargo, como socios debemos unas sumas importantes a terceros que debemos considerar y con esos costos financieros y el nivel de endeudamiento que tenemos podríamos recibir una oferta muy baja o incluso que no se de ninguna oferta.*

Rafael: *No podemos ni considerar el caso de que no tengamos oferta, no tenemos recursos para apalancar la operación por más de 2 meses y sería desastroso para la familia otro proceso de quiebra.*

Alejandro: *Es importante que definamos un piso de negociación que nos permita una salida tranquila con proveedores y acreedores, principalmente salvaguardar los recursos de los particulares y familiares que confiaron en nosotros.*

Rafael: *Propongo entonces que definamos nuestro piso en 250 millones, de esta forma podemos cubrir las deudas con terceros y buscar que GRUPO SALA asuma las deudas con proveedores.*

Alejandro: *Estoy de acuerdo, esperemos que logremos una oferta atractiva por parte de GRUPO SALA.*

Rafael: *Me gustaría mucho que lográramos que el nombre y la empresa no desaparezcan. Ha sido un trabajo muy duro lograr desarrollar el mercado en la zona.*

Después del análisis de las alternativas de apalancamiento que analizaron Rafael y Alejandro estaban expectantes frente a la posibilidad de que el GRUPO SALA decidiera no ofertar o que la propuesta no cumpliera las expectativas de estos socios; con la intención de enriquecer el análisis, deciden consultar algunos expertos que compartan argumentos y puntos de vista sobre este proceso y la decisión que deberían tomar. Las alternativas planteadas por los 3 expertos consultados se evidencian en la Tabla 6 a continuación:

Tabla 6. Alternativas de expertos

<p>Experto 1.</p> <p>JOINT VENTURE</p>	<p>Las circunstancias que contextualizan el caso son diversas, por un lado, están los problemas de flujo de caja y la necesidad de endeudamiento para continuar con el apalancamiento de la operación, situación que realmente presiona a los accionistas a tomar decisiones y asumir posiciones. Por otro lado, vemos una condición de mercado dinámica con muchas oportunidades, una empresa con un servicio consolidado que seguramente tiene un futuro promisorio y debería ser muy tentador para los socios el participar de esos buenos vientos de futuro. Al tener esto en cuenta, considero que los socios de Septiclean deberían buscar un acuerdo tipo Joint venture que les permitiera mantener su independencia con una participación minoritaria en el proyecto.</p>
<p>Experto 2.</p> <p>ADQUISICIÓN</p>	<p>El contexto familiar que se presenta en el caso es de mayor relevancia de la que aparenta, los procesos de insolvencia de las organizaciones familiares traen consigo un sin número de efectos colaterales como le ocurrió a la familia de accionistas. Al considerar el riesgo latente que existe de un nuevo proceso de esta índole, evidente al analizar los estados financieros de la organización. Considero que es prudente buscar una alternativa que de tranquilidad a la familia pero que garantice un legado familiar con la supervivencia de la organización y la marca. Esta alternativa es la venta del 100% de las acciones, desvinculándose de la organización.</p>
<p>EXPERTO 3.</p> <p>ABSORCIÓN</p>	<p>Las diferentes alternativas de apalancamiento por procesos transaccionales son sin duda herramientas que soportan y viabilizan la supervivencia de las empresas. Sin embargo, siempre la empresa con mayor poder terminar por definir las estrategias y el futuro de la organización. En un mercado bajo el contexto del caso, los socios de Septiclean deberían optar por la no venta del 100% de sus acciones y seguir vinculados como cola de león y no como cabeza de ratón, el</p>

punto peligroso en esta alternativa es la poca incidencia de los antiguos socios en las decisiones, que podrían en algún momento destruir valor y perjudicar con mayor impacto a los minoritarios. Sin embargo, podría ocurrir lo contrario. En ese orden de ideas podría ser una apuesta interesante mantener una participación con opción de venta a los 5 o 10 años.

Finalmente, al tener en cuenta que los procesos de adquisición, fusión, absorción y otros tienen como objetivo principal los procesos de exploración de mercados nuevos o explotación del mercado (Zhang et al., 2020). ¿qué recomendaría usted a los socios y accionistas ante la situación planteada?

6 REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

UAM (2017). Protocolo para la elaboración de Estudios de Caso para la Enseñanza – ECE

Confecámaras (2023). La supervivencia empresarial en Colombia. Estudio de los factores claves que impulsan la permanencia de las empresas en el mercado

https://confecamaras.org.co/phocadownload/ESTUDIO_SUPERVIVENCIA_MAYO_9.pdf

Minambiente (2010). Decreto 3930 2010 Por el cual se reglamenta parcialmente el Título I de la Ley 9 de 1979, así como el Capítulo II del Título VI- Parte III-Libro II del Decreto – Ley 2811 de 1974 en cuanto a usos del agua y residuos líquidos y se dictan otras disposiciones <https://www.minambiente.gov.co/wp-content/uploads/2022/02/decreto-3930-2010.pdf>

Chakrabarti, Abhirup & Vidal, Elena & Mitchell, Will. (2011). Business transformation in heterogeneous environments: The impact of market development and firm strength on retrenchment and growth reconfiguration. *Global Strategy Journal*. 1. 6 - 26. 10.1002/gsj.3.

MERGERSTAT (2000). www.mergerstat.com

Luo, Y., (2007). Are joint venture partners more opportunistic in a more volatile environment? *Strategic Management Journal*, 28(1), 39-60.

Gaur, A. S., Ma, X., & Ding, Z. 2018. Perceived home country supportiveness/unfavorableness and Outward Foreign Direct Investment from China. *Journal of International Business Studies*, <https://doi.org/10.1057/s41267-017-0136-2>.

Zhang, Z., Lyles, M. A., & Wu, C. (2020). The stock market performance of exploration-oriented and exploitation-oriented cross-border mergers and acquisitions: Evidence from emerging market enterprises. *International Business Review*, 29(4), 101707.

Llanos, X. M. G., Tapia, I. G. O., & Alcívar, D. F. R. (2016). La fusión por absorción. Una revisión de los conceptos claves. *Revista Publicando*, 3(8), 529-538.

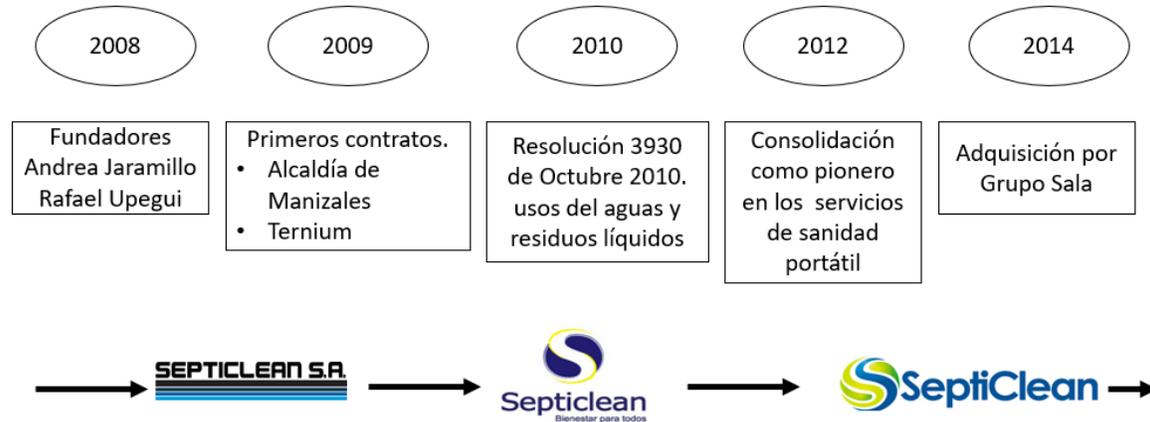
DePamphilis, D. (2018). *Mergers, Acquisitions, and Other Restructuring Activities* (Ninth Edition). Academic Press.

Bragg, S. (2015). *Mergers and Acquisitions: A Condensed Practitioner's Guide*.

Yan, A., & Luo, Y. (2001). *International Joint Ventures: Theory and Practice* (1st ed.).
Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315501338>

7 NOTAS DE ENSEÑANZA

7.1 RESUMEN DEL CASO



SEPTICLEAN S.A.S. nace en Manizales a mediados del año 2008 como una propuesta innovadora y disruptiva para la prestación de servicios de sanidad portátil que en su portafolio incluía entre otros los servicios de mantenimiento de Pozos Sépticos, alquiler y mantenimiento de baños portátiles, sondeo de tubería.

El crecimiento de la organización estuvo marcado en el desarrollo de nuevos servicios y la consolidación de aliados con contratos a largo plazo en sector de construcción de vías, construcción centros comerciales, sector energético y sector gubernamental.

El crecimiento acelerado de SEPTICLEAN S.A.S. durante esos primeros años implicó un importante apalancamiento financiero de tres fuentes; banca, terceros y socios. Para finales del año 2012, el nivel de endeudamiento de la organización se encontraba por encima de los límites razonables y se empezaban a evidenciar dificultades de caja importantes para atender la demanda creciente de los servicios prestados por la organización. A razón de esto, los socios toman la decisión de buscar alternativas de apalancamiento económico para equipos y para la satisfacción de la creciente demanda.

En el año 2014 se presentó en Manizales una importante emergencia sanitaria con una reconocida empresa del sector industrial de alimentos donde se contrató la prestación del

servicio de succión y transporte de aguas residuales a la empresa EMAS ESP de la ciudad de Manizales para apoyar la emergencia. En ese momento nace la oportunidad y en el mes de abril se cierra el proceso de venta de acciones al GRUPO SALA a través de EMAS ESP Manizales.

Esta adquisición acompañada de una importante apuesta económica abre para SEPTICLEAN S.A.S. un universo de oportunidades donde a través de 2 estrategias se posiciona en el mercado nacional colombiano, y hoy en día la principal empresa en sanidad portátil del país.

7.2 RESULTADOS DE APRENDIZAJE

- Diferencia las opciones y etapas de negociación y su importancia en la trazabilidad y en la gestión del conocimiento de las organizaciones.
- Reconoce la importancia del contexto empresarial tanto interno como externo y su influencia en la toma de decisiones organizacionales.
- Analiza las alternativas propuestas por los expertos del caso a través del pensamiento crítico como elemento clave en la toma de decisiones empresariales.

7.3 PREGUNTAS SUGERIDAS PARA LA REVISIÓN O TAREA EN CASA

¿Cuáles son las alternativas de apalancamiento que se proponen en el caso?

Adquisición

- ✓ Puede ser total o parcial
- ✓ Se pierde autonomía
- ✓ La empresa adquirida puede seguir existiendo o ser absorbida

Fusión

- ✓ Creación de una nueva empresa a partir de 2 o más empresas

Absorción

- ✓ Se incorpora la operación y los activos a la empresa absorbente
- ✓ Se pierde autonomía e independencia
- ✓ La empresa absorbida desaparece

Joint Venture

- ✓ Proceso colaborativo entre 2 o más empresas
- ✓ Las empresas mantienen su autonomía
- ✓ Es un acuerdo temporal, no necesariamente de corta duración

¿Qué etapas del proceso de negociación logra identificar en el caso?

- ✓ Firma de acuerdo de confidencialidad
- ✓ Solicitud de información para valoración
- ✓ Reuniones aclaratorias entre las partes
- ✓ Propuesta
- ✓ Aceptación o negación
- ✓ Firma de Contrato de negociación
- ✓ Empalme

7.4 PREGUNTAS ORIENTADORAS PARA EL DESARROLLO DEL CASO EN CLASE

¿A qué se dedica SEPTICLEAN S.A.S?

¿Cuál es el contexto económico, familiar y político que presenta el caso?

¿Cuál es el problema principal que identifica en el caso?

¿Cuáles son los hechos que considera relevantes para la solución del problema identificado en el caso?

¿Teniendo en cuenta el análisis de la información presentada, cuál es la mejor alternativa de solución?

¿Cuáles son los criterios en los que fundamenta su alternativa de solución?

7.5 POSIBLES USOS DEL CASO

El caso de estudio de la empresa SEPTICLEAN S.A.S. “De emprendimiento a líder de mercado en un proceso de adquisición” está pensado y escrito para dar herramientas de análisis y pensamiento crítico a los estudiantes de pregrado y postgrado en áreas principalmente administrativas, en lo relacionado a aspectos de apalancamiento financiero en las organizaciones, en este caso haciendo énfasis en características de emprendimiento y supervivencia empresarial.

El caso puede ser leído en clase o de preferencia preparado de forma previa como lo estipula el método de caso para la enseñanza.

Es importante que los participantes en la discusión tengan una dinámica activa que enriquezca la discusión sobre los hechos relevantes, las alternativas, los criterios y la decisión.

El caso tiene la versatilidad de abordarse desde diferentes perspectivas: familiar, financiera y desde la estrategia de negociación.

Es un caso que aplica también para otras estrategias de enseñanza como es el caso de talleres de emprendimiento que tienen como fin la supervivencia de la idea y del negocio.

7.6 DECISIÓN ADOPTADA POR EL PROTAGONISTA

Poco más de 2 meses después de iniciar el proceso con la firma del acuerdo de confidencialidad con el GRUPO SALA. El 15 de mayo del año 2014, Rafael es notificado a través de una carta formal, sobre la oferta final por la compra del 100% de las acciones de SEPTICLEAN S.A.S... El GRUPO SALA deja claro su interés por la adquisición total de la compañía y presenta una oferta económica basado en su valoración del negocio que se muestra en el Anexo 3. Oferta Comercial Grupo SALA.

La oferta económica satisface las expectativas de los socios, sin embargo, implicaba la renuncia absoluta a más de 8 años de esfuerzo para construir y desarrollar un negocio disruptivo y con gran potencial de crecimiento.

Una vez revisada la propuesta la gerencia se reúne con los compradores para mediar la posibilidad de conservar una participación minoritaria del 10%, sin embargo, después de revisar los planes de inversión para la compañía los socios deciden hacer un paso al costado y aceptar la oferta con algunos acuerdos previos.

1. La empresa y la marca SEPTICLEAN S.A.S. se mantendrían con independencia como una empresa del GRUPO SALA.
2. Rafael debería permanecer vinculado con la compañía durante al menos un año, dar apoyo en el proceso de empalme y la estrategia de la compañía.

Al aceptar la oferta los socios evitaron una situación de insolvencia en el corto plazo, saldaron el 100% de las deudas con familiares y terceros.

En los criterios principales de aceptación se encontraron principalmente, la garantía de supervivencia de la marca y de la compañía que tanto trabajo costo desarrollar, la certeza de que el proyecto requería de inversiones en capital de trabajo y CAPEX que los socios ya no estaban en condiciones de asumir para lograr el crecimiento y tercero el bienestar y la tranquilidad de las familias vinculadas al proyecto.

Algunas observaciones adicionales

- SEPTICLEAN S.A.S E.S.P, en su primer año absorbe 3 compañías adicionales del mercado a nivel nacional.
- En su primer año en poder del GRUPO SALA pasa de 70 unidades sanitarias portátiles a 1600 y de 2 vehículos a más de 20
- En los primeros 3 años se convierte en la compañía líder en el mercado nacional en sanidad portátil.
- Hoy en día a 2023 factura más de 24 mil millones y sigue su proceso de expansión ahora como empresa del grupo Veolia.

7.7 PLAN DE ENSEÑANZA EN AULA

Según la metodología del estudio de caso los estudiantes deben transitar por las diferentes etapas del proceso que se muestran en la Tabla 7.

Tabla 7. Etapas aplicación de caso en el aula

	Trabajo individual	Trabajo grupal	Plenaria
Tiempo	1 hora	15 minutos	45 minutos
Objetivo	Preparar	Socializar	Discutir
Características	Definir posturas	Retroalimentación	Contexto
	Analizar Contexto	Fortalecer o Cambio de decisión	Hechos
	Analizar los hechos relevantes	Persuasión	Alternativas
	Definir los Criterios de Decisión	Criterios	Criterios
	Decisión	Alternativas	Decisión

Trabajo Individual: Lectura previa a la clase donde el estudiante analiza el caso y basado en su experiencia y conocimientos, analiza los hechos y contexto que ofrece la lectura para definir su postura al respecto. En la etapa del trabajo individual es importante la preparación y argumentación para la selección de la mejor alternativa de solución que tome el estudiante, quien debe tener en cuenta los aspectos que se describen a continuación en la Tabla 8.

Tabla 8. Pasos trabajo individual

Pasos Preparación	Descripción
Lectura rápida	Lectura al documento con el objetivo de reconocer el contexto y el tema del caso.
Lectura comprensiva	Con el marco general brindado por la primera lectura. Se busca en esta etapa profundizar para identificar datos relevantes y contextualizar el caso.
Identificar los principales actores	Es importante para definir una postura al tomar la decisión y dar contexto a la misma. Facilita el ejercicio para un juego de roles en la plenaria.
Identificar el problema del caso	La buena definición y/o identificación del problema es clave para los pasos siguientes y para el desarrollo del caso.
Identificar los hechos y datos relevantes	Corresponden a los hechos y datos que basan la decisión o que son claves para sustentar el problema identificado.
Analizar las alternativas	El caso plantea algunas alternativas, sin embargo, el participante puede plantear nuevas alternativas. Esto seguramente enriquecerá el caso y generará valor en la plenaria.

Definir sus criterios de decisión	Los criterios son de carácter personal e individual y son la base de la elección de una u otra alternativa como Decisión.
Tomar decisión	El participante debe tomar una postura "Decisión" frente al problema o situación planteada en el caso.

Trabajo en grupo: En grupos pequeños de máximo 3 personas se reúnen los participantes para compartir y poner en discusión el trabajo individual y sus posturas. Para lograr que este espacio sea realmente generador de valor es indispensable la correcta preparación individual por parte de los participantes.

Plenaria: Momento clave del estudio de caso; bajo la dirección del docente se guía una discusión o conversatorio que busca cuestionar y motivar a los participantes a identificar y conocer los diferentes puntos de vista en relación con el caso, su problemática y la decisión.

La orientación del caso deberá seguir el proceso de análisis desde el contexto hasta la toma de decisión y guiar la discusión a través de los hechos, las alternativas y los criterios. Es importante que no se busque persuadir hacia alguna decisión en particular.

El objetivo del desarrollo del caso es enriquecer la discusión a través de cuestionamientos que permitan la reflexión y el aprendizaje de los participantes. Es en esta etapa donde se da la magia de la construcción de conocimiento y la generación de valor para los participantes del proceso.

No siempre es necesario socializar la decisión de los protagonistas, cada ejercicio de análisis de caso es diferente y dinámico. Dependerá en gran medida de la interacción de los participantes y la guía del profesor. Cada caso es una nueva aventura académica experiencial.

7.8 APLICACIÓN DEL CASO EN EL AULA

	Septiclean. De emprendimiento a líder de mercado en un proceso transaccional
Autor	Rafael Upegui Villegas
Directores	PhD. Olga Lucia Ocampo López Mg. Lina Victoria Berrio Ríos
Fecha	Viernes, 16 de febrero del año 2024
Grupo	MBA cohorte XVIII UAM

Registro Fotográfico



La aplicación del caso se realizó aplicando la metodología de casuística planteada en las notas de enseñanza del presente trabajo.

Trabajo Individual: El caso se entregó a los participantes de la cohorte XVIII de la Maestría en Administración de Negocios, de forma previa para que se realizara este paso.

Dimos a los estudiantes 1 hora para el ejercicio y entregamos la guía del trabajo individual para orientar y dar claridad al ejercicio.

Una vez terminado en ejercicio de trabajo individual, el moderador de la plenaria (Autor del Caso) realizó una pequeña introducción enfatizando en las alternativas de apalancamiento que refiere el caso y la importancia de considerarlas teniendo como contexto la importancia de buscar la supervivencia empresarial más allá de las personas y los emprendedores.

Trabajo Grupal: Se divide el aula en 4 grupos de 3 y 4 participantes y se dan 15 minutos para el proceso de retroalimentación, discusión y persuasión. Terminada esta etapa continuamos con la plenaria.

Plenaria: Se toma como línea de orientación las preguntas de las notas de enseñanza, como ¿A qué se dedica Septiclean?, ¿Cuándo fue Sepclean Constituida? Y así se logró la participación y el interés de los participantes. Transitamos por el contexto, los hechos relevantes y los criterios. Por último y antes de socializar la decisión del protagonista, se preguntó por las decisiones o posiciones asumidas por algunos de los participantes.

Finalmente se socializó la decisión tomada por el protagonista generando un nuevo bloque de aportes y preguntas sobre esta decisión.

Conclusiones en la aplicación

- Es un caso que genera interés en los estudiantes y que presenta un contexto y narrativa adecuados para el nivel de formación y conocimiento de los estudiantes.
- Se evidencia que el buen trabajo individual es requisito indispensable para el éxito del ejercicio. Es importante motivar este de forma clara y explícita.
- Aunque el caso es aplicable tanto en pregrado como postgrado, se identifica que su mayor generación de valor se encontrara en estudiantes de postgrado, por su nivel de conocimiento y experiencia relacionadas.

- Las alternativas de apalancamiento presentadas por el caso generan posiciones encontradas y discusiones que enriquecen el proceso.
- Los participantes no se limitaron a los contextos y hechos relevantes predefinidos por el autor dando más profundidad al caso y enriqueciendo el proceso de aprendizaje.
- El moderador debe mantener la conversación en el contexto del caso es de gran importancia, pues cambios en este cambian el análisis.
- Aunque los casos para la enseñanza tienen la característica de poder ser aplicados por diferente tipo de docentes. La participación del protagonista del caso es de gran valor en el desarrollo del proceso de aplicación en el aula.
- El moderador del caso deberá profundizar ampliamente sobre el mismo, para lo que se deja disponible una versión audiovisual de soporte.

8 ANEXOS

Anexo 1. Acuerdo de confidencialidad

ACUERDO DE CONFIDENCIALIDAD SUSCRITO ENTRE LA EMPRESA METROPOLITANA DE ASEO S.A. E.S.P. Y SEPTICLEAN S.A.S.

Entre los suscritos: **SEPTICLEAN S.A.S.**, sociedad comercial legalmente constituida, domiciliada en la ciudad de Manizales, identificada con el NIT 900.222.512-7, representada legalmente por su gerente, doctor **RAFAEL UPEGUI VILLEGAS**, vecino de Manizales, identificado con la cédula de ciudadanía No. ----
-----, y la **EMPRESA METROPOLITANA DE ASEO S.A. E.S.P. – EMAS**, sociedad comercial legalmente constituida, domiciliada en la ciudad de Manizales, identificada con el Nit. 800.249.174-5, representada legalmente en este acto por su gerente, doctor **PABLO FELIPE ARANGO TOBÓN**, vecino de Manizales, identificado con la cédula de ciudadanía No. 10.284.052, se decide celebrar el presente acuerdo de confidencialidad según las siguientes disposiciones:

CLAUSULA PRIMERA: SEPTICLEAN S.A.S. y la EMPRESA METROPOLITANA DE ASEO S.A. E.S.P. – EMAS-, aceptan firmar este acuerdo de confidencialidad con relación a los documentos necesarios para el análisis y evaluación de la posibilidad de que la EMPRESA METROPOLITANA DE ASEO S.A. E.S.P. –EMAS-, realice un negocio jurídico con SEPTICLEAN S.A.S. el cual podrá consistir en la adquisición de la totalidad o parte de las acciones suscritas y pagadas de SEPTICLEAN S.A.S. Para este efecto SEPTICLEAN S.A.S. proporcionará la información relevante referente a la empresa y que está relacionada con la eventual transacción.

CLAUSULA SEGUNDA: La información de SEPTICLEAN S.A.S. será entregada a la **EMPRESA METROPOLITANA DE ASEO S.A. E.S.P. – EMAS** por el representante legal de SEPTICLEAN S.A.S., o la persona que este designe, y esta

información ya sea verbal o escrita, junto con los análisis, estudios, compilaciones u otros documentos preparados por la empresa o sus representantes, empleados o asesores (incluyendo contadores, abogados, asesores financieros, etc.), será considerada como información estrictamente confidencial.

CLAUSULA TERCERA: la **EMPRESA METROPOLITANA DE ASEO S.A. E.S.P. – EMAS** se compromete a utilizar la información a la cual hace referencia el presente acuerdo, exclusivamente para evaluar la posible transacción.

CLAUSULA CUARTA: La **EMPRESA METROPOLITANA DE ASEO S.A. E.S.P. – EMAS** acuerda darle tratamiento confidencial a la Información, y se compromete a no divulgar la misma a ningún tercero sin el consentimiento escrito de la otra parte. La **EMPRESA METROPOLITANA DE ASEO S.A. E.S.P. – EMAS** podrá sin embargo entregar la información de manera total o parcial a los consultores y analistas que considere necesario vincular con el fin de evaluar la posible transacción; no obstante, deberá informarlos del carácter reservado de la información, y por tanto les trasladará la presente restricción.

CLAUSULA QUINTA: Este acuerdo de confidencialidad no aplicará para aquella información confidencial que sea o se convierta en información pública con posterioridad a la firma del presente acuerdo.

CLAUSULA SEXTA: La firma del presente acuerdo, no constituye, ni genera ninguna obligación a cargo de la **EMPRESA METROPOLITANA DE ASEO S.A. E.S.P. – EMAS** para llevar a cabo la transacción, en el entendido de que, para llevar a cabo un negocio jurídico futuro, será necesario que las partes así lo acuerden en un convenio o contrato posterior.

CLAUSULA SÉPTIMA: Las obligaciones de confidencialidad asumidas en virtud del presente contrato, subsistirán hasta tanto se lleve a cabo la transacción, o bien

seis (6) meses después de que la **EMPRESA METROPOLITANA DE ASEO S.A. E.S.P. – EMAS** hubiere hecho saber a SEPTICLEAN S.A.S. su decisión de no llevarla a cabo, si ese fuere el caso.

CLÁUSULA OCTAVA: Las partes reconocen y aceptan que la EMPRESA METROPOLITANA DE ASEO S.A. E.S.P. su matriz y sus filiales desempeñan labores y prestan servicios de similar o idéntica naturaleza a los desempeñados por SEPTICLEAN S.A.S., por tanto, desde ya se advierte que el desarrollo de tales actividades, su expansión o crecimiento, por parte de la **EMPRESA METROPOLITANA DE ASEO S.A. E.S.P. – EMAS** su matriz o filiales no podrá alegarse como una violación al deber de confidencialidad ni a las obligaciones aquí consignadas.

CLAUSULA NOVENA: SEPTICLEAN S.A.S. se compromete a suministrar la información de carácter jurídico, financiero, administrativo y/o técnico que GRUPO SALA pueda requerir para llevar a cabo las evaluaciones que considere pertinentes, para estos efectos la **EMPRESA METROPOLITANA DE ASEO S.A. E.S.P. – EMAS** designará un funcionario de contacto quien transmitirá todos los requerimientos al representante legal de SEPTICLEAN S.A.S. En todo caso, tanto la información entregada formalmente como aquella que se obtenga de manera informal quedará sujeta a las obligaciones de confidencialidad contenidas en el presente acuerdo.

CLAUSULA DÉCIMA: Para cualquier notificación relacionada con el presente acuerdo, las partes señalan como sus domicilios los siguientes:

SEPTICLEAN S.A.S.

Dirección:

Teléfono:

Ciudad:

EMPRESA METROPOLITANA DE ASEO S.A. E.S.P. – EMAS Dirección:

Kilómetro dos, vía Neira a Manizales, relleno sanitario La Esmeralda.

Teléfono: 8845868

Ciudad: Manizales

CLASULA DÉCIMA PRIMERA: Este acuerdo se encuentra sujeto y deberá ser interpretado de conformidad con las leyes de la República de Colombia.

Para constancia, se suscribe en Manizales, a los doce (12) días del mes de marzo de 2014.

RAFAEL UPEGUI VILLEGAS

Representante Legal

SEPTICLEAN S.A.S.

PABLO FELIPE ARANGO T.

Representante Legal

EMAS

Vo.Bo.

MAGDALENA ECHEVERRI ESCOBAR

Directora Jurídica

GRUPO SALA

Anexo 2 Información Requerida

INFORMACION SOLICITADA A SEPTICLEAN - DEBIDA DILIGENCIA	
No.	DESCRIPCIÓN
Información Legal Corporativa	
1	Copia de los estatutos sociales con inclusión de todas las reformas efectuadas a los mismos.
2	Certificado de existencia y representación reciente, expedido por la Cámara de Comercio correspondiente.
3	Libro de actas de Asamblea de Accionistas y de Junta Directiva, y de cualquiera de los comités conformados al interior de la misma, si fuere del caso de los últimos dos años.
4	Libro de registro de accionistas.
5	Descripción de cualquier adquisición o transacción significativa realizada en los últimos 5 años y copia de los contratos y/o documentos que soportan la respectiva operación.
6	Lista de todas las sociedades en las que tenga algún porcentaje de participación indicando quienes son los demás socios y la composición del capital de las mismas.
7	Lista de los lugares en los cuales haya abierto sucursales o agencias en la República de Colombia o en el exterior.
8	Listado de préstamos a cualquier director o administrador
9	Listado de los contratos vigentes
10	Listado de Polizas de seguros con que cuenta la compañía
11	Lista de apoderados generales y el alcance de las facultades conferidas a cada uno de ellos, acompañados de copia de los poderes correspondientes.
Estructura Patrimonial	
12	Certificado expedido por el revisor fiscal con indicación de los nombres de los accionistas, el número de acciones de las cuales es titular cada uno de ellos, el porcentaje de participación y el valor nominal de dicha participación.
13	Copia de todos los acuerdos entre accionistas.
14	Copia de todos los acuerdos celebrados entre la compañía y terceras personas, y/o entre los accionistas y terceras personas, mediante los cuales se comprometan a realizar donaciones, o a reformar los estatutos sociales o contengan acuerdos relacionados con la restricción al derecho de voto de los accionistas.
15	Copia de los contratos o promesas de contratos mediante los cuales los accionistas hayan otorgado opciones a terceras personas para vender sus acciones.
Litigios	
16	Lista de todos los procesos, de carácter civil, comercial, laboral, y penal en los que SEPTICLEAN sea demandante o estén involucrados sus activos, con un informe que incluya la descripción del proceso, su cuantía y un breve análisis de sobre las probabilidades de una sentencia favorable.
17	Lista de todos los procesos, de carácter civil, comercial, laboral, y penal en los que SEPTICLEAN sea demandado o estén involucrados sus activos, con un informe que incluya la descripción del proceso, su cuantía y un breve análisis de los sobre las probabilidades de una sentencia favorable.
18	Lista de todos los procesos o actuaciones administrativas o contencioso administrativas en las que sea parte SEPTICLEAN. Así como en el punto anterior, se debe incluir información detallada en relación con cada una de las actuaciones o procesos.
19	Lista de las investigaciones en curso que se están adelantado contra SEPTICLEAN con descripción de los hechos relevantes y estado actual y de las multas o sanciones impuestas por cualquier autoridad gubernamental, en los últimos tres años.
20	Lista de todos los eventos que puedan resultar en un litigio en contra de SEPTICLEAN

Licencias, Permisos, marcas, patentes y derechos de autor	
21	Copias de todos los permisos, licencias, certificaciones y cualquier otra autorización gubernamental requerida por SEPTICLEAN, para el desarrollo de su objeto social en Colombia y en el exterior, junto con una lista de cualquier permiso faltante o vencido.
22	Copia de los contratos celebrados por SEPTICLEAN y que se están ejecutando a la fecha que se relacionen con propiedad industrial, licencias, marcas, derechos de autor, logos, insignias comerciales, nombres comerciales, patentes, tecnología, asistencia técnica, procesos de fabricación, regalías, etc.
23	Lista de todas las marcas, patentes y registros de derechos de autor, propios o utilizados por SEPTICLEAN.
ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	
24	organigrama especificando la estructura administrativa y la cantidad de personal por cargo
25	copia de cualquier acuerdo suscrito entre la compañía y cualquier entidad regulatoria
26	Estados financieros auditados y certificados de los últimos 5 años.
27	PYG por cada unidad de negocio o servicio de los últimos 5 años
28	Discriminación de las tarifas Cobradas por tipo de servicio durante los últimos 5 años
29	Detalle de distribución de costos para las unidades de negocio o servicios de los últimos 5 años.
30	Ejecución presupuestal de los últimos 3 años..
31	Detalle de las inversiones de los últimos 5 años.
32	Cuentas por cobrar, por edades.
33	Informes del revisor fiscal o auditor de los últimos 5 años.(Si aplica)
34	Proyecciones financieras disponibles
35	Propiedad Planta y equipo (Descripción, modelo, vida útil estimada, vida útil restante, estado)
36	Si hay diferidos a que corresponden y tiempo de amortización
37	Inversiones (Qué tipo de inversiones hay, con que tasa fueron pactadas, tiempo de redención de los títulos si los hay)
38	Inventarios
39	Obligaciones financieras (Valor del desembolso, tasa de interés pactada, fecha de desembolso, plazo, saldo)
40	Proveedores (tiempo de pago, vencimientos,...)
41	Provisiones, demandas, litigios, (renta, cartera,)
42	Patrimonio, composición accionaria, participación.

IMPUESTOS	
43	Declaraciones tributarias: Iva, renta, industria y comercio, retención en la fuente de los últimos 5 años.
44	Requerimientos de la DIAN, Y/O de industria y comercio de los últimos 5 años.
45	Informes de Auditoría y/o revisoría fiscal relativos a impuestos .(Si aplica)
46	Asuntos especiales: depreciación acelerada, permisos para depreciar por fuera de los tiempos fiscales, manejo de inventarios (si aplica)
47	Resolución de facturación
48	Detalle de las cuentas de orden fiscales
49	Detalle de los pasivos fiscales
Información Laboral	
50	Clases de contratos suscritos con los trabajadores
51	Copia del Reglamento Interno de Trabajo
52	Copia del reglamento de higiene y seguridad industrial
53	programa de salud ocupacional

54	matriz de riesgos y peligros
55	conformación del COPASO y ultimas actas
56	Información sobre si existe convencion colectiva vigente o algun tipo de asociacion de trabajadores
57	certificado expedido por el revisor fiscal, si lo hubiere, en el que se certifique que se está al día con el pago de parafiscales y seguridad social
Información Técnica	
58	Equipos, ficha técnica, fecha de compra y estado de los mismos
59	Fichas técnicas de sustancias químicas utilizadas en la operación y consumo promedio mes
60	Flujogramas de procesos por unidad de negocio
61	Caracterización de procesos
62	Plan de gestión del riesgo y contingencias
63	Capacidad operativa por unidad de negocio y porcentaje de utilización
64	Costos unitarios por unidad de negocio
65	organigrama y certificación de competencias de recursos operativos
NOTA: En caso de que la organización no cuente con alguna de la información solicitada, ya sea por que no le aplica, no existen actuaciones al respecto o no se ha construido, se solicita suscribir un documento donde así se exprese.	

Anexo 3. Oferta Comercial Grupo SALA



GERM-068

Manizales, 15 de mayo de 2014

Doctor
Rafael Upegui Villegas
Gerente
Septiclean SAS

Asunto: Oferta compra Acciones

La Empresa Metropolitana de Aseo S.A. E.S.P. -EMAS-, después de efectuar durante los últimos 30 días un proceso de debida diligencia y la valoración de la Empresa que usted representa, ha decidido hacer oferta formal para la adquisición de Doscientas cincuenta y Cuatro acciones (254) que representan la totalidad del Capital suscrito y pagado, oferta que asciende a la suma de Quinientos Ochenta y Ocho Millones de Pesos (\$588.000.000).

Por lo anterior, solicitamos que de manera formal cada uno de los accionistas manifieste antes del miércoles 21 de mayo, fecha límite de la oferta, el interés de aceptar nuestra propuesta. La comunicación deberá ser enviada a las oficinas de Emas ubicadas en el Km 2 vía a Neira Relleno Sanitario La Esmeralda y al correo electrónico juan.quintero@emas.com.co.

Una vez recibidas las aceptaciones, procederemos a realizar y firmar el contrato de compraventa en el cual quedaran estipuladas las condiciones de la negociación entre las que se incluyen la forma de pago de las acciones y el proceso de toma de SEPTICLEAN por parte de EMAS.

Cordial saludo,

 PABLO FELIPE ARANGO TOBON
Gerente

Emas Manizales: NIT: 800.249.174 - 5
Relleno Sanitario La Esmeralda, Km 2, Vía a Neira
PBX: 873 55 55, Fax: 884 83 83, Líneas de Atención: 110 - 01 8000 95 00 96
Atención al Cliente: Calle 62 Nº 23 - 61, Local 203, Ed. Plaza 62

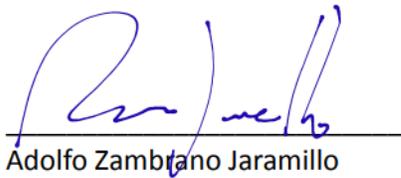
www.emas.com.co



Anexo 4. Autorización para la publicación de casos

Adolfo Zambrano Jaramillo mayor de edad, identificado con la cedula de ciudadanía No. 76.304.236 de Popayán, actuando en nombre y representación legal de la empresa SEPTICLEAN S.A.S., por medio del presente escrito realizo la siguiente declaración:

1. Autorizo voluntariamente a la Universidad Autónoma de Manizales, la publicación del estudio de caso para la enseñanza “SEPTICLEAN S.A.S. DE EMPRENDIMIENTO A LIDER DE MERCADO EN UN PROCESO TRANSACCIONAL”, en versión impresa y electrónica. Así mismo, conozco que el caso en razón a la naturaleza académica de la Universidad será publicado a título de ilustración destinada a la enseñanza con fines educativos.



Adolfo Zambrano Jaramillo

c.c.

Gerente General

Septiclean S.A.S. ESP