

**“CARACTERIZACIÓN DE LAS EMPRESAS DE BARRANQUILLA EN
ACUERDO DE REESTRUCTURACIÓN: CASO DE HILATEL S.A.”**

OSCAR DAVID BELLO MÁRQUEZ

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE CONTADURÍA PÚBLICA
CARTAGENA DE INDIAS D. T. Y C.**

2009

**“CARACTERIZACIÓN DE LAS EMPRESAS DE BARRANQUILLA EN
ACUERDO DE REESTRUCTURACIÓN: CASO DE HILATEL S.A.”**

OSCAR DAVID BELLO MÁRQUEZ

**Monografía presentada como requisito parcial para optar
al título de Contador Público**

Asesor

NETTY CONSUELO HUERTAS

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE CONTADURÍA PÚBLICA
CARTAGENA DE INDIAS D. T. Y C.**

2009

Nota de aceptación

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Cartagena de indias D.T y C., 3 de Junio del 2009.

AUTORIZACION

YO, **OSCAR DAVID BELLO MARQUEZ**, identificado con la cédula de ciudadanía No. 73.191.737 de Cartagena, autorizo a la UNIVERSIDAD TECNOLOGICA DE BOLIVAR para hacer uso del trabajo de grado titulado “**CARACTERIZACION DE LAS EMPRESAS DE BARRANQUILLA EN ACUERDO DE REESTRUCTURACION: CASO HILATEL S.A.**” y publicarlo en el catálogo on line de la biblioteca.

OSCAR DAVID BELLO MARQUEZ
C.C No. 73.191.737 de Cartagena

Cartagena, Junio 3 de 2009

Señores

COMITÉ DE INVESTIGACIONES

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Programa de Contaduría Pública

Universidad Tecnológica de Bolívar

La Ciudad

Respetuoso saludo.

Me dirijo a ustedes con el objeto de informarles que he finalizado la elaboración de mi Proyecto de Grado, el cual tiene como título: **“CARACTERIZACIÓN DE LAS EMPRESAS DE BARRANQUILLA EN ACUERDO DE REESTRUCTURACIÓN: CASO DE HILATEL S.A.”**.

Atentamente,

OSCAR DAVID BELLO MÁRQUEZ

Cartagena, Junio 3 de 2009

Señores
COMITÉ DE INVESTIGACIONES
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Programa de Contaduría Pública
Universidad Tecnológica de Bolívar
La Ciudad

Estimados señores:

Cordialmente me dirijo a ustedes con el propósito de informarles que he asesorado metodológica y conceptualmente al estudiante **OSCAR DAVID BELLO MÁRQUEZ** en la elaboración de su Trabajo de Grado, el cual se titula: **“CARACTERIZACIÓN DE LAS EMPRESAS DE BARRANQUILLA EN ACUERDO DE REESTRUCTURACIÓN: CASO DE HILATEL S.A.”**.

Atentamente,

NETTY CONSUELO HUERTAS

AGRADECIMIENTOS

Expreso mis agradecimientos a todas aquellas personas que de una u otra forma colaboraron para que este trabajo pudiera realizarse satisfactoriamente. Especialmente a la profesora **NETTY CONSUELO HUERTAS**, Docente de la Universidad Tecnológica de Bolívar, quien como Asesora del Trabajo de Grado ha estado siempre presta a revisar y realizar las sugerencias pertinentes para lograr los objetivos de la investigación.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	1
0. DISEÑO DEL TRABAJO	3
1. ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA HILATEL S.A.	1
	4
1.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	14
1.2 RESEÑA HISTÓRICA	14
1.2.1 Antecedentes históricos	14
1.2.2 Fundación y desarrollo de la compañía	15
1.3 LÍNEA DE PRODUCTOS	17
1.3.1 Hamacas colombianas	17
1.3.2 Herrajes	21
1.3.3 Bolsos	22
1.3.4 Cojines	22
1.3.5 Individuales	22
1.4 ANÁLISIS DE MERCADO, CLIENTES Y COMPETIDORES	23
2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN	2
	6
2.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO MACROECONÓMICO	26
2.1.1 Crecimiento económico	26
2.1.2 La inflación	28
2.1.3 Desempleo	29
2.1.4 Tasa de cambio	30
2.2 ANÁLISIS DEL SECTOR TEXTIL	33
2.2.1 Aspectos generales	33
2.2.2 Tipos de textiles	
2.2.3 Industria textil en Colombia	35
2.2.4 Uso de maquinaria y tecnología en el sector	37
2.2.5 Oferta Local	38
2.2.6 Cadena textil y confección	39
2.2.7 Datos recientes sobre el desempeño del sector textil	40
2.2.8 El subsector Preparación e hilatura de fibras textiles	44
2.2.9 Perspectivas generales del sector	46
3. SITUACIÓN DE LA EMPRESA QUE OBLIGÓ A SOLICITAR UN	48
ACUERDO DE REESTRUCTURACIÓN BASADO EN LA LEY 550 DE	
1999	
3.1 ANÁLISIS FINANCIERO	48
3.2 ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA	54

3.2.1 Fortalezas	55
3.2.2 Debilidades	56
3.2.3 Oportunidades	57
3.2.4 Amenazas	58
4. ASPECTOS GENERALES DEL ACUERDO DE REESTRUCTURACIÓN CELEBRADO ENTRE LA SOCIEDAD HILATEL S.A. Y SUS ACREEDORES, BASADO EN LA LEY 550 DE 1999	59
4.1 DEFINICIONES	59
4.1.1 Acreedores	59
4.1.2 Deudora	59
4.1.3 Acreedores internos	59
4.1.4 Acreedores externos	59
4.1.5 Acreedores financieros bancarios	60
4.1.6 Acuerdo	60
4.1.7 IPC	60
4.1.8 DTF	60
4.1.9 Partes	60
4.1.10 Obligaciones	60
4.1.11 Vencimientos	--
4.1.12 Promotor	
4.2 OBJETO DEL ACUERDO DE REESTRUCTURACIÓN	60
4.3 FORMA DE PAGO	61
4.3.1 Obligaciones a pagar	61
4.3.2 Pago de acreencias	62
4.4 ENAJENACION DE ACTIVOS	65
4.4.1 Disposición al respecto	65
4.4.2 Daciones en pago	66
4.5 DURACIÓN DEL ACUERDO DE REESTRUCTURACIÓN	67
4.5.1 Terminación anticipada del acuerdo por pago	68
4.5.2 Modificación del acuerdo	68
4.5.3 Causales de terminación del acuerdo	69
4.5.4 Causales de incumplimiento.	70
4.5.5 Forma de remediar el incumplimiento	70
4.6 ORGANISMO DE CONTROL	71
4.6.1 Comité de Vigilancia	71
4.6.2 Integración del Comité de Vigilancia	71
4.6.3 Quórum	72
4.6.4 Funciones y atribuciones del Comité de Vigilancia	73
4.6.5 Confidencialidad	74
4.7 CÓDIGO DE CONDUCTA EMPRESARIAL	75
4.7.1 Código de conducta empresarial	75
4.7.2 Honorarios y gastos de desplazamiento de miembros del Comité de Vigilancia	77
4.8 REGLAS DE INTÉRPRETACIÓN DEL ACUERDO	77
4.8.1 Responsabilidad del Comité de Vigilancia	77

4.8.2 Terminación de las funciones del promotor	77
4.8.3 Exigibilidad y garantías	77
4.8.4 Cesión de créditos	78
4.8.5 Gastos de administración	78
4.8.6 Comisión de éxito	78
5. PERSPECTIVAS DEL ACUERDO DE REESTRUCTURACIÓN	79
CONCLUSIONES	82
BIBLIOGRAFÍA	86
ANEXO	89

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Nivel total de consumo en unidades mensuales a nivel nacional	24
Tabla 2. Exportaciones a otros países (Diciembre de 2006).	44
Tabla 3. Informe del sector: Preparación e hilatura de fibras textiles en los años 2005 y 2006.	45
Tabla 4. Estado de resultados del sector “preparación e hilatura de fibras textiles”, años 2005 y 2006.	45
Tabla 5. Razones financieras del subsector “Preparación e hilatura de fibras textiles”, años 2005 y 2006.	46
Tabla 6. Balance general de la empresa Hilatel S.A. en los años 2006 y 2007.	48
Tabla 7. Cifras del Estado de resultados de la empresa Hilatel S.A. en los años 2006 y 2007.	49
Tabla 8. Razones financieras de la empresa Hilatel S.A. en los años 2006 y 2007.	49
Tabla 9. Estados financieros de Hilatel S.A., en el periodo 2004 – 2007.	51
Tabla 10. Tabla. Índices financieros de la empresa Hilatel S.A., periodo 2004 – 2007.	52
Tabla 11. Acreencias con los trabajadores.	62
Tabla 12. Acreencias fiscales de la empresa Hilatel S.A.	63
Tabla 13. Forma de pago de las acreencias financieras.	64
Tabla 14. Forma de pago de los otros pasivos quirografarios.	65
Tabla 15. Acreencias con los socios.	65

LISTA DE GRÁFICAS

	Pág.
Gráfica 1. Evolución de las ventas a precios corrientes, en miles de pesos, 2001 – 2006.	24
Gráfica 2. Evolución del crecimiento económico en Colombia, 2000 – 2008.	26
Gráfica 3. Evolución de la inflación en Colombia, 1998 – 2008.	28
Gráfica 4. Evolución del desempleo en Colombia, 2002 – 2008.	29
Gráfica 5. Evolución de la cotización del Dólar Americano (2000 – 2008) (Peso / Dólar). A diciembre 31 de cada año.	31
Gráfica 6. Evolución de las exportaciones totales del sector textil en Colombia (1970 – 2006).	42

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Hamaca Latina.	18
Figura 2. Hamaca India.	18
Figura 3. Hamacas Amazona.	19
Figura 4. Hamaca costeña.	20
Figura 5. Muestra de los herrajes que fabrica Hilatel S.A.	21
Figura 6. Muestra de los bolsos que vende Hilatel S.A.	22
Figura 7. Muestra de los cojines que vende Hilatel S.A.	22
Figura 8. Individual.	23
Figura 9. Planta de Coltejer en Itagüí, Antioquia.	37

INTRODUCCIÓN

La Ley 550 de 1999 apareció en el marco de la complicada situación económica que estaba atravesando Colombia a finales de la década de los noventa, caracterizada por una disminución sustancial de la producción industrial, llevando a estas empresas a aumentar sus gastos e inversiones, excediendo su capacidad de pago o nivel de endeudamiento, quedando así insolventes; ello, aunado a la baja en las ventas en dicho periodo, provocó que estas compañías quedaran al borde de la quiebra necesitando así una reestructuración. En consecuencia, el propósito de esta ley era proporcionar un marco legal que facilitara la negociación de un acuerdo entre las partes involucradas, los acreedores y las empresas, para evitar de esta forma el cese de su actividad económica.

Teniendo en cuenta lo anterior, Hilatel S.A., una empresa exportadora del sector textil ubicada en la ciudad de Barranquilla y fundada hace más de quince años, solicitó el 13 de junio de 2007 la promoción de un Acuerdo de Reestructuración acogiéndose a la Ley en referencia, principalmente como resultado del impacto negativo que generó en la industria textil la revaluación del peso frente al dólar en el año 2006, problemática que hizo que los ingresos de la compañía se redujeran considerablemente, mientras que se mantenían los costos operativos y empeoraba su situación financiera por la incapacidad para cumplir con las obligaciones.

En ese contexto, la presente investigación se hace la siguiente pregunta: ¿Cuáles fueron las condiciones y razones que llevaron a Hilatel S.A. a entrar a un Acuerdo de Reestructuración en el marco de la Ley 550 de 1999 y cómo han sido sus procesos y resultados? Por tanto, el objetivo general del trabajo consiste en realizar un análisis de las razones que justificaron la entrada de la empresa Hilatel S.A., a un Acuerdo de Reestructuración en el marco de la Ley 550 de 1999, de tal forma que se logre describir el proceso experimentado por esta empresa antes, durante y después del acuerdo, con el fin de determinar el éxito o fracaso de Hilatel S.A.

Para lograr ese objetivo, se realizaron cuatro capítulos, a saber: el primero describe los aspectos generales de la empresa Hilatel S.A., tales como reseña histórica, línea de

productos, mercado, clientes y competidores. En el segundo capítulo se analiza el entorno macroeconómico y del sector textil al cual pertenece la empresa motivo de investigación. En el tercer capítulo se presenta la situación de la empresa que obligó a solicitar un acuerdo de reestructuración basado en la Ley 550 de 1999. En el cuarto capítulo se describen los aspectos generales del acuerdo de reestructuración celebrado entre la sociedad Hilatel S.A. y sus acreedores, en el marco de la mencionada ley. En el quinto capítulo se analizan las perspectivas en el marco del proceso de reestructuración en marcha, en términos del éxito o fracaso del mismo. Por último, se enuncian las respectivas conclusiones del trabajo.

Finalmente, se espera que el estudio desarrollado sirva como punto de partida para aquellas compañías que se encuentren en situaciones similares a la de Hilatel S.A., objeto de la presente investigación, y puedan encontrar soluciones viables a sus problemas económicos y financieros, con base en los resultados obtenidos en este trabajo ya sea celebrando o no, un acuerdo de reestructuración.

0. DISEÑO DEL TRABAJO

0.1 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

La Ley 550 de 1999 surgió como consecuencia de la difícil situación económica que estaba atravesando el país a finales de esta década, la cual se vio traducida en una disminución sustancial de la producción industrial, llevando a las empresas de este sector a aumentar sus gastos e inversiones, excediendo su capacidad de pago o nivel de endeudamiento, quedando insolventes; esto, aunado a la baja en las ventas en dicho periodo, provocó que estas compañías quedaran al borde de la quiebra necesitando así una reestructuración.

Según Pablo Calderón Quintero, en su tesis Modificación del Orden de Prelación Legal de los Acreedores en la ley 550 de 1999, el Estado no podía ser indiferente a esta situación si se tiene en cuenta que las empresas afectadas “según datos suministrados por las Superintendencias de Sociedades y Valores, las empresas sometidas a vigilancia o control de dichas entidades que registraron al cierre de 1998 pérdidas netas significativas y/o capital de trabajo negativo emplean a más de 350.000 personas y sus ventas representan a cerca del 20% del PIB”.

Por lo anterior, a finales de la década de los 90 el gobierno emite la Ley 550 de 1999, con el fin de propiciar un marco legal que facilite la negociación de un acuerdo entre las partes involucradas, los acreedores y las empresas, para evitar de esta forma el cese de su actividad económica.

Partiendo de la premisa que la empresa es la base del desarrollo económico, la Ley 550 de 1999 está orientada a la empresa y no al empresario, buscando favorecer los intereses generales sobre los particulares, es decir, garantizar la reactivación económica de la empresa a través de herramientas que permitan buscar una solución viable a la problemática de la empresa para que dentro de los plazos y condiciones establecidas por la ley, estas puedan cumplir con sus obligaciones contraídas y, puedan volver a ser un ente que genere riqueza y valor a sus socios y al estado Colombiano.

En el presente estudio se busca realizar un análisis de las empresas que se acogieron a esta ley, determinando las razones que justificaron la entrada de la empresa a la ley 550, describiendo el proceso que llevó a cabo esta empresa, es decir, si logró hacer acuerdos favorables con sus acreedores e identificar deficiencias operacionales, y por último determinar el éxito o fracaso de dicha empresa.

En este caso, se tomará como objeto de estudio la empresa Hilatel S.A. la cual tiene el Acuerdo firmado en ejecución. En este orden de ideas, la investigación acerca de esta compañía, contribuirá a la caracterización de las empresas acogidas a la ley 550 de 1999.

0.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuáles fueron las condiciones y razones que llevaron a Hilatel S.A. a entrar a un Acuerdo de Reestructuración en el marco de la Ley 550 de 1999 y cómo ha sido su proceso y resultados?

0.3 OBJETIVOS

0.3.1 Objetivo General. Realizar un análisis de las razones que justificaron la entrada de la empresa Hilatel S.A. a un Acuerdo de Reestructuración en el marco de la Ley 550 de 1999, de tal forma que se logre describir el proceso vivenciado por esta empresa antes, durante y después del acuerdo, con el fin de determinar el éxito o fracaso de Hilatel S.A.

0.3.2 Objetivos Específicos.

- Realizar un análisis financiero que permita explicar los principales motivos y condiciones que llevaron a Hilatel S.A. a acogerse a un Acuerdo de Reestructuración en el marco legal de la Ley 550 de 1999.
- Establecer los acuerdos realizados por Hilatel S.A. tanto con proveedores como con empleados en el marco del Acuerdo de Reestructuración de la Ley 550 de 1999.
- Recopilar, seleccionar, organizar y analizar la información, para así establecer los puntos y características principales una vez celebrado el Acuerdo de Reestructuración de Hilatel S.A.
- Realizar un análisis financiero de Hilatel S.A. luego de haberse acogido al Acuerdo de Reestructuración.

0.4 JUSTIFICACIÓN

Teniendo en cuenta la actual situación que atraviesa la economía mundial, sus evidentes repercusiones en la economía nacional, y los alcances de esta a las empresas, y tomando como base que son las empresas el motor de la economía “se requiere de un interés especial y de mucho esfuerzo para su conservación y desarrollo”¹. Esta crisis mundial ha incidido principalmente en los flujos manejados por la mayoría de las empresas de diferentes sectores de la economía, provocando que el valor de las mismas se vea afectado, disminuyendo la liquidez, aumentando los pasivos, principalmente con los bancos, y por ende limitando sus ingresos, viéndose en la necesidad de acogerse a la ley 550 de 1999 de reactivación económica.

Es por esto, que investigaciones como estas deben realizarse, porque al tener información de una fuente formal de los síntomas que llevan a una empresa a un acuerdo de reestructuración, la experiencia del proceso y los resultados finales obtenidos luego de la culminación del acuerdo, la empresas podrán trabajar con base en estas

¹ Mercedes Mogollón, Laura. Tesis Análisis de La Ley 550, sus Lecciones, Aprendizajes y Propuestas de Reforma. Bogotá 2004.

investigaciones para evitar tener que ser intervenidas o cobijarse bajo esta ley para poder cumplir con sus obligaciones.

De esta forma, la caracterización de las empresas acogidas a la Ley 550 de 1999, en este caso de Hilatel S.A. servirá como punto de partida para aquellas compañías que se encuentren en situaciones similares a la de esta empresa objeto de investigación, y puedan buscar soluciones viables a sus problemas económicos, con base en los resultados obtenidos en esta investigación, ya sea celebrando un acuerdo de reestructuración o no.

0.5 ANTECEDENTES DE INVESTIGACIÓN

A continuación hago referencia a tres investigaciones realizadas en el pasado, que se utilizaran como soporte de la presente investigación.

En la tesis de la “Modificación del orden de Prelación Legal de los Acreedores en la Ley 550 de 1999”, Pablo Calderón Quintero expone los motivos por los cuales fueron necesarios la creación de la Ley 550 de 1999 bajo la figura de acuerdo de reestructuración y realiza una comparación con el capítulo 11 de la Ley de Bancarrota de Estados Unidos, debido a la similitud entre estas dos figuras. En adición, concluye que la disposición del artículo 34, numeral 12 de la Ley 550 de 1999, puede llevar a la ley a no cumplir el objetivo final por el cual fue concebida en principio.

“Es más si en Colombia se permite que el artículo 34, numeral 12 de la Ley 550 de 1999 siga rigiendo, se puede llegar al caso en que inversionistas y personas jurídicas pertenecientes al sector financiero se van negar a facilitar recursos a las empresas por el hecho de saber que sus garantías pueden ser obviadas..... Es así que la Ley 550 de 1999 en vez de ser un instrumento para la recuperación económica y para proporcionar el desarrollo, puede terminar convirtiéndose en un factor más que agrave la crisis”.

Por todo lo anterior, el autor propone que se adopte lo establecido en el Capítulo 11 de la Ley de Bancarrota de Estados Unidos donde se respeten los derechos adquiridos por los acreedores garantizando el otorgamiento de garantías reales.

Otra tesis que hace referencia a la ley 550 es la del “Análisis de la Ley 550, sus lecciones, aprendizajes y propuestas de reforma”, Laura Marcela Mogollón y Luz Adriana Restrepo realizan una descripción y análisis de la ley 550 de 1999, con el fin de proponer modificaciones en lo que las autoras consideran no beneficia el proceso de reactivación económica de las empresas.

En este estudio sustentan que esta Ley se creó para modificar el sistema anterior de Concordatos el cual resultaba ser muy pesado y extenso y, que poco favorecía a la celebración de un acuerdo de reestructuración, pero más que eso, el verdadero fondo de la Ley de insolvencia, como la llaman en el estudio, es sacar del mercado aquellas empresas que no son viables económicamente y aquellas que si lo son, buscar mecanismos idóneos para salvarlas de la crisis financiera.

Sin embargo, y a pesar de los buenos resultados que ha obtenido la Ley 550, y que están expuestos en la investigación, existen según las autoras ciertas debilidades que podría ser corregidas y que además agilizarían el proceso de negociación y evitaría que empresas que no cumplen con los requisitos para ser cobijadas por esta ley, salgan favorecidas y no cumplan a tiempo con sus obligaciones. Otra deficiencia está en la aplicación de ley, por las falencias en el análisis de la viabilidad de las empresas, ya que por las características de la ley hay empresas que se comprometen en Acuerdos de Reestructuración que no son viables.

Otro aspecto en contra de la Ley, es la imparcialidad al momento de priorizar las acreencias que debe pagar el deudor, debido a que según disposiciones de la Ley la DIAN es la empresa a la cual primero se le debe pagar, desmotivando a los demás acreedores cuando la compañía se convierte en una entidad que debe trabajar para pagarle al Estado.

Por último, la intención de la tesis no es cambiar la Ley por completo, sino corregir algunos errores que presenta la Ley 550 de 1999.

Por su parte, la tesis el “Análisis de los Factores de éxito y/o fracaso en las Entidades sujetas a la ley 550 de 1999” por Daniel Ordóñez Valderrama, hace un extenso análisis de la mencionada ley identificando antecedentes, razones, debilidades y fortalezas, además menciona las semejanzas entre el Capítulo 11 de la Ley de Bancarrota de Los Estados Unidos y la Ley 550/99.

Adicionalmente muestra el régimen de Insolvencia Transfronteriza y la Ley Modelo sobre Insolvencia Transfronteriza aprobada por la Comisión de las Naciones Unidas para el Derecho Mercantil internacional que promueve normas para casos en los cuales el deudor tenga bienes y negocios en otros países. De esta forma hace alusión a que la Ley 550 de 1999 no cuenta con mecanismos de cooperación entre autoridades de los demás países y las colombianas, por lo que proponen la inclusión de ese marco legal en el nuevo régimen.

Asimismo, encuentro también varios modelos usados para la predicción de quiebra de compañías y su probabilidad de bancarrota. Entre ellos se encuentra el Modelo Discriminante Invariado de Beaver (1966), en el cual se incluyó la comparación de las medias de ratios financieros de 79 firmas en peligro y 79 que no estaban en peligro. Una firma se designaba ‘en peligro’ cuando ocurría uno de los siguientes eventos: quiebra, incumplimiento de bonos, sobregiro de cuenta corriente bancaria o no pago del dividendo de acciones preferentes. Las 79 empresas fueron escogidas con una muestra pareada; es decir, por cada firma en peligro se escogió otra empresa sana que fuera de la misma industria y que tuviera un tamaño de activos similar². De esta muestra se extrajeron treinta ratios financieros por cinco años, antes del momento del evento negativo y se compararon sus medias con pesos equivalentes. Beaver llamó a esta comparación de ratios medios “profile analysis” o análisis de perfil. Se examinó si es que existían diferencias observables entre los ratios medios de los dos grupos de firmas. En general, el autor encontró una marcada diferencia en el comportamiento de los ratios

² Internet: http://www.cybertesis.cl/tesis/uchile/2004/ringeling_e/sources/ringeling_e.pdf

financieros de los dos grupos de firmas. El Flujo de efectivo total sobre el total de deuda y el ingreso neto sobre total de activos, mostraron marcadas diferencias hasta cinco años antes del evento negativo.

Este análisis realizado por Beaver tiene dos limitantes; y es que puede ser afectado por observaciones extremas en cualquiera de los dos grupos estudiados, además de las observaciones extremas, puede darse una superposición de las distribuciones de los ratios.

Otro estudio relevante es el modelo propuesto por Edward Altman, el Modelo Discriminante Multivariado o Z-Score, es una técnica estadística que se usa para clasificar observaciones en uno de varios grupos generados a priori, dependiendo de las características individuales de la observación. Es usado principalmente, para clasificar o hacer predicciones en problemas donde la variable independiente aparece en términos cualitativos, por ejemplo, hombre / mujer, o quebrada / no quebrada. De esta manera, el primer paso es determinar los grupos de clasificación, en el cual el número de grupos pueden ser dos o más.

Altman llama a su modelo Z-Score porque es una variación en la cual cinco medidas son ponderadas y sumadas, para llegar a un puntaje general que se establece como la base para la clasificación de empresas en dos grupos determinados a priori (con dificultades financieras y sin dificultades financieras).

En 1977, Altman construyó un modelo de segunda generación con varios avances en comparación al Z-Score original³. La intención que tuvo con este estudio fue la de construir, analizar y probar un nuevo modelo de clasificación de quiebra que considerara desarrollos más recientes sobre la salud financiera de las empresas. Además, este nuevo estudio, ocupa herramientas estadísticas computacionales más poderosas para el campo del Modelo Discriminante Multivariado. El nuevo modelo, denominado ZETA®, fue efectivo para distinguir compañías quebradas hasta 5 años

³ *Ibíd.*

antes del evento y se generalizó para compañías manufactureras y del sector retail (venta al por menor).

Siguiendo con los modelos derivados de la información contable y financiera, una de las últimas técnicas aplicables a la predicción de la quiebra son las Redes Neuronales Artificiales RNA (por sus siglas en inglés). La creciente digitalización de la información contable y financiera de las empresas en bases de datos computacionales, facilita el uso de las Redes Neuronales Artificiales con datos cuantificables; las RNA requieren de una muestra grande de datos para obtener resultados estadísticamente significativos. En los casos en que dicha base de datos extensa existe, se ha probado la sustitución de modelos estadísticos tradicionales, como el del Modelo Discriminante Multivariado, por RNA y los resultados han sido muy alentadores. En general, la aplicación de RNA ha mostrado su eficiencia para la solución de problemas complejos y no lineales, en el cual existe una amplia base de datos y en donde no existe una modelación matemática. La quiebra cumple con estas tres características.

Es de aclarar que dadas las características del presente proyecto de investigación, en el cual la cantidad de empresas que han entrado a Ley 550 por subsector en Cartagena, no es representativo, - y por ende no se puede considerar como una muestra estadísticamente representativa, es por esto que se ha considerado la inclusión de empresas de la ciudad de Barranquilla que se han acogido a este Régimen de Insolvencia -, estos modelos de predicción de quiebra no se pueden utilizar. Es por ello que lo que definió el Instituto de Estudios para el Desarrollo, es que el tema es de tal relevancia, que se trabajaría sobre la caracterización de cada una de las empresas que han entrado en Ley 550.

En consecuencia, la Universidad Tecnológica de Bolívar, a través del Instituto de Estudios para el Desarrollo, en el año 2008, y con el apoyo de jóvenes que pertenecieron al proyecto de Investigación, se trabajó en este mismo tema durante el año 2008, teniendo como resultado la Caracterización de 17 empresas que han estado o están en Ley 550, a saber ellas son:

Nombre	Empresa
Lizzeth Romero	Computadores Sistemas Y Capacitación S A
Juana Berrío Medina	Panificadora Del Caribe
Floren Bravo	Espitia Impresores S. En C
Luisa Ariza	Abarcol S.A
María Angélica Jiménez	L Enoteca
Jennifer Rodriguez	Asistencia Técnica Y Materiales De Construcción Ltda
Sandra Patricia Marsiglia	Movicon
Sandra Charry Marrugo	C.I. Districandelaria
Milena García Porto	Tuvinil
Carolina Amaris Varela	Vera & Fuentes
Indira Zambrano Salcedo	Electrica S A
Lila Isabel Acuña Muñoz	Hotel Santa Clara
Lizzeth Paola Lora Verbel	Ingeniería y Montajes Industriales Ltda I.M.I. Ltda
Juan Sebastián Sánchez	Alvaro Suarez Bustamante Y Cia Ltda En Liquidación Obligatoria
Orlando Castillo Sánchez	Rotofibra
Natalia E. Samacá	C.I. Asturiana

0.6 METODOLOGÍA DEL TRABAJO

0.6.1 Etapas. El proyecto se desarrollará en cuatro (4) etapas:

- **Etapla Previa:** constituye la identificación del problema, realización del anteproyecto y aprobación del mismo.
- **Revisión de la información:** Se hace una revisión y análisis de la información tanto de bibliografía mencionada en el presente anteproyecto, como de los folios que provee la Superintendencia de Sociedades y otra información disponible en diversas fuentes de información como libros, revistas, Internet, é Hilatel S.A., para conocer todo lo pertinente a la empresa e identificar y relacionar las causas que llevaron a la empresa a acogerse al Acuerdo de Reestructuración en el marco de la Ley 550 de 1999.

- **Trabajo de campo:** de ser necesario se realizan visitas y entrevistas a las empresas con el propósito de recopilar toda la información y experiencia directamente de la empresa.
- **Etapa final:** Se revisa toda la información recopilada, se selecciona, organiza, analiza, para finalmente ser comparada la información financiera luego del acuerdo, para así construir un caso empresarial incluyendo además las conclusiones de la investigación.

0.6.2 Delimitación de la Información.

- **Delimitación Espacial.** El trabajo de Investigación se realizará para la empresa Hilatel S.A., ubicada en la ciudad de Barranquilla, dentro del Marco de la Investigación de la Universidad Tecnológica de Bolívar de Caracterización de Empresas de Barranquilla en Acuerdos de Reestructuración en el marco de la Ley 550 de 1999.
- **Delimitación Temporal.** Se tomará la información desde la expedición de la ley, es decir, el año 1999, hasta la fecha actual, 2009.

0.6.3 Tipo de Estudio. El presente estudio es de carácter descriptivo- analítica, ya que, por un lado, se realizará una descripción tanto de las características de la Ley 550 de 1999, y con ello de los Acuerdos de Reestructuración que con base en ella se promueven, así como describir las características y condiciones de Hilatel S.A., antes de entrar en Acuerdo, como durante el mismo.

Por el otro, se realizará un análisis financiero de los Estados Financieros de Hilatel S.A., antes y durante el Acuerdo, de tal forma que se produzcan una serie de conclusiones producto del análisis que van relacionadas y en concordancia con lo que se estableció por objetivo de la investigación.

0.6.4 Población y Muestra. En la ciudad de Barranquilla 63 empresas se acogieron a la ley 550 (ver anexo A), pero para el presente estudio la muestra es la empresa Hilatel S.A., la cual se analizará en detalle.

0.6.5 Fuentes y Técnica de Recolección de la Información.

- Fuente Secundaria: Folios de la Superintendencia de Sociedades de Hilatel S.A., información provista por revistas, periódicos, tesis y publicaciones del Banco de la República.
- Técnica de Recolección: Revisión, clasificación y análisis de la Información.

0.7 LOGROS ESPERADOS

El principal objetivo de esta investigación es construir un caso donde se puedan determinar las razones que llevaron a Hilatel S.A. a acogerse al acuerdo de Reestructuración en el marco de la Ley 550 de 1999, para posteriormente identificar los efectos, ventajas y desventajas que representó para esta empresa el estar cobijada bajo esta Ley de Reactivación económica.

Estudiar a profundidad en materia financiera cuales fueron las decisiones, factores externos e internos, que hicieron que Hilatel S.A., entrara en ese proceso de insolvencia.

1. ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA HILATEL S.A.

1.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

Hilatel S.A. es una empresa manufacturera perteneciente al sector textil. El subsector al que pertenece es el de preparación e hilatura de fibras textiles (CIU). “Se presenta como uno de los pioneros y reconocidos fabricantes de hamacas y sillas hamacas de la región Caribe colombiana tipo exportación; privilegio muy merecido por haber logrado llevar sus productos al exterior por más de 15 años, posicionándolos con un excelente prestigio en los mercados internacionales”⁴. En la actualidad Hilatel S.A. cuenta con una planta de personal de 71 empleados: 8 administrativos y 63 operarios.

Hilatel S.A., está ubicada en la ciudad de Barranquilla en la calle 41 No. 52-75. El Número de Identificación Tributaria es: 890112586. De acuerdo con el número de trabajadores, es considerada como gran empresa (50 - 100 trabajadores). Actualmente se encuentra comercializando sus productos a nivel nacional e internacional, con buenas proyecciones en mercados extranjeros y el mercado nacional.

1.2 RESEÑA HISTÓRICA

1.2.1 Antecedentes históricos. En concordancia con los escritos de la época de la conquista, al momento del descubrimiento de América los textiles de algodón se encontraban en una etapa de gran desarrollo. Al respecto, en un aparte de las crónicas escritas por Fray Juan Pedro Simón se dice: “...ya se encontraban mantas, ruanas, cubrelechos y sobretodo hamacas multicolores realizadas en forma manual y artísticamente decoradas, bordadas y tejidas en fibra vegetal. Todo bellamente pintado en técnica a pincel con pigmentos de maure, como lo llamaban los aborígenes de la época”⁵. De acuerdo con los estudios de los documentos de la época en referencia, la región en donde se desarrollaba esta artesanía las hamacas se presentaban en forma

⁴ HILATEL S.A. Página Web. Internet: http://www.hilatel.com/home_esp.htm.

⁵ HILATEL S.A. Página Web. Internet: http://www.hilatel.com/home_esp.htm.

policromada o desarrollada en colores neutrales o crudos, como todavía se continúan haciendo.

Con el paso del tiempo el proceso de manufactura de la hamaca fue especializándose, tecnificándose y extendiendo en varias regiones del país, pero especialmente en zonas como San Jacinto (Bolívar), el sector norte en la Guajira y zonas templadas del norte del Magdalena (Sierra Nevada de Santa Marta). Y es precisamente en estas zonas donde hoy día se confeccionan y exportan los mejores diseños artesanales en materia de hamacas. Así pues, propiamente dicho no hay un sitio exacto del florecimiento de esta artesanía, por lo que es mejor decir que artesanal y culturalmente la hamaca se considera como patrimonio de toda la zona ecuatorial del continente americano, cobijando por supuesto la zona del Caribe.

1.2.2 Fundación y desarrollo de la compañía. Fue fundada en el año 1982 en el municipio de Soledad (Atlántico), bajo la dirección de José Salebe Puello, quien en la actualidad es el socio mayoritario y ejerce la gerencia de la empresa. Nace como una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de hilados, tejidos, cuerdas (piolas) y telas. Las telas producidas, a partir de la hilaza cruda y/o teñida, son utilizadas principalmente en la fabricación de hamacas y sillas hamacas, y además en la fabricación de bolsos de lona para diferentes usos. Las cuerdas y piolas, se utilizan en la fabricación de las cabeceras de las hamacas, y tienen un amplio mercado por sus diversos usos, a saber: hogar, jardinería, construcción, floricultura, deportes.

A medida que el negocio crece, y con la necesidad de ser más competitivos, la compañía adquiere maquinaria para aumentar la producción con el propósito de atender la creciente demanda, sobre todo de hilaza teñida, y se decide incursionar en la fabricación de hamacas invirtiendo en la compra de 4 telares planos. Este crecimiento implica la necesidad de ampliar el espacio de operación, para lo cual la empresa, adquiere dos bodegas ubicadas en la ciudad de Barranquilla, las cuales abarcan un área de 1500 metros cuadrados y están localizadas en el barrio Abajo en la calle 41 No. 52 – 75.

Desde que adquirió estas bodegas la empresa se ha dedicado a crear en el mercado un buen nombre en lo que a hamacas se refiere, por la belleza de sus diseños y la calidad en cada uno de los detalles que hacen una hamaca. Es así que en el año 1993 se realizan las primeras exportaciones; para 1998 estas ascendieron a un monto de \$198.000 dólares⁶. Debido al proceso de devaluación por el que pasaba Colombia en esos momentos, este monto significó un porcentaje de utilidad superior al esperado. Ese año se llevó un proceso de consolidación de los pasivos a través de Bancoldex.

Luego de participar con éxito en el programa EXPOPYME, el socio principal y gerente de la compañía Sr. José Salebe, visualiza la expansión de esta y su consolidación hacia el futuro. Por otro lado, teniendo en cuenta que la línea sucesora familiar está en el mediano plazo y considerando su edad, decide crecer de la mano de capital externo y no vía endeudamiento, buscando así contar con socios estratégicos con los cuales compartir la gestión de la compañía. En esos momentos la compañía tenía una estructura de sociedad de responsabilidad limitada, teniendo en cuenta que cualquier inversionista buscaría para invertir su dinero en empresas que le brinden una mayor seguridad desde todo punto de vista, se decide transformar la compañía en Sociedad Anónima, lo que se consolidó en agosto 22 de 2002, fecha en la cual inicia actividades como Hilatel S.A.

En el año 2006 se incursiona en nuevos mercados de exportación y en el mercado nacional, llegando a exportar más de USD 950.000 con clientes internacionales claves como *Evon Internacional* y la *Siesta* en Alemania. De esta fecha hasta el momento la empresa ha venido buscando recursos de capital vía capitalización empresarial, lo cual ha logrado hacer en parte y teniendo que recurrir al endeudamiento financiero. Y actualmente presenta su marca "*Majestad Caribe*", como sinónimo de calidad, relax y buen gusto, aspectos que, unidos a la renovación permanente de sus diseños, son garantía para que los clientes internacionales estén siempre bien atendidos. Sus productos se exhiben con agrado en almacenes y boutiques de países como Alemania, Francia, Suiza, Estados Unidos y un vasto sector del Caribe reafirmando su propósito inicial de abrir horizontes en Colombia.

⁶ Documento elaborado por Hilatel S.A. Barranquilla, febrero 07 de 2008. P. 1.

1.3 LÍNEA DE PRODUCTOS

Hilatel S.A. es una empresa dedicada a la producción y comercialización de hamacas, sillas hamaca y productos de hogar como cojines, individuales, centros de mesa, bolsos, en 100% algodón, 100% acrílico, o una combinación de éstos. A continuación se especifican los productos más importantes:

1.3.1 Hamacas colombianas. Hilatel S.A. rescata y promueve un estilo que vive la tradición y las memorias artesanales, preservadas desde tiempos prehispánicos entre los pequeños grupos étnicos colombianos. Presentando a Majestad Caribe como una marca que resume y conjuga lo exótico y rico del área cultural, en el bello arte de la hamaca. Hace hamacas en diversos tamaños, colores y diseños, en los cuales son flexibles. Ofrece cuatro (4) tipos de hamacas, a saber:

● **Hamacas Latinas:** Hamaca elaborada en finos acabados, hechos a mano con tejidos, dibujos y diseños especiales propios de los indios Farotos y el tamaño ideal para un verdadero disfrute familiar. Estas son sus especificaciones:

- **Material:** 100% Algodón.
- **Largo Total:** 380cm. Aprox.
- **Tamaño:** 260 x 160 cms.
- **Capacidad:** 160 kg.

En la figura 1 se puede observar un modelo de Hamaca Latina.

Figura 1. Hamaca Latina.



Fuente: Página Web de Hilatel S.A.: http://www.hilatel.com/quienes_somos.htm.

- **Hamacas India.** El tamaño ideal que brinda el relax total, elaboradas en finos bordados y rayas multicolores.

Figura 2. Hamaca India.



Fuente: Página Web de Hilatel S.A.: http://www.hilatel.com/quienes_somos.htm.

Las especificaciones de la Hamaca India son:

- **Material:** 100% Algodón.
 - **Largo Total:** 360cm. Aprox.
 - **Tamaño:** 240 x 160 cms.
 - **Capacidad:** 150 kg.
- **Hamacas Amazona.** Para que disfrute al aire libre.

Figura 3. Hamacas Amazona.



Fuente: Página Web de Hilatel S.A.: http://www.hilatel.com/quienes_somos.htm.

- **Material:** 100% Algodón.
- **Largo Total:** 340cm. Aprox.

- **Tamaño:** 220 x 140 cms.
- **Capacidad:** 120 kg.
- **Hamacas Costeña.** Elaborada en un tamaño ideal para jóvenes entre 15 y 18 años para un corto descanso al aire libre.

Figura 4. Hamaca costeña.



Fuente: Página Web de Hilatel S.A.: http://www.hilatel.com/quienes_somos.htm.

- **Material:** 70% Algodón - 30% acrílico.
- **Largo Total:** 380cm. Aprox.
- **Tamaño:** 240 x 140 cms.
- **Capacidad:** 160 kg.

1.3.2 Herrajes.

- Media luna fabricada en hierro con baño de cobre.
- Argolla de hierro con baño de cobre.
- Argollas de hierro para fijar en la pared.
- Ganchos en hierro galvanizado para fijar en la pared.
- Caja metálica con gancho para fijar en la pared.
- Gancho de hierro en S.

Figura 5. Muestra de los herrajes que fabrica Hilatel S.A.



Fuente: Página Web de Hilatel S.A.: http://www.hilatel.com/quienes_somos.htm.

1.3.3 Bolsos.

Figura 6. Muestra de los bolsos que vende Hilatel S.A.



Fuente: Página Web de Hilatel S.A.: http://www.hilatel.com/quienes_somos.htm.

1.3.4 Cojines.

Figura 7. Muestra de los cojines que vende Hilatel S.A.



Fuente: Página Web de Hilatel S.A.: http://www.hilatel.com/quienes_somos.htm.

1.3.5 Individuales.

Figura8. Individual.



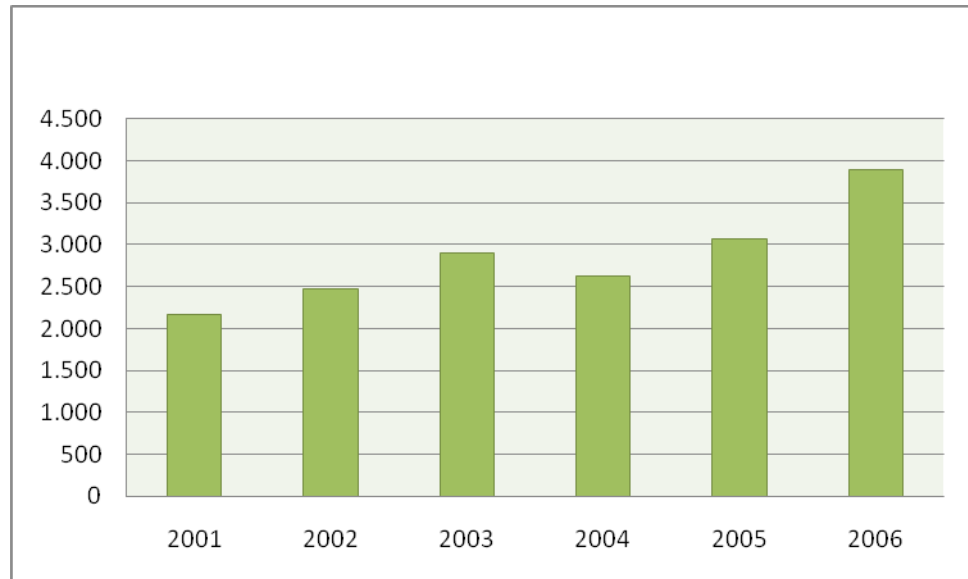
Fuente: Página Web de Hilatel S.A.: http://www.hilatel.com/quienes_somos.htm.

1.4 ANÁLISIS DE MERCADO, CLIENTES Y COMPETIDORES

Como se observa en la gráfica 1, Hilatel S.A. mantuvo un crecimiento constante entre los años 2001 y 2006. Sólo con un periodo de estancamiento en el año 2004 debido a falta de capital de trabajo⁷. Se pasó de unas ventas de \$2.400 millones de pesos en el 2001 a \$3.900 millones de pesos en el 2006, es decir, en ese periodo se obtuvo un incremento del 60% en las ventas a precios corrientes.

⁷ HILATEL S.A. Hilatel S.A. Barranquilla, febrero 07 de 2008. P. 3.

Gráfica 1. Evolución de las ventas a precios corrientes, en miles de pesos, 2001 – 2006.



Fuente: Hilatel S.A.

Así pues, la tendencia del número de usuarios y de los patrones de consumo de los productos de Hilatel S.A., tiene en general una tendencia creciente. Especialmente en el mercado internacional la empresa espera seguir con el crecimiento sostenido con el que ha venido en los últimos 10 años. Esto se sustenta diciendo que su principal cliente en Alemania así se lo confirma con las últimas visitas a la feria donde cada vez encuentra mayor aceptación y requerimiento del producto. Esto demuestra que aún con periodos de recesión en Europa ha habido crecimiento en las ventas de hamacas y sillas hamacas.

En lo que respecta al nivel total de consumo en unidades mensuales, en el ámbito nacional la empresa maneja los estimativos promedios que se aprecian en la tabla 1:

Tabla 1. Nivel total de consumo en unidades mensuales a nivel nacional.

<i>Producto</i>	<i>Cantidad</i>
Hamacas	50.000 Unidades
Sillas Hamacas	500 Unidades
Hilaza 8 – 2	150 Toneladas
Piolas	10 Toneladas

Fuente: Información suministrada por Hilatel S.A.

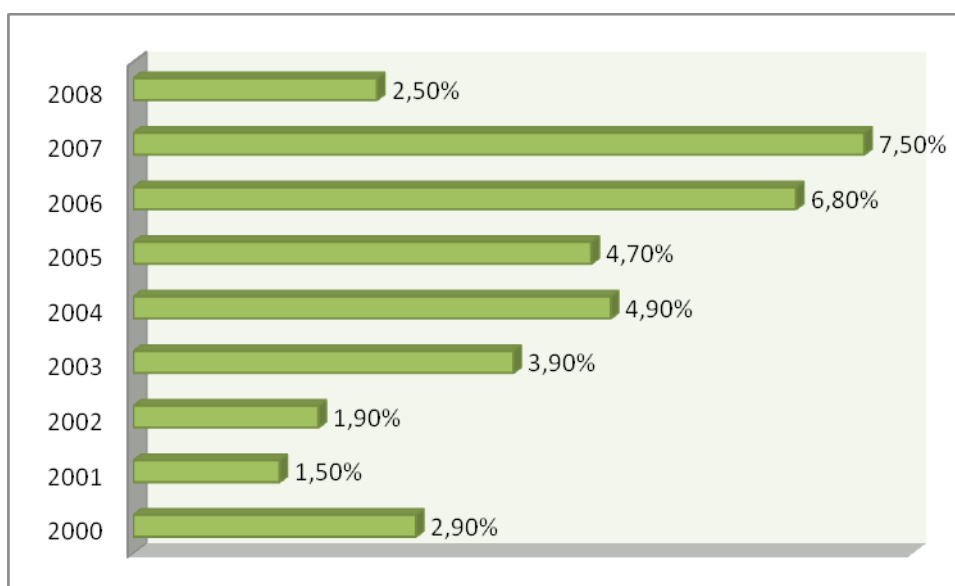
El consumidor es cada vez más exigente con el producto, lo que ha llevado a la empresa a mejorar los procesos, hasta llegar a teñir con colorantes sólidos a la luz y al agua. También cabe resaltar que el uso de la hamaca se está extendiendo y demandando para los niños, por lo cual la empresa para atender a este creciente mercado tiene ya una línea de hamacas que se ajustan a las necesidades de este segmento de la población.

2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

2.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO MACROECONÓMICO

2.1.1 Crecimiento económico. Después de seis años consecutivos de crecimiento económico, "el ciclo de bonanza económica llega a su fin en 2008", año en que la expansión fue apenas de 2,5 por ciento, un 5% menos que el año anterior⁸. Se trata del crecimiento económico más bajo en los últimos cinco años en el país, pues desde 2003 el Producto Interno Bruto (PIB) no era inferior al 3,9%.

Gráfica 2. Evolución del crecimiento económico en Colombia, 2000 – 2008.



Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadística -DANE.

Lo cierto es que en los últimos años, la economía del país se había caracterizado por sus altas tasas de crecimiento, que sumadas a los avances en seguridad, propiciaban un entorno favorable para la inversión y el comercio internacional, generando a su vez confianza a los agentes económicos de dentro y fuera del país. Nótese que las tasas de

⁸ El presidente Uribe había dicho que el PIB no crecería más allá del 3,2 por ciento, una apreciación desfasada respecto al dato revelado por el DANE.

crecimiento económico, tuvieron un progresivo aumento desde el 2002 volviendo cada vez más optimistas a los empresarios nacionales. Incluso, el 2007 terminó con un balance muy positivo para la economía colombiana creciendo en un 7.5%, el máximo nivel de crecimiento que se ha presentado.

La situación se podría explicar diciendo que la profunda recesión en los países industrializados, los problemas en los mercados de capitales, y la caída de los precios de las materias primas internacionales, se unieron para deprimir el crecimiento no sólo de Colombia sino en toda la región, que no ha podido sustraerse al desaceleramiento económico global en el 2008. A pesar de los esfuerzos para mitigar el impacto económico, el gobierno de Colombia no logró implementar políticas fiscales contra cíclicas agresivas para combatir la baja del ciclo económico.

La caída del PIB se debe a la baja en la demanda doméstica, la inversión y el consumo privado y público. De igual manera, el actual panorama de Colombia no es tan alentador ya que las exportaciones, la inversión extranjera y las remesas no están creciendo a un buen ritmo en comparación con los últimos años. Al respecto, Guillermo Perry Rubio, ex ministro de Hacienda de Colombia y consultor, afirma que: “Lo que viene en los próximos meses, como lo vaticina el FMI (Fondo Monetario Internacional), Estados Unidos y Europa y la fuerte desaceleración que se espera en Venezuela y Ecuador terminarán por afectar las remesas de colombianos que trabajan en esos países, que están sufriendo una reducción en sus ingresos, lo que impactará también las exportaciones menores a pesar de que la reducción reciente las ayudará a mitigar la menor demanda externa”⁹.

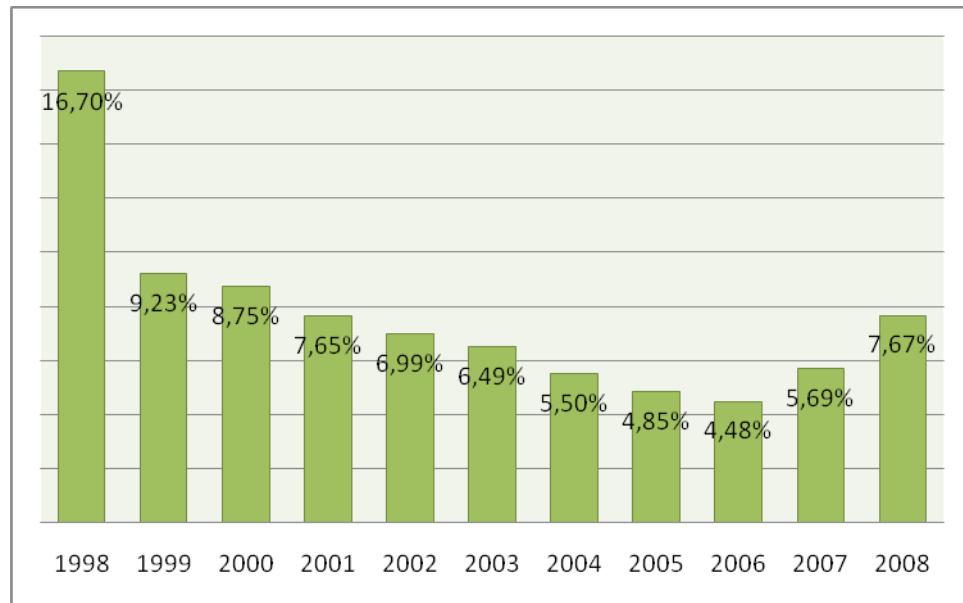
Queda pues, un espacio para la incertidumbre ya que en aspectos económicos es difícil saber cuál será el comportamiento del mercado para el 2009. Tanto es así que el propio Gobierno nacional estima que la meta de crecimiento para este año puede estar entre el 0.5% y el 1.5%¹⁰.

⁹ SEÑALES. La Revista Latinoamericana. Ideas para los tiempos difíciles. Edición 81. Diciembre de 2008 – Enero de 2009. P. 15.

¹⁰ PORTAFOLIO. Internet: http://www.portafolio.com.co/economia/economiahoy/2009-03-26/ARTICULO-WEB-NOTA_INTERIOR_PORTA-4901754.html.

2.1.2 La inflación. La inflación al consumidor de Colombia alcanzada al cierre del 2008 superó en casi dos puntos porcentuales la inflación de 2007, que fue de 5,69%. Nótese que se trata del año de más alta inflación desde 1998. Así las cosas, comparado con el año anterior, 2008 fue uno de menor crecimiento y más alta inflación.

Gráfica 3. Evolución de la inflación en Colombia, 1998 – 2008.



Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadística -DANE.

En este momento la mayoría de los alimentos van al alza, al igual que el precio del petróleo, lo que afecta también los derivados, los fletes y el transporte de los mismos. Otro de los factores que ha influido en el aumento de la inflación es la escasez alimentaria generada por el cambio climático que perjudica las cosechas y que ha transformado radicalmente la situación del agro en los últimos cincuenta años, al igual que la alta producción de biocombustibles¹¹. En especial, el incremento de los precios en el sector agropecuario se produce por la baja oferta de alimentos.

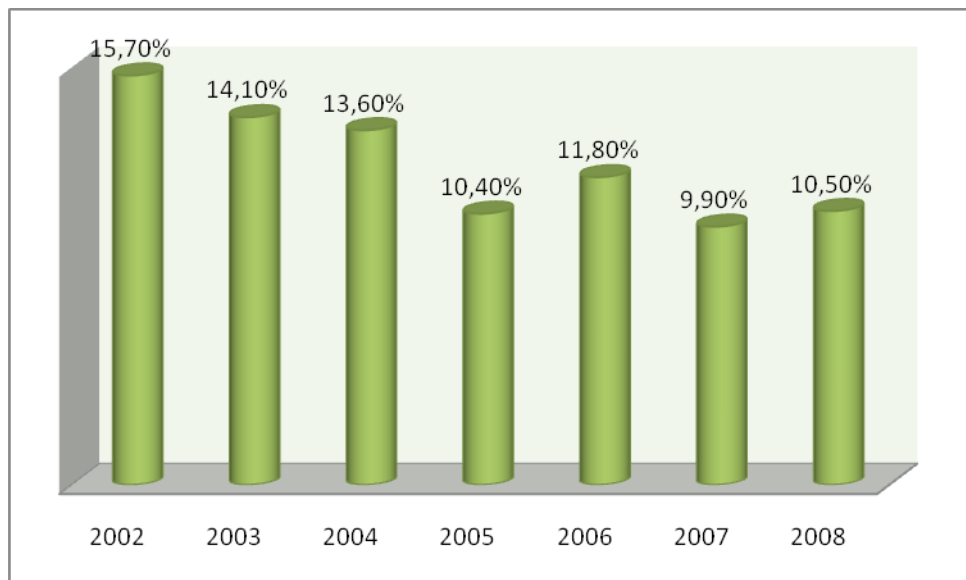
Por el momento no se vislumbra una estabilidad en el nivel de precios a nivel nacional, pues la tendencia es al alza. Lo grave es que ese comportamiento de la inflación ha ido

¹¹ En el caso de los biocombustibles, estos han generado competencia y, por ejemplo, en Estados Unidos el etanol se fabrica a base de maíz y el biodiesel con aceite de palma lo que lleva a una conversión y rendimiento energético óptimos.

de la mano de una desaceleración de la economía, como se dijo en la sección anterior, de crecimientos del PIB superiores a 7,5% en 2007 a unos inferiores a 3% en 2008.

2.1.3 Desempleo. La tasa de desempleo, que es la relación porcentual entre el número de personas desocupadas y la población económicamente activa, presentaba desde 2003 una tendencia positiva, tal como se puede apreciar en la gráfica 4. Esto se debe esencialmente a que la industria creció en el periodo objeto de análisis (2002-2008) y la construcción presenta su auge impresionante desde hace más de tres años, especialmente en la ciudad de Cartagena.

Gráfica 4. Evolución del desempleo en Colombia, 2002 – 2008.



Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadística -DANE.

Sin embargo, para el 2008 la tasa de desempleo aumentó en 0,6 puntos porcentuales frente a la registrada en igual periodo de 2007, cuando el desempleo en el país se ubicó en 9,9 por ciento, es decir, una tasa de desempleo de un dígito. Como es obvio, la mayor preocupación en este momento era precisamente que la contracción de la actividad económica señalada en el acápite anterior se trasladara al mercado de trabajo urbano, situación que ya es evidente. En fin, lo cierto es que mientras las tendencias de la población económicamente activa sigan esa dinámica y aumente la tasa de desempleo, empeoran las condiciones de poder adquisitivo de las personas, desfavoreciendo las

posibilidades de compra, por lo que para Hilatel S.A. esta tendencia de la variable económica no se constituye en una oportunidad del negocio, dado que no puede percibir un aumento de su demanda interna.

2.1.4 Tasa de cambio. El manejo de la tasa de cambio y las fluctuaciones en el precio del dólar forman parte importante del manejo económico al que deben enfrentarse los gobiernos y los bancos centrales en una situación actual de grandes fluctuaciones en los mercados mundiales. Esta variable macroeconómica es de vital importancia para el producto que vende Hilatel S.A., ya que en un escenario de revaluación sus ganancias disminuyen. Al respecto, durante los últimos años, el fenómeno predominante en la economía de Colombia fue el de la revaluación, es decir, la acentuada valorización de su moneda local y un mercado en el que el precio del dólar ha llegado a tocar pisos y a registrar niveles inimaginables (Ver gráfica 5). Esto porque: “El peso colombiano se ha venido fortaleciendo de forma tal que, como ocurre en otras economías emergentes, el apetito de inversores y hombres de negocios por activos en esta denominación es, también, creciente y con tendencia a consolidarse, favoreciendo aún más la revaluación de la moneda”¹².

En los primeros meses de 2007 incluso el dólar se cotizó a menos de 2.000 pesos, cifra que inquietaba seriamente a los exportadores del país que dependen, en buena medida, de sus ventas externas de café, flores, banano y carbón, es decir, productos con una tremenda volatilidad en precios. Es así que la situación ha llevado a que en estos tiempos de turbulencia cambiaria, muchas empresas nacionales hayan decidido moverse más en el campo de las importaciones que en exportaciones, sacrificando empleo y paralizando buena parte de la capacidad productiva interna. Este es un asunto verdaderamente preocupante porque el equipo gubernamental debió acudir al uso de millonarios recursos para auxiliar a quienes tienen como objeto producir para exportar, como es el caso de Hilatel S.A. Entonces sectores como la industria, las flores, textiles, banano, confección, calzado, cuero y la actividad cafetera, que dependen de las exportaciones, estaban pasando por un oscuro momento en Colombia.

¹² SEÑALES. La Revista Latinoamericana. La convivencia con su majestad el dólar. Edición 65. Julio de 2007. P. 9.

Gráfica 5. Evolución de la cotización del Dólar Americano (2000 – 2008) (Peso / Dólar). A diciembre 31 de cada año.



Fuente: Información suministrada por la Superintendencia Bancaria.

Principalmente, son tres los factores que influyen poderosamente en la relación peso-dólar:

1. La llamada economía subterránea que inyecta divisas por vías ilegales relacionadas con el narcotráfico.
2. Las remesas de colombianos en el exterior que, también habían subido de forma notoria.
3. La venta de empresas privadas y públicas a inversionistas extranjeros, que tienden a inundar de dólares a la economía.

Y es que en materia cambiaria Colombia vive una situación contradictoria, pues si bien es cierto que la administración Uribe ha logrado con sus políticas que la comunidad internacional invierta en esta nación sudamericana, hecho que contribuyó en buena medida a un crecimiento de la economía durante 2007 de 7,5 por ciento (cifra sin precedentes como ya se anotó), el país no se ha preparado para recibir esa oleada de

capitales y esto ha creado una fuerte revaluación que habla que en lo transcurrido de 2008 el peso colombiano se revaluó en más de 20 por ciento.

“Para el Banco de la República, los flujos de inversión extranjera directa hacia Colombia (IED) fueron 2.139 millones de dólares en 2002 a 9.028 millones de dólares en 2007. Entre 2006 y 2007, el crecimiento de los flujos de inversión que ingresaron al país fue 39 por ciento. Al mes de mayo de 2008, la IED ascendió a 3.315 millones de dólares, con un incremento anual de 26,4 por ciento, dando cuenta de la confianza que han depositado los inversionistas extranjeros en Colombia”¹³.

Frente a todo este panorama cambiario, los analistas coinciden en que mientras Estados Unidos siga inundando el planeta de dólares para financiar su déficit, el problema de revaluación será generalizado, manteniendo a Colombia dentro de los países más revaluados del mundo. Sin embargo, el fenómeno tiene a los importadores y otros renglones contentos, incluso digamos hasta el mismo gobierno puede tener un motivo de alegría si se tiene en cuenta que el pago de la deuda externa se hace en dólares. Para enero de 2008 las importaciones aumentaron 28 por ciento, en febrero 35 por ciento y desde entonces ha venido creciendo más que las exportaciones, por lo tanto este último sector es el que más se ha visto afectado. Cifras de los gremios señalan que en el sector textil-confecciones se han perdido más de 50 mil plazas de trabajo, en el floricultor más de 17 mil empleos y en el bananero alrededor de dos mil¹⁴. Siendo esta la situación, el problema es que aunque aumenten las exportaciones para estos sectores, no alcanzan a compensar el impacto de la revaluación.

En general, en la actualidad se vive un deterioro significativo de la economía colombiana, considerando la tendencia que traía desde el año 2003. A su vez, el poder adquisitivo es cada vez menor y las ventas de bienes han disminuido. Ante fases recesivas como la que atraviesa el país hoy en día la comercialización de hilados, tejidos, cuerdas y telas, actividad propia de Hilatel S.A. puede verse seriamente afectada por el impacto de las crisis; como así también se verán retraídos en las expansiones

¹³ SEÑALES. La Revista Latinoamericana. Con los ojos puestos en el dólar. Edición 76. Julio de 2008. P. 12.

¹⁴ *Ibíd.*, p. 13.

económicas. Compréndase que el funcionamiento de la economía radica en las relaciones entre las decisiones que toman las empresas y las economías domésticas.

El diagrama del flujo circular de la renta lo explica muy claramente: las economías domésticas ofrecen los servicios de los factores de producción a las empresas, las cuales los utilizan para producir bienes y servicios. A cambio de los servicios de producción pagan rentas a las economías domésticas, que las utilizan para comprar los bienes y servicios que producen las empresas. Por lo tanto, y para verlo más claramente en este caso, si aumentan los precios de los bienes, disminuye la demanda, disminuye la producción, aumenta el desempleo, disminuye la inversión, aumenta la tasa de interés, esta hace que las financiaciones bancarias sean más caras y finalmente disminuyen las ventas y la economía comienza una etapa de decrecimiento.

2.2 ANÁLISIS DEL SECTOR TEXTIL

2.2.1 Aspectos generales. La producción y distribución de textiles resulta ser algo complicada; según el tipo de tela, la materia prima¹⁵ puede prepararse de forma independiente o como etapa preliminar en la fabricación de la tela; por tanto, el número de procesos distintos implicados en la producción varía según cada producto textil. Teniendo en cuenta lo anterior, sépase que la primera etapa en la fabricación de textiles implica la producción de la materia prima, ya sea:

- El cultivo de algodón, lino u otras plantas;
- La cría de ovejas o gusanos de seda; o,
- La producción química de fibras.

Luego la fibra se hila y posteriormente se usa el hilo para tejer las telas. Después del teñido y el acabado, el material puede suministrarse directamente a un fabricante de

¹⁵ La materia prima puede ser tanto las fibras vegetales o animales como los productos químicos.

productos textiles o a un minorista que lo vende a particulares que confeccionan prendas de vestir o ropa de casa. Se tienen entonces los siguientes procesos:

- **Procesado de la fibra.** La fibra de algodón, el vellón de las ovejas o el lino deben ser procesados antes de hilarlos. El algodón en bruto se procesa con la desmotadora, que elimina las semillas y otras impurezas, antes de ser transportado a la hilatura. Para obtener a partir del lino una fibra susceptible de ser hilada se utilizan diversas operaciones mecánicas y químicas. La lana debe ser clasificada y lavada antes de su hilado. La seda se desenrolla de los capullos después de ablandar la goma natural en agua caliente, lo que permite una separación fácil sin romper las finas fibras. Los filamentos continuos se agrupan y se tuercen para formar hilos de varias hebras; los filamentos rotos y el material de desecho se hilan de forma similar a la empleada para las fibras de algodón, lana o lino. Las fibras sintéticas se suministran en forma de filamentos o de fibras cortas; la fibra de filamento continuo se convierte en hilo igual que la seda. Las fibras sintéticas cortas se procesan antes del hilado de forma similar al algodón crudo o la lana.
- **Hilado.** Para obtener hilo a partir de filamentos continuos basta torcerlos, pero en el caso de las fibras cortas hay que cardarlas para combinar las fibras en una estructura continua semejante a la de una cuerda, peinarlas para estirar las fibras largas y torcer las hebras continuas resultantes. El torcer más o menos los hilos determina algunas de sus características¹⁶.
- **Tejido.** Para tejer se utiliza el telar y dos conjuntos de hilos, denominados respectivamente urdimbre y trama. Los hilos de la urdimbre van a lo largo del telar, mientras que los de la trama van en dirección transversal. La urdimbre está arrollada en enormes bobinas llamadas *enjulios*, situadas a los pies del telar, y se enhebra en el telar formando una serie de hilos paralelos. La trama se suministra por los lados del telar desde unas bobinas que se cambian automática o

¹⁶ Una torsión ligera proporciona telas de superficie suave, mientras que los hilos muy torcidos producen tejidos de superficie dura, resistentes a la abrasión y menos propensos a ensuciarse y arrugarse; sin embargo, los tejidos hechos con hilos muy torcidos encogen más.

manualmente cuando se acaba el hilo. La lanzadera del telar hace pasar los hilos de la trama a través del telar, entrelazándolos perpendicularmente con la urdimbre. Modificando el número de hilos de la urdimbre y alterando la secuencia con la que se levantan o se bajan se logran diferentes dibujos y texturas. Durante el tejido, una capa protectora provisional conocida como *imprimación* protege los hilos de la urdimbre para evitar que se dañen.

- **Telas de punto.** El tejido de malla, cuyos orígenes se remontan al anudado de redes en los pueblos antiguos, consiste en formar una rejilla entrelazando hilo mediante agujas manuales o automáticas en una serie de lazadas unidas entre sí¹⁷.
- **Teñido y estampado.** Los textiles pueden teñirse de distintas formas: las telas pueden colorearse una vez tejidas (tinte en la pieza), pueden teñirse las fibras sueltas en una cuba (tinte en bruto) y, por último, puede teñirse el hilo o filamento antes de tejerlo (tinte en el hilo). Los hilos sintéticos también pueden recibir un tinte previo incorporando pigmentos coloreados en la solución de hilado antes de extraer los filamentos a través de las boquillas de hilatura (tinte en masa o solución). El principal método para estampar dibujos en textiles es el huecograbado mediante rodillos; en este proceso el dibujo se graba en rodillos de cobre (un rodillo para cada color) y se llenan las depresiones de los rodillos con pasta de estampado; a continuación se pasa la tela por los rodillos.

2.2.2 Tipos de textiles. Variando el método de tejido es posible producir muchas telas diferentes, entre las cuales se tienen:

- Tejido liso o de tafetán (tafeta).
- Tejido cruzado.
- Tejido de satén (satín).

¹⁷ El tejido con agujas fue introducido en Europa por los árabes en el siglo V y floreció en Inglaterra y Escocia durante los siglos XIV y XV.

- Tejidos de lizo y de Jacquard.
- Tejidos de pelo o de hilos levantados.
- Textiles no tejidos.

2.2.3 Industria textil en Colombia. En cuanto a su localización, la producción textilera está concentrada especialmente en Medellín, Bogotá y Cali, y representa alrededor del 18,7% de la industria manufacturera del país. La distribución total se refleja de la siguiente forma¹⁸:

- Medellín (Antioquia): 64,4%.
- Bogotá (Cundinamarca): 21,3%.
- Cali (Valle): 3,2%.
- Risaralda: 3,0%.
- Atlántico: 2,8%.
- Caldas: 1,3%.
- Resto del país: 4.0%.

La información anterior representa los porcentajes de empresas instaladas por departamentos, pero no tiene en cuenta el tamaño de las empresas. Las de Bogotá son muy grandes y las de Medellín están muy diseminadas y hay un gran número de pequeñas industrias, de forma que en realidad Medellín es la ciudad textilera con más tradición en Colombia. Sus principales empresas se caracterizan por su antigüedad¹⁹. Se originaron como empresas familiares pero muy pronto pasaron a ser grupos económicos

¹⁸ Fuente: ASCOLTEX, 1998.

¹⁹ Que oscila entre 70 y 50 años.

sin lazos familiares bajo la forma de Sociedades Anónimas. Y la actividad principal es el proceso de fibra de algodón y el tejido plano.

Figura 9. Planta de Coltejer en Itagüí, Antioquia.



Fuente: NÚÑEZ. Germán Enrique. Página web: <http://igomezze.blogspot.com/2008/09/empleo-el-reto-del-sector-textil.html>.

Bogotá, a diferencia de Medellín, se caracteriza por una industria más joven y más familiar. Las empresas siguen perteneciendo a las mismas familias que las crearon, y se han destacado por su éxito temprano en el sector textil. Su principal producto es la fibra sintética y los tejidos de punto.

2.2.4 Uso de maquinaria y tecnología en el sector. El Sector textil es uno de los que más cambios tecnológicos sufren. La maquinaria va evolucionando y en los últimos cinco años los cambios han sido significativos, tanto en ingeniería como en desarrollo. Estas innovaciones han obligado a todas las empresas que han deseado seguir en la cabecera del sector a reinvertir continuamente en equipo y desarrollo. Al respecto, téngase en cuenta que Colombia es un país que no produce ningún tipo de maquinaria textil, razón por la que todos los equipos son importados de distintos países. Así mismo, no hay una investigación o desarrollo tecnológico sino un gran seguimiento por parte de las empresas de las innovaciones en el exterior. La inversión en equipos acostumbra a ser una de las prioridades de las grandes empresas textiles.

Históricamente la maquinaria siempre se importó de EEUU, por cercanía e influencia económica, pero a partir de los años sesenta dicho país dejó de ser el gran productor mundial de ese tipo de maquinaria y las compras empezaron a trasladarse a Europa y a Japón. Los principales países proveedores de maquinaria textil en Colombia son Alemania, Suiza, Italia y España, cada uno especializado en un tipo distinto de equipos.

Hoy se puede afirmar que los empresarios han tomado conciencia que para estar a la altura de los estándares productivos el mejorar las instalaciones y los equipos es imprescindible, y la reconversión se situó como una de las prioridades. Esta reconversión, es muy lenta debido a las circunstancias económicas, sobre todo a la dificultad de financiación. Ésta viene dada por un lado por los altos intereses que encarecen los créditos, y por otro lado por los altos aranceles aplicados a la maquinaria. Además, el sector necesita con urgencia créditos blandos o ayudas por parte del gobierno. Para la adquisición de estos bienes de capital se utilizan créditos de bancos internacionales, créditos externos que generan un riesgo debido al tipo de cambio tan variable y a las devaluaciones colombianas.

La reconversión se basa en la idea que la maquinaria nueva es costosa pero rentable, mientras que la maquinaria vieja produce altos costos de mantenimiento y mezclada con la nueva, dificulta enormemente el control de la eficiencia de la producción. Uno de los criterios a la hora de elegir la maquinaria nueva son especialmente las innovaciones que pueda aportar al producto y los costos de mantenimiento.

2.2.5 Oferta Local. La producción de la industria textil está representada principalmente por hilados y tejidos de algodón, hilados y tejidos sintéticos y tejidos de punto, así como las confecciones de ropa de cama, de mesa y tapetes. Este tradicional subsector, que en 1991 ocupaba por su producción el tercer lugar entre los subsectores industriales, ha venido creciendo menos que el promedio de la industria, de tal forma que en 1997 ocupaba un cuarto lugar. La producción nacional se centra en los dos centros mencionados, Medellín y Bogotá. Y como también se ha señalado anteriormente, la producción en estas dos ciudades difiere: Medellín produce

principalmente tejido plano y tejido de algodón, y Bogotá se centra en la fibra sintética y el género de punto.

Para la mayoría de las empresas textiles colombianas el principal cliente sigue siendo la demanda nacional. Su contracción a mediados de 1998, provocada por la situación general del país en ese entonces, comenzó a agravar la crisis del sector, sobre todo porque esa contracción se dio en el período de mayor ventas, es decir, el segundo semestre del año 1998. En ese mismo orden, otro dato de interés es que las importaciones de productos textiles han ido aumentando durante los últimos años, siendo los principales países proveedores: Estados Unidos, Brasil, Venezuela, México y Ecuador.

Por su parte, las exportaciones colombianas también han aumentado desde 1991, aunque han sufrido un decremento en los últimos años; los países de destino por orden de ventas en 1997 fueron Estados Unidos, Venezuela, Ecuador, Chile, Perú y Costa Rica.

2.2.6 Cadena textil y confección. La Cadena textil y de confección en Colombia es uno de los sectores que ha registrado de los más altos índices de crecimiento en su actividad de exportación. En este país la industria textil y de confección es de gran relevancia ya que representa una gran parte de las exportaciones y del aparato productivo nacional. De esta industria se derivan aproximadamente 600.000 empleos, de forma directa e indirecta, un factor importante para la economía, cuyo problema del desempleo sigue siendo acuciante.

Básicamente la cadena industrial está compuesta por los productores de fibras de tipo natural y químicas, hilanderías independientes, transformadoras de bienes finales como las telas y confeccionistas. Entre todos ellos, sin incluir a los confeccionistas, suman más de 550 empresas en el país en este sector. Las compañías dedicadas a la confección suman 4.000, clasificadas como pymes (pequeñas y medianas empresas) y 10.000 en el sector informal (pequeñas y micros). Geográficamente en esta industria la parte textil en un 50% se concentra en Medellín y un 36% en Bogotá; en el terreno confección un 33%

en las ciudades anteriores. Sin embargo en los últimos años la ciudad de Ibagué en el departamento del Tolima se ha convertido en el tercer centro textil del país.

En esta parte cabe anotar que de acuerdo con un estudio del Centro de Investigación y Desarrollo Tecnológico Textil Confección de Colombia (Cidetexco), tanto la parte textil como de confección tiene debilidades por corregir y fortalezas por aprovechar. En el caso de las fibras, las debilidades establecidas son la inseguridad que, ante la ausencia de algodoneiros, genera una pérdida de eficiencia, los elevados aranceles para importación de maquinarias e insumos y los subsidios que otros países entregan a su producción algodoneira.

Sus fortalezas se centran en que el algodón colombiano tiene dos cosechas anuales, frente a la mayoría de sus competidores que sólo tienen una y que se cuenta con ventajas de clima y ambiente que favorecen la producción de fibra larga, media y corta. Por su parte, en cuanto a hilandería, una de las principales debilidades está en que la maquinaria usada en estos procesos es muy antigua, con un promedio de más de 15 años de operación. Pero para contrarrestar esta situación se cuenta con una tradición en la producción de hilos así como excelente calidad en los mismos. Pero la amenaza principal continúa siendo los elevados costos para la reconversión industrial, sumado a que el valor de los hilos importados es, en algunos casos, menor que el de los producidos en el país.

Pasando a las telas, el estudio en referencia indica como principales debilidades el que las mayores productoras de tejidos planos de algodón no se adaptaron rápidamente al modelo de apertura y siguen operando con base en un mercado cerrado, al tiempo que se cuenta con equipos de muchos años de uso, lo cual les resta competitividad. Entre las fortalezas del sector está el conocimiento técnico, en destrezas y habilidades de su potencial humano, el hecho de ser una industria con casi cien años de tradición y el tener entre sus oportunidades el desarrollo de procesos de especialización de productos, con unidades estratégicas de negocios y empresas generadoras de servicios para resolver así el problema de estructura de costos.

2.2.7 Datos recientes sobre el desempeño del sector textil. Las actuales dificultades del sector textil provienen esencialmente de dos hechos principalmente: la recesión económica mundial y los problemas estructurales del sector. Es así que el futuro del sector textil no está muy definido, dado que las dificultades por las que está atravesando son resultado en gran medida de la situación de la economía en general. Y como consecuencia de la complicada coyuntura que han venido afrontando, muchos productores del sector han comenzado a solicitar una mayor ayuda del gobierno para afrontar cuatro grandes problemas que golpean significativamente sus ingresos²⁰:

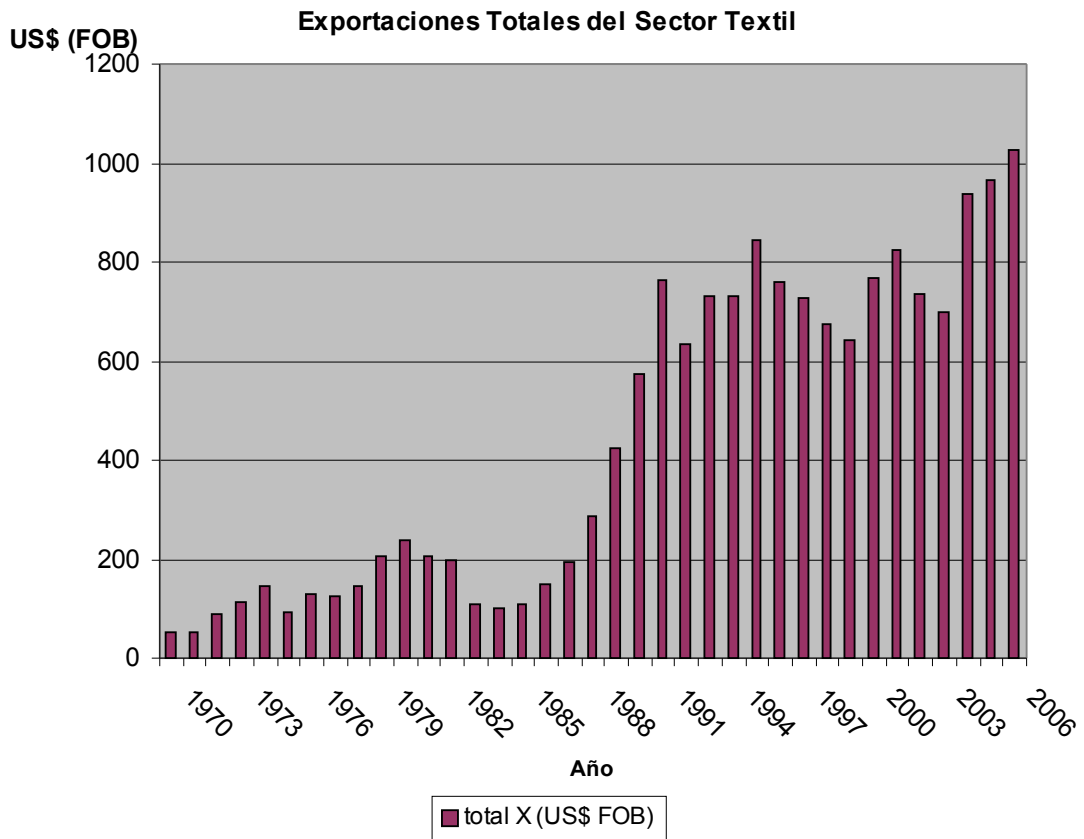
- La revaluación de la moneda colombiana frente al dólar;
- La firma del Tratado de Libre Comercio (TLC) con los Estados Unidos; y,
- El contrabando de productos asiáticos que llegan desde Panamá.
- El narcotráfico porque se encargó de traer mercancías a precios irrisorios en perjuicio de miles de familias que devengaban su sustento de las empresas textiles o de la confección.

En cuanto al desempeño del sector en el año 2006, se tiene que contrario a lo que podría pensarse, terminó siendo un año bastante bueno para el sector, que presentó un buen crecimiento en ventas y pareció recuperarse de la difícil situación que había tenido que afrontar en el bienio anterior. Esto porque las exportaciones totales del sector textil al finalizar el 2006 fueron superiores a los mil millones de dólares, mientras que en el 2005 alcanzó sólo 990 millones de dólares, tal como se puede apreciar en la gráfica 6. Este comportamiento fue igualmente corroborado por la Asociación Nacional de Industrias Financieras (ANIF), institución que afirmó que “aún cuando el sector textil presentó desaceleraciones durante los años 2004 y 2005, desde del segundo semestre de 2006 su dinámica cambió, evidenciando claros síntomas de mejoría”²¹.

²⁰ CREDISEGURO. Informe sector textil colombiano. Julio de 2007. Internet: www.crediseguero.com.co/mapfreCrediseguero/index.php?option=com_docman&task=doc_view&gid=34.

²¹ ANIF. Asociación Nacional de Industrias Financieras. Centro de Estudios Económicos. Textiles. En: Riesgo Industrial. Noviembre de 2006.

Gráfica 6. Evolución de las exportaciones totales del sector textil en Colombia (1970 – 2006)



Fuente: DANE. Cálculos: Crediseguro S.A.

Así pues, en contra de todo pronóstico y a pesar de la continua revaluación, la demora en la firma del TLC y la mayor penetración en el mercado por parte de productores asiáticos como la China, en los últimos años se ha presentado un incremento en las exportaciones del sector textil colombiano. Hay que señalar, sin embargo, que el buen comportamiento del sector durante ese año por el mayor volumen en ventas y el creciente convencimiento de los empresarios colombianos de que se firmaría el TLC sin más dilaciones, algunos textileros tomaron una decisión que hoy puede considerarse como desacertada y que

correspondió a la de realizar inversiones en maquinaria y equipos con miras a aumentar la capacidad productiva a principios del 2007.

ANIF sostuvo en el 2006 que “de cara al TLC con Estados Unidos, y teniendo en cuenta que el sector se encuentra cada vez en mejores condiciones, desde mediados del año pasado se están comenzando a ver importantes inversiones por parte de los productores del sector.”²² Lamentablemente, las expectativas de estos empresarios no se han visto realizadas hasta la fecha porque el TLC con los Estados Unidos sigue demorado y sin solución a la vista.

Unido a lo anterior, resulta natural entonces que algunos productores del sector que se dedican a la exportación se encuentren especialmente preocupados por la situación que se vive en los Estados Unidos y en general a nivel mundial por el empeoramiento de la crisis económica; aunque también algunos lo están por la de Venezuela, cuyas relaciones comerciales con Colombia sufren altibajos por la situación política de confrontación diplomática, y peor aún una vez que dicho país anunció su retiro de la Comunidad Andina.

Otro dato relevante en el 2006 es que las exportaciones del sector estaban concentradas fundamentalmente en cinco mercados que son (según su orden de importancia): Venezuela (34%), México (13%), Ecuador (16%), Perú (8%) y los Estados Unidos (5%). Se destacaron también las exportaciones que Colombia realizó hacia Brasil y Chile, países que tienen una reducida participación dentro de las exportaciones del sector, pero que tuvieron un desempeño considerable y crecieron a tasas del 13.52% y del 32.72%, respectivamente. No obstante Venezuela tiene un peso significativo sobre el sector (representa el 34.13% de las exportaciones), las exportaciones hacia dicho país no presentaron un crecimiento importante durante el último año (sólo crecieron en un 4.64%), principalmente debido a la mayor incertidumbre política que presenta dicho país en sus relaciones con Colombia. Ver tabla que sigue.

²² Asociación Nacional de Industrias Financieras –ANIF-. Centro de Estudios Económicos. Textiles. En: Riesgo Industrial. Noviembre de 2006.

Tabla 2. Exportaciones a otros países (Diciembre de 2006).

País	US\$	Particip. (%)	Crec. (%)
EE.UU.	15.354.175	5,08%	-25,51%
Venezuela	103.137.870	34,13%	4,64%
México	38.060.689	12,59%	25,37%
Ecuador	49.572.954	16,40%	-8,82%
C. América	12.498.758	4,14%	23,24%
Europa	5.547.140	1,84%	-14,43%
Perú	23.098.236	7,64%	-15,47%
Caribe	2.945.378	0,97%	-17,98%
Costa Rica	6.052.061	2,00%	17,80%
Chile	13.213.425	4,37%	32,72%
Brasil	8.211.616	2,72%	13,52%
Resto del Mundo	24.518.475	8,11%	NA
Al Mundo	US\$ 302.210.777	100,00%	3,56%

Fuente: PROEXPORT. Cálculos: Crediseguro S.A.

Por su parte, las exportaciones hacia los Estados Unidos bajo las preferencias del ATPDEA disminuyeron para Colombia durante el 2006 en un 11.96%. Esta disminución en el nivel de exportaciones no se presentó sólo para Colombia, sino que también se presentó en otros países que muestran la misma preferencia arancelaria, como es el caso de Bolivia²³ y Ecuador²⁴, pero con excepción de Perú, que logró incrementar sus exportaciones hacia los EE.UU. en un 5.13%.

2.2.8 El subsector Preparación e hilatura de fibras textiles. Número de empresas:

- Grandes: **29.**
- Medianas: **27.**
- Pequeñas: **15.**

²³ Disminuyó en un 12.16%.

²⁴ Disminuyó en un 20.71%.

- Microempresas: 1.

En la tabla 3 se muestra en detalle la ejecución del subsector en referencia a diciembre de 2006: el total del patrimonio de las empresas analizadas aumentó en más de 200 mil millones de pesos. Cifra que si bien es positiva, resulta todavía insuficiente considerando que en total las compañías tienen un pasivo sustancialmente alto: \$1.786.300.325.000, más alto que el año 2005 en 17 mil millones de pesos. Es decir el sector mantuvo un pasivo entre 2005 y 2006 muy superior a una cuarta parte de sus activos.

Tabla 3. Informe del sector: Preparación e hilatura de fibras textiles en los años 2005 y 2006.

Balance General (en miles de pesos).		
	2005	2006
Total activo	3.864.512.483	4.103.242.032
Total Pasivo	1.769.099.334	1.786.300.325
Total Patrimonio	2.095.413.151	2.316.941.705

Fuente:<http://www.portafolio.com.co/empresassectores/empresas/home/empresa.php?ide=3901650>.

El estado de resultados que se presenta en la siguiente tabla refleja el impacto negativo de las exigencias de capital de trabajo, pues la utilidad neta al cierre del 2006 apenas fue superior a \$40 mil millones de pesos, una cifra ínfima para mejorar el margen operacional.

Tabla 4. Estado de resultados del sector “preparación e hilatura de fibras textiles”, años 2005 y 2006.

Estado de Resultados (en miles de pesos).		
	2005	2006
Ingresos	2.340.742.760	2.613.588.425
Utilidad bruta	395.316.749	476.678.136
Utilidad neta	36.544.263	76.680.874

Fuente:<http://www.portafolio.com.co/empresassectores/empresas/home/empresa.php?ide=3901650>.

Lo anterior denota la imposibilidad del sector para recuperarse de los grandes pasivos de corto plazo en que incurrió para poder mantener sus operaciones. Como es de

esperarse, esto finalmente termina haciendo trizas su capital de trabajo neto, con el obvio deterioro de su liquidez.

Tabla 5. Razones financieras del subsector “Preparación e hilatura de fibras textiles”, años 2005 y 2006.

Razones Financieras		
	2005	2006
Razón corriente	2	2
Razón de endeudamiento	46%	44%
Margen neto	2%	3%

Fuente: <http://www.portafolio.com.co/empresassectores/empresas/home/empresa.php?ide=3901650>.

2.2.9 Perspectivas generales del sector. Más recientemente, al finalizar el 2008 el sector ya había despedido de sus plantas de producción más de 24.000 trabajadores que resultaron lesionados por la revaluación, el contrabando y el lavado de dinero. La explicación a las bajas ventas y al escaso crecimiento obedece a que los exportadores están sintiendo la contracción de la demanda en Estados Unidos que fue en el año 2007 el principal destino de las confecciones y textiles producidos en Colombia. Lamentablemente esta pérdida de empleo directo también se vino acompañada con la reducción de turnos de trabajo y el cierre de varias empresas básicamente pymes.

Definitivamente el año 2008 fue difícil, se reportaron caídas en el consumo de cuatro por ciento en confecciones y hubo pérdidas por asuntos varios, incluidos los cambiarios por más de US\$80 millones. Pero a mayo de 2009, las perspectivas han mejorado con el cambio de tendencia en materia cambiaria pues todo apunta a que la devaluación se debe mantener, asunto que ayudará a la recuperación o por lo menos a frenar las pérdidas que genera el dólar barato. Con esa condición se considera que puede haber un beneficio enorme porque ello conllevará un encarecimiento de los productos importados o de China. Inclusive afectaría el contrabando técnico de telas y confecciones porque con un dólar más fortalecido la situación cambia para la industria nacional, afectada por los efectos de la deprimida demanda y por las importaciones de bajo precio provenientes de Oriente o ingresadas como contrabando desde Panamá.

Otro factor que juega a favor de los empresarios nacionales es que la contracción de la demanda en el mundo hizo que bajara la producción y oferta china de textiles, confecciones y calzado. De igual forma decrecieron los índices de producción en ese país oriental, no caracterizado por ser una economía de mercado, pero que entró por la senda de pagar salarios más elevados y en donde hay tremendas dificultades para satisfacer la demanda de energía.

Además, es relevante que entre los años 2005, 2006 y 2007, los empresarios colombianos hicieron inversiones en maquinaria y equipo por un valor de US\$400 millones, cifra que aumenta si se cuantifican las compras de tecnología e implementos para la industria en lo corrido de 2008²⁵. Luego, con equipos actualizados y con un cambio favorable es posible que algunos puestos de trabajo perdidos vuelvan al mercado laboral.

Por fortuna, Venezuela y Ecuador siguen comprando un gran volumen de Colombia, asunto que ha dado oxígeno pues de lo contrario el sector estaría en medio de una verdadera debacle. Los empresarios venezolanos les deben a los productores y exportadores colombianos más de US\$1.500 millones de los cuales US\$400 millones en promedio son de la pequeña y mediana empresa, incluidas textileras y empresas de confección afectadas en su flujo de caja²⁶.

En general, parece que la situación comienza a mejorar en el sector textil por la devaluación y la reactivación de las ventas a Ecuador y Venezuela.

²⁵ NÚÑEZ. Germán Enrique. Empleo, el reto del sector textil (Colombia). Septiembre de 2008. Internet: <http://igomez.blogspot.com/2008/09/empleo-el-reto-del-sector-textil.html>.

²⁶ *Ibíd.*

3. SITUACIÓN DE LA EMPRESA QUE OBLIGÓ A SOLICITAR UN ACUERDO DE REESTRUCTURACIÓN BASADO EN LA LEY 550 DE 1999

3.1 ANÁLISIS FINANCIERO

Para el año 2007 las ventas proyectadas de Hilatel S.A., eran de \$5.300 millones de pesos, con expectativas de crecimiento real del 10% a nivel nacional y del 5% en el exterior. Y para lograr estas metas de crecimiento dentro del mercado manufacturero requería recursos por \$1.000 millones de pesos para así poder alcanzar los niveles proyectados en el plan de negocio, y atención de los pasivos financieros²⁷.

Tabla 6. Balance general de la empresa Hilatel S.A. en los años 2006 y 2007.

Balance General (en miles de pesos)		
	2006	2007
Total activo	5.227.595	5.499.867
Total Pasivo	2.458.444	4.697.011
Total Patrimonio	2.769.151	802.856

Fuente:<http://www.portafolio.com.co/empresassectores/empresas/home/empresa.php?ide=3901650>.

Sin embargo, como se pudo observar en la tabla 6, para el 2007 el Balance General de la empresa demuestra que el total de los pasivos se incrementó en casi el doble con respecto al año inmediatamente anterior, evidenciando una grave situación de iliquidez que conllevó al incumplimiento en la atención oportuna de los compromisos adquiridos con las entidades financieras y los proveedores. Agravaba esta situación el hecho de que el endeudamiento de la empresa fue contratado a corto plazo, lo que generó que los recursos obtenidos en el proceso de ventas se utilizaran para el pago de los mismos dejando sin capital de trabajo para el normal funcionamiento de las operaciones de la compañía.

En consecuencia, el total del patrimonio se redujo considerablemente hasta apenas \$802.856 millones de pesos, mientras que en el 2006 alcanzaba la cifra de \$2.769 millones de pesos. Y como era de esperarse, el estado de resultados para el mismo periodo muestra una utilidad neta negativa de 1.848 millones de pesos. Así mismo, en

²⁷ Documento elaborado por Hilatel S.A. Barranquilla, febrero 07 de 2008. P. 2.

cuanto a las razones financieras, los resultados indican un preocupante margen neto también negativo: -54,93%. Ver tablas 7 y 8.

Tabla 7. Cifras del Estado de resultados de la empresa Hilatel S.A. en los años 2006 y 2007.

Estado de Resultados (en miles de pesos)		
	2006	2007
Ingresos	3.890.070	3.365.386
Utilidad bruta	1.632.865	473.741
Utilidad neta	231.970	-1.848.759

Fuente:<http://www.portafolio.com.co/empresassectores/empresas/home/empresa.php?ide=3901650>.

Tabla 8. Razones financieras de la empresa Hilatel S.A. en los años 2006 y 2007.

Razones Financieras		
	2006	2007
Razón corriente	2,81	1,01
Razón de endeudamiento	47,03%	85,40%
Margen neto	3,36%	-54,93%

Fuente:<http://www.portafolio.com.co/empresassectores/empresas/home/empresa.php?ide=3901650>.

Incluso, en los resultados operacionales y netos sólo durante el periodo enero — mayo de 2007, la sociedad obtuvo unos ingresos operacionales por \$1.759 millones, frente a unos costos de venta por \$1.554 millones, generando una utilidad bruta en ventas de \$204 millones. Así, desde los primeros meses del 2007 dicho margen fue absorbido por los gastos de administración y venta que ascendieron a la suma de \$478 millones. El ente económico obtuvo obviamente una utilidad operacional negativa de \$273 millones. Los gastos no operacionales por \$1.139 millones agudizaron en mayor proporción la pérdida neta del ejercicio situándose en la suma de \$1.412 millones. Por efecto de la reevaluación del dólar frente al peso colombiano, los elevados intereses financieros producido por la concentración de las obligaciones financiera contratadas a corto plazo. Así pues, sólo a 31 de mayo de 2007, la citada sociedad ya registraba una pérdida neta de \$1.412 millones que redujo el patrimonio de la compañía de \$2.769 millones (diciembre de 2006) a la suma de \$1.238 millones de pesos, frente a un capital suscrito y pagado de \$459 millones.

Dadas estas circunstancias, la empresa Hilatel S.A. solicitó el 13 de junio de 2007 la promoción de un Acuerdo de Reestructuración acogiéndose a la Ley 550 de 1999, principalmente como resultado del impacto que generó en la industria textil la revaluación del peso frente al dólar en el año 2006, problemática que se comentó en el acápite anterior. Y es que en el caso de esta compañía, el 55 por ciento de las ventas corresponden a las exportaciones por lo que los ingresos se redujeron considerablemente con el fenómeno de la revaluación, mientras que se mantenían los costos operativos. Además, los recursos que recibe la empresa deben utilizarse para cubrir un endeudamiento de corto plazo, lo que ha impedido el cumplimiento de otras obligaciones. Como consecuencia de su incapacidad de cumplir con las obligaciones financieras, obviamente los bancos le negaron créditos. Ante esta situación, se vieron en la obligación de tomar préstamos extra bancarios, empeorando la situación financiera. Así pues, en los últimos años, las ventas cayeron dramáticamente con la apreciación de la moneda colombiana.

En síntesis, debido al balance negativo que venía presentando la compañía, debió acogerse al régimen de insolvencia como mecanismo de salvación a fin de establecer un acuerdo de pagos con sus acreedores y lograr sanear sus indicadores financieros y económicos. En julio de 2007 la Superintendencia de Sociedades la admitió para la promoción de acuerdos de reestructuración a la compañía en referencia²⁸. Al momento de realizar el Acuerdo de Reestructuración entre la sociedad en referencia y sus acreedores, en el mes de febrero del año 2008, Hilatel presentaba la siguiente evolución de su situación financiera:

Tabla 9. Estados financieros de Hilatel S.A., en el periodo 2004 – 2007.

Descripción	2007	2006	2005	2004
Caja y Bancos	0,935	31,402	81,371	58,143
Inversiones Temporales	8,567	0	0	
Clientes	589,497	998,388	1625,595	1483,201
Deudas de Difícil Cobro	0	0	0	
Provisiones	0	0	0	
Deudores Comerciales Corto Plazo	589,497	998,388	1625,595	1483,201
Inventarios	1030,863	1386,162	1145,521	946,541
Anticipo de Impuestos y contrib. o saldo				

²⁸ Cabe recordar que la ley 550 de 1999 fue concebida para proteger a las empresas afectadas por la crisis económica que atravesaba el país y era de carácter temporal.

Otras Cuentas x Cobrar	1212,755	1245,13	484,676	644,195
Diferidos	243,877	268,394	0	
ACTIVO CORRIENTE	3086,494	3929,476	3337,163	3132,08
Propiedades, Planta y Equipos	1290,655	1561,824	1708,184	1418,864
Intangibles (Neto)	0	0	0	
Inversiones	0	8,567	9,814	6,68
Otras Cuentas por Cobrar (LP)		0		
Deudores Largo Plazo	0		0	
Activos Diferidos	0	0	172,434	136,205
Otros Activos Largo Plazo	0	0	0	
Valorizaciones	255,702	0	0	
ACTIVO NO CORRIENTE	1546,357	1570,391	1890,432	1561,749
TOTAL ACTIVO	4632,851	5499,867	5227,595	4693,829
Obligaciones Financieras	215,85	2618,908	787,627	726,629
Proveedores	706,15	0	138,143	109,469
Cuentas por Pagar	536,258	734,412	181,447	162,542
Obligaciones Laborales	248,34	170,612	29,703	18,323
Impuestos, Gravámenes y Tasas	166,719	212,733	49,651	30,801
Otros Pasivos	5,234	165,936	1,18	1,313
PASIVO CORRIENTE	1878,551	3902,601	1187,751	1049,077
Obligaciones Financieras (LP)	2271,823	0	1232,341	1545,147
Proveedores L.P.	0	794,41		
Cuentas x Pagar (LP)	0	0	12,886	
Obligaciones Laborales (LP)	0	0	25,466	25,466
PASIVO NO CORRIENTE	2271,823	794,41	1270,693	1570,613
TOTAL PASIVO	4150,374	4697,011	2458,444	2619,69
SUBTOTAL CAPITAL SOCIAL	459,727	459,727	459,727	421,444
SUPERAVIT DE CAPITAL	1132,969	1132,969	1132,969	771,525
RESERVAS	60,531	60,531	47,471	37,224
REVALORIZACION DEL PATRIMONIO	742,686	742,686	742,686	663,077
DIVIDENDOS O PARTICIPACIONES	0	0	0	
RESULTADOS DEL EJERCICIO	-320,379	-1848,76	130,596	102,469
RESULTADOS DE EJERCICIOS ANTERIORES	-1848,76	0	0	78,4
SUPERAVIT POR VALORIZACIONES	255,702	255,702	255,702	
PASIVO Y PATRIMONIO	4632,851	5499,867	5227,595	4693,829
Depreciación Acumulada			54,218	50,782
PATRIMONIO	482,477	802,856	2769,151	2074,139

Fuente: Hilatel S.A.

Tabla 10. Índices financieros de la empresa Hilatel S.A., periodo 2004 – 2007.

Indicador	Promedio del Sector	2007	2006	2005	2004
Ventas	11282,10743	2698,152	3365,386	3890,070068	3071,012939
Activos	15127,34035	4632,851	5499,867	5227,595215	4693,829102
Utilidad	-885,9467818	-320,379	-1848,759	130,595993	102,4690018
Patrimonio	8439,959501	482,477	802,856	2769,150879	2074,138916
Crecimiento en Ventas	2,170409672	-19,82637356	-13,48777938	26,67058541	
Crecimiento en Activos	10,87690858	-15,76430848	5,208356309	11,37165631	
Crecimiento en	-512,2720058	-82,67059146	-1515,632254	27,44926835	

Utilidades					
Crecimiento del Patrimonio	17,95226494	-39,90491446	-71,00714135	33,50845778	
Rentabilidad sobre Ventas	-7,852671027	-11,87401599	-54,93453054	3,357163001	3,33665158
Rentabilidad sobre Activos	-5,856593171	-6,915374572	-33,61461286	2,498204005	2,183057788
Rentabilidad sobre Patrimonio	-10,49705015	-66,40295807	-230,2728011	4,716102472	4,940315279
Utilidad Operativa / Ventas (Rentabilidad operativa)	1,7990298	-15,49408632	-20,64904293	19,7521898	16,65349544
Endeudamiento	44,20724805	89,58574321	85,40226518	47,02820304	55,81136178
Apalancamiento	79,23475071	860,2221453	585,0377901	88,77970899	126,3025307
Pasivo Total / Ventas	59,27421725	153,8228387	139,5682694	63,19793856	85,30377413
Rotación de Cartera	109,043515	78,65343391	106,7989467	150,4379559	173,8684885
Rotación de Inventarios	110,0807078	164,6161639	172,57247	182,6983124	198,099064
Rotación de Proveedores	57,58415163	112,7634847	0	22,03232769	22,91047766
Ciclo Operativo	219,1242228	243,2695979	279,3714167	333,1362684	371,9675525
Razón Corriente	1,631709672	1,643018475	1,006886433	2,809648783	2,98555778
Prueba Acida	1,049244543	1,094264143	0,651697163	1,845203358	2,083297039
Capital de Trabajo	2916,059948	1207,943	26,875	2149,412109	2083,003052
Rentabilidad Bruta	22,06188322	16,44651599	14,07686964	41,97520768	43,9884182
Otros Ingresos/Utilidad Neta	-12,73452048	-8,421750489	-1,820348677	29,78705531	29,97016548
Corrección Monetaria/Utilidad Neta	0	0	0	-0,237779114	-0,240004294
Pasivo Corriente/Pasivo Total	69,02761413	45,2622101	83,08690356	48,31311725	40,04584702
Total de Empleados	0		72	69	68
Hombres	0		25	35	39
Mujeres	0		47	34	29
Fijos	0		72	35	68
Temporales	0			34	
Directivos	0		2	2	2
Empleados	0		5	6	6
Obreros	0		65	61	60
Importaciones - FOB U\$	0		160806,38	270311,7188	234213,9219
Exportaciones - FOB U\$	0		948039,35	886328,75	725576,125

Fuente: Hilatel S.A.

En las dos tablas anteriores se compararon las cifras en los estados contables de Hilatel S.A. desde el año 2004 al 2007 a fin de facilitar el análisis de los índices financieros de la empresa, que respaldan la historia financiera reciente del negocio. Al interpretar los datos de los cuadros anteriores, se percibe que los resultados históricos de la empresa en los últimos cuatro años demuestran que no ha estado operando exitosamente, pues al evaluar la rentabilidad del negocio se tiene que esta disminuyó drásticamente en el periodo de análisis, la cual no es suficiente como para cubrir sus costos operativos si es

que pretende generar ganancias a nivel operativo. Nótese que la rentabilidad operativa es negativa en los años 2007 y 2006 (-15,4% y -20,6%, respectivamente), mientras que en el 2004 dicho índice financiero alcanzaba el 16,6%.

Lo anterior es gravísimo porque la empresa tiene que ser rentable a nivel operativo para cubrir los costos de depreciación y amortización que caen sobre los activos que utiliza, así como también para cubrir los múltiples cargos financieros que tiene Hilatel S.A. Entonces la empresa fue rentable sólo hasta el 2005 que tuvo un margen de utilidad operativa de 19,7%. Después de este año, los márgenes comienzan a disminuir debido a que se reduce el crecimiento en el mercado por efecto de la revaluación de la moneda colombiana, es decir, el crecimiento de las ventas fue negativo en los años 2007 y 2006 (-19,8% y -13,4%, respectivamente). En el año 2005 el crecimiento de las ventas era positivo, alcanzando un crecimiento del 26,6% con respecto al año inmediatamente anterior.

En cuanto a la revisión del estado de situación patrimonial, al detallar la evolución de los activos y pasivos de la empresa entre los años 2004 y 2006, se observa claramente que en la actualidad Hilatel S.A. no tiene suficientes activos líquidos para cumplir con su pasivo. El índice de liquidez corriente estuvo por encima de dos, en los años 2004 y 2005, cuando los valores ascendía a 2,9 y 2,8 respectivamente; luego de esto, fluctúa entre 1 y 1,6 a medida que entre el 2006 y 2007 la empresa comienza a generar mayores saldos de caja. Así pues, los bajos niveles del índice de liquidez corriente también corroboran que la compañía en estudio tiene serios problemas de liquidez, y al inspeccionarse el estado de flujo de fondos se nota que esta necesitó financiamiento.

Por su parte, en lo que respecta a la base de activos en el periodo de análisis, el resultado es que se mantiene la base de activos, pues los activos totales en el 2004 ascendían a \$4.693 millones y al finalizar el 2007 la cifra era \$4.632 millones, lo cual es un referente de que la empresa no está invirtiendo en el reemplazo de los activos fijos. Esto se debe a la imposibilidad de tener niveles adecuados de reinversión para superar la base del activo de la empresa, lo cual es muy significativo a la hora de valorar el negocio. Pero peor aún si se analiza la evolución de la rentabilidad sobre activos, pues

esta es negativa en los años 2007 (-6,9) y 2006 (-33,6), superior al promedio del sector que también tiene un comportamiento negativo.

En lo que toca al índice de rotación de inventarios, se tiene que este plazo disminuyó rápidamente a lo largo del periodo de evaluación, alcanzando un máximo de 164 días en el 2007. Este resultado sugiere que Hilatel S.A., no está acumulando un elevado inventario en relación a los volúmenes de venta y esto puede estar movilizando algún efectivo dentro de la empresa, aunque insuficiente. Sin embargo, es un signo negativo si se compara con el dato del sector el cual alcanza el plazo de 110 días. Se requiere entonces que esta empresa barranquillera reduzca el plazo de rotación de inventarios para generar más efectivo proveniente de las ventas lo cual se representaría a su vez en un aumento del flujo de fondos. En otras palabras, la empresa debería maximizar su rotación de inventarios mientras asegure que es capaz de cumplir con la demanda.

3.2 ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA

Con base en el análisis de los documentos e informes suministrados por Hilatel S.A. dentro del proceso de Acuerdo de Reestructuración, se resume en el siguiente capítulo un análisis DOFA que realizó la compañía al momento de solicitar la promoción del Acuerdo de Reestructuración. En ese sentido, las páginas siguientes recogen la relación de puntos fuertes y débiles que, en el interior de la empresa, facilitan o dificultan la ejecución del mencionado acuerdo de reestructuración. Paralelamente, se identifican las amenazas y oportunidades que desde el momento que se acogió a la Ley 550 de 1999 enfrenta la empresa.

3.2.1 Fortalezas.

- Posee clientes fuertes y rentables debido al manejo cultural del sector textilero.
- Fabricación de productos hasta el momento difíciles de sustituir.
- Empresas con infraestructura administrativa plana que permite costos fijos bajos frente a la competencia.

- Liderazgo de costos en el mercado nacional.
- Clara diferenciación de costos con respecto a la competencia.
- Relación comercial fuerte con los consumidores finales, artesanos y familias.
- Capacidad de compra de hilazas internacionales debido a la revaluación del peso y el cambio de los precios del algodón en el mercado nacional.
- Cubrimiento del mercado internacional por manejar los precios más bajos de este.
- Posicionamiento en el mercado internacional debido a los exigentes controles de calidad.
- Manejo de precios competitivos frente a la competencia.
- Mayor exportador de hamacas de Colombia.
- Única empresa del país con gran consolidación del mercado internacional de hamacas.
- Gran manejo del cubrimiento de las exigencias del cliente internacional.
- Manejo directo de un distribuidor internacional radicado en Europa.
- Fabricación de hamacas y sillas hamacas atractivas a los extranjeros.
- Preferencias del consumidor internacional frente a los productos de la competencia.

- Presencia constante en mercados nacionales e internacionales, por sus distribuidores.
- Productos que de acuerdo a su uso no presentan productos sustitutos.
- Fabricación de productos que satisfacen las exigencias del mercado de la decoración.
- Cupo de crédito para compra de materias primas en Canadá.
- Codificación en EVON Internacional.

3.2.2 Debilidades.

- Falta de programas de mercadeo que permitan conocer el mercado textil nacional e internacional.
- Falta de planes de capacitación al personal directamente gestionados por la empresa.
- Poseer un nivel de endeudamiento bancario alto en el corto plazo que no permite la consecución de créditos para apalancar su crecimiento.
- Falta de capital de trabajo que permita ampliar la capacidad de producción, para cubrir mayores mercados.

3.2.3 Oportunidades.

- Tratados como el TLC que impulsan el desarrollo textil.

- No existen productos sustitutos de la Hamaca (producto principal) en el mercado; hasta ahora.
- Pocas empresas en el ámbito nacional con la que se pueda verdaderamente competir.
- Apoyo y respaldo de entidades como PROEXPORT.
- La incapacidad de hilanderías proveedoras para cubrir la demanda del mercado, permite la importación de hilos a precios más bajos que los nacionales.
- Gusto del mercado internacional por el hilo y la fabricación de productos artesanales colombianos.
- Apoyo de diferentes gremios estatales para el manejo de productos artesanales en el exterior.
- Proyección del producto en el mercado alemán, gracias a la aprobación por parte de su sistema de seguridad (TUV) al más exigente y principal cliente de la empresa, La Siesta.
- Crecimiento sostenido de clientes internacionales por aceptación y requerimiento del producto.
- La carencia de productos sustitutos para la hamaca y la silla de hamaca como tal, en el mercado de productos de descanso.
- Proyección de consumo de mercados de la decoración.
- Se puede competir fácilmente en el mercado nacional.

3.2.4 Amenazas.

- Factores negativos de la situación política y social del país que desfavorece en un corto plazo el desarrollo de la actividad económica textil.
- En un largo plazo la internacionalización cultural del gusto nacional.
- La aprobación o extensión de tratados de preferencias para países competidores.
- Situación económica política y social de países aliados, como por ejemplo Venezuela.
- Fortalecimiento de mercados como el de Brasil.
- A falta de comercialización de la marca se identifique el consumo del producto sólo por la empresa comercializadora.
- Recesión económica.

4. ASPECTOS GENERALES DEL ACUERDO DE REESTRUCTURACIÓN CELEBRADO ENTRE LA SOCIEDAD HILATEL S.A. Y SUS ACREEDORES, BASADO EN LA LEY 550 DE 1999²⁹

²⁹ HILATEL S.A. Acuerdo de reestructuración celebrado entre la sociedad Hilatel S.A. y sus acreedores (Ley 550 de 1999). Febrero 25 de 2008.

4.1 DEFINICIONES

4.1.1 Acreedores. En el marco del acuerdo de reestructuración en referencia se definieron como acreedores a todas aquellas personas naturales y jurídicas acreedoras internas y externas que acreditaron dentro del proceso de reestructuración de pasivos acreencias a su favor y a cargo de Hilatel S.A., reconocidas en la reunión de Determinación de Acreencias y de Derechos de Votos celebrada en la sesión iniciada y concluida el 26 de octubre de 2007, constituidas legalmente, debidamente facultadas y quienes actúan directamente o a través de representantes legales y/o apoderados generales o especiales, que se acreditan con los certificados de existencia y representación legal y/o los poderes respectivos.

4.1.2 Deudora. Es Hilatel S.A., sociedad comercial constituida mediante la Escritura Pública número 904 de fecha 4 de mayo de 1983, otorgada en la Notaría Tercera de Barranquilla, registrada en la Cámara de Comercio de Barranquilla el 7 de junio de 1983 bajo el número 16961 del libro respectivo, identificada con el NIT No. 890.112.586-4, con domicilio principal en la ciudad de Barranquilla y representada por José Isaac Salebe Puello, identificado con la cédula de ciudadanía No. 7.451.537 de Barranquilla.

4.1.3 Acreedores internos. Se refiere a los socios de la deudora.

4.1.4 Acreedores externos. Son las personas naturales y jurídicas titulares de los créditos, determinado en su existencia y cuantía en reunión y acta de fecha correspondiente.

4.1.5 Acreedores financieros bancarios. Son las entidades vigiladas por la Superintendencia Bancaria, relacionadas en el informe y acta de determinación de la fecha correspondiente.

4.1.6 Acuerdo. Este es el documento que contiene las declaraciones y los compromisos adquiridos a través del mismo, así como los anexos que forman parte integral del mismo.

4.1.7 IPC. Es el Índice de Precios al Consumidor certificado por el DANE.

4.1.8 DTF. Se refiere a la tasa de interés promedio de captación del sistema financiero, que certifica el Banco de la República.

4.1.9 Partes. Son partes de este acuerdo, los acreedores internos y los acreedores externos de la empresa.

4.1.10 Obligaciones. Son las acreencias a cargo de la deudora objeto de la reestructuración.

4.1.11 Vencimientos. Los pagos establecidos en el documento de reestructuración se causan al día del vencimiento del periodo correspondiente.

4.1.12 Promotor. Lo es el Doctor Héctor Del Chiaro González, persona designada por la Superintendencia de Sociedades.

4.2 OBJETO DEL ACUERDO DE REESTRUCTURACIÓN

El objetivo es que la deudora y los acreedores celebren un Acuerdo de reestructuración cuyos términos tienen como fin que se pueda recuperar la empresa Hilatel S.A. de los factores económicos que la llevaron a acudir a la Ley de Intervención Económica dentro del plazo y condiciones necesarias para preservarla como una unidad de explotación económica, así como la adecuada protección del crédito y la conservación de las fuentes de empleo y muy en especial para cumplir con los fines del Estado relacionados en el artículo 2 de la Ley 550 de 1999 que desarrollan los artículos 334 y 335 de la Constitución Política de Colombia. Estos artículos de la Constitución dicen lo siguiente³⁰:

³⁰ REPÚBLICA DE COLOMBIA. Constitución Política de Colombia. Décima edición. Bogotá, D. C.: Editorial Panamericana, enero de 2004. P. 234 y 235.

“Artículo 334. La dirección general de la economía estará a cargo del Estado. Este intervendrá, por mandato de la ley, en la explotación de los recursos naturales, en el uso del suelo, en la producción, distribución, utilización y consumo de los bienes, y en los servicios públicos y privados, para racionalizar la economía con el fin de conseguir el mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes, la distribución equitativa de las oportunidades y los beneficios del desarrollo y la preservación de un ambiente sano.

El Estado, de manera especial, intervendrá para dar pleno empleo a los recursos humanos y asegurar que todas las personas, en particular las de menores ingresos, tengan acceso efectivo a los bienes y servicios básicos. También para promover la productividad y la competitividad y el desarrollo armónico de las regiones”.

“Artículo 335. Las actividades financiera, bursátil, aseguradora y cualquier otra relacionada con el manejo, aprovechamiento e inversión de los recursos de captación a las que se refiere el literal d) del numeral 19 del artículo 150 son de interés público y sólo pueden ser ejercidas previa autorización del Estado, conforme a la ley, la cual regulará la forma de intervención del Gobierno en estas materias y promoverá la democratización del crédito”.

En tal virtud las partes convinieron el mecanismo mediante el cual la deudora pagará las obligaciones adquiridas y causadas que se cancelarán con la prelación, plazos y condiciones descritas en la ley y en el acuerdo.

4.3 FORMA DE PAGO

4.3.1 Obligaciones a pagar. Son todas las sumas que aparecen en los respectivos documentos de deuda y que fueron relacionados en la Determinación de Acreencias y Derechos de Votos, aprobada en la reunión de fecha 26 de octubre de 2007 y que quedó en firme ya que en ella no se presentaron objeciones que condujeran a procesos verbales sumarios ante la Supersociedades.

Se estipuló que los intereses causados pendientes de pago a la fecha de vencimiento de las obligaciones hasta la inscripción de la celebración del Acuerdo en el registro mercantil, se condonarán en su totalidad, con excepción de los intereses causados en las obligaciones fiscales y laborales, los cuales se reconocerán y cancelarán en la forma

dispuesta en el Acuerdo. Y los intereses causados con posterioridad se reconocerán y pagarán en la forma como se determinan en las cláusulas posteriores.

El acuerdo se comienza a cumplir a partir de la inscripción de la noticia de la celebración del Acuerdo en el registro mercantil en la Cámara de Comercio de la ciudad de Barranquilla.

4.3.2 Pago de acreencias. La cancelación de las acreencias a cargo de la deudora se realizará teniendo en cuenta la tasa de interés del 5.50% anual año 2007, el DTF efectivo anual vigente y el capital y los intereses de las obligaciones que se abonan o cancelan en el transcurso del plazo del acuerdo; además, se hacen en forma de mes ó semestre vencido en las siguientes condiciones:

- **Acreencias laborales:**

Tabla 11. Acreencias con los trabajadores.

Valor total	\$185,992,084.96
Plazo total	Cinco (5) años
Período de gracia	Dos (2) años. Capital e intereses
Intereses	5.50% anual

Fuente: Información suministrada por la empresa Hilatel S.A.

En cuanto a la forma de pago de estas acreencias con los trabajadores, se estipuló que se pagarán en un plazo de sesenta (60) meses contados a partir de la fecha en que se inscriba en la Cámara de Comercio de Barranquilla la Celebración del Acuerdo, en cuotas semestrales de igual valor a prorrata de cada acreencia. Junto con cada cuota de capital se cancelará el interés pactado. Las obligaciones de los acreedores vinculados y/o socios se cancelarán una vez cumplido el pago de las demás acreencias externas.

- **Acreencias fiscales:**

Las acreencias a favor de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales por concepto de Renta, IVA y Sanciones y las Acreencias a favor del municipio de Barranquilla por concepto de impuesto de Industria y Comercio.

Tabla 12. Acreencias fiscales de la empresa Hilatel S.A.

Impuesto	Período	Valor
Rete fuente	2004-2005-2006/07	123,143,000
Renta	2002/3/4/5/6	102,028,000
IVA	2005/4/6 2006/2/4/6 2007/1	
Impuesto patrimonio	2002	4,974,000
ICA	2002/01/2005/3/2006/1/4/2007/3	6,223,000
Pro hospital		38,886
Valor Total		280,896,886

Fuente: Información suministrada por la empresa Hilatel S.A.

Como se pudo observar en la tabla anterior, el valor total de las acreencias por concepto de impuestos de Hilatel S.A., ascienden a: \$ 280.896.886. Y el plazo total son cinco (5) años. Con períodos de gracia: dos (2) años contados a partir de la inscripción de la noticia de celebración del Acuerdo en el registro mercantil de la Cámara de Comercio de Barranquilla.

En cuanto a la tasa de interés, esta es igual a la causación del DTF durante la negociación. No obstante, se tiene en cuenta que en virtud de lo dispuesto en el párrafo primero del artículo tercero del Decreto 2249 de 2000, y siempre que los demás acreedores acuerden una tasa de interés más favorable que la anotada, la tasa de interés de plazo para las obligaciones de la DIAN será esa, y no podrá ser inferior en términos efectivos al IPC para los doce (12) meses inmediatamente anteriores a la fecha en la cual se realice el respectivo pago. Pero en todo caso la tasa de interés efectiva para las obligaciones fiscales no podrá ser inferior a la tasa de interés efectiva más alta reconocida a cualquier otro acreedor.

Cabe decir que las obligaciones por concepto de retenciones en la fuente no son objeto de negociación de este Acuerdo según lo estipulado en el artículo 52 de esta ley, los intereses de estas obligaciones serán calculados con base a los artículos 634 y 635 del

Estatuto Tributario y sus modificaciones al respecto, su cancelación se efectuará teniendo como base el tiempo para la cancelación de los otros impuestos (Renta y Venta). El capital, los intereses y sanciones si existieren de las obligaciones de renta y venta se cancelarán una vez terminado el período de gracia.

- **Acreencias financieras:**

Tabla 13. Forma de pago de las acreencias financieras.

Valor total		\$2.239.115.723,67
Plazo total	Siete (7) años. En cuotas iguales una vez finalizado el periodo de gracia.	
Período de gracia para amortizar intereses	Dos (2) años de gracia contados a partir de la fecha en que se inscriba en la Cámara de Comercio de Barranquilla la noticia de la celebración del Acuerdo. Se reconocerá la Tasa de DTF cancelándola indexada al IPC en el año 7 y 8.	
Tasa de interés	DTF + 1 efectiva anual, pagaderos semestralmente durante los años 3, 4, 5, 6 y 7.	
Amortizaciones capital	a	Por semestre vencido a partir del año tres (3), en cuotas iguales a prorrata de cada acreencia
Amortizaciones intereses	a	Por semestre vencido a partir del año tres (3) en cuotas iguales.

Fuente: Información suministrada por la empresa Hilatel S.A.

Las amortizaciones de los intereses y capital correspondiente al Fondo Nacional de Garantía se efectuarán mensualmente debido a que no es entidad financiera sino un fondo de garantía o avalista.

- **Otros pasivos quirografarios:**

Tabla 14. Forma de pago de los otros pasivos quirografarios.

Valor total		\$753.925.586.07
Plazo total	Siete (7) años.	
Período de gracia para amortizar	Dos (2) años de gracia, contados a partir de la fecha en que se inscriba en la Cámara de Comercio de	

capital	Barranquilla la noticia de la celebración del Acuerdo.
Período de gracia para amortizar e intereses	También dos (2) años de gracia, contados a partir de la fecha en que se inscriba en la Cámara de Comercio de Barranquilla la celebración del Acuerdo.
	5,5% de interés anual, pagaderos semestralmente durante los años 3, 4, 5, 6, 7
Amortizaciones capital	a Por mes vencido a partir del año tres (3) en diez (10), cuotas iguales a prorrata de cada acreencia.
Amortización intereses	a Por mes vencido a partir del año tres (39 en cuotas iguales.

Fuente: Información suministrada por la empresa Hilatel S.A.

- **Acreencias con los socios:**

Tabla 15. Forma de pago de los otros pasivos quirografarios.

Valor total	\$1,142,100,526.24
Plazo total	Siete (7) años. Se cancelará a los socios después de haber pagado todas las acreencias.

Fuente: Información suministrada por la empresa Hilatel S.A.

4.4 ENAJENACION DE ACTIVOS

4.4.1 Disposición al respecto. Se acordó que la deudora tendrá la opción dentro de los límites establecidos a favor del Departamento de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) en el numeral 14 del artículo 34 de la Ley 550 de 1999, de enajenar total o parcialmente los activos fijos no operacionales de la empresa que no hayan sido dados en garantía, siempre y cuando el producto de la respectiva enajenación contemple la destinación de recursos para el reemplazo de los activos enajenados, de ser necesarios para asegurar la continuidad de la deudora como empresa productiva y mantener la capacidad para dar cumplimiento a los términos del Acuerdo de Reestructuración. Pero si no es necesario su reposición o en el evento de presentarse remanentes producto de la enajenación, el producto de la venta se destinará en el siguiente orden:

- Para capital de trabajo, en el porcentaje que apruebe el Comité de Vigilancia.

- Al prepago de las acreencias, abonando en primer lugar las obligaciones exigibles en el momento de la venta y así sucesivamente en orden de exigibilidad a prorrata de cada uno de los acreedores.

Corresponde al Comité de Vigilancia velar por su cumplimiento.

4.4.2 Daciones en pago. Al respecto, se fijó que a partir de la fecha en que se inscriba en la Cámara de Comercio de Barranquilla la celebración del Acuerdo de reestructuración, la deudora podrá decidirse por cancelar total o parcialmente las obligaciones insolutas a la fecha a los acreedores mediante dación en pago, con los siguientes ordenamientos:

- La dación en pago requerirá aceptación expresa del acreedor a favor de quien se efectúe la dación.
- En el caso de bienes con garantía real, la dación en pago se ofrecerá primeramente a quien ostenta la garantía, a menos que éste acreedor esté dispuesto a entregar el bien, sin perder el privilegio, a favor del adquirente.
- Si el acreedor que ostenta la garantía no estuviere interesado en recibir la dación, la oferta debe ser dirigida a todos los acreedores que de conformidad con la prelación legal de créditos tengan derecho a recibir el pago, siempre y cuando exista aceptación expresa de los acreedores prendarios e hipotecarios, o a terceros interesados en la adquisición del bien, si no hubiera acreedores interesados en el bien.
- Las daciones en pago de bienes que no estén garantizando obligaciones, deberá ofrecerse respetando estrictamente la prelación de créditos, salvo que el acreedor que tiene prelación dé su consentimiento.
- Las daciones deberán estar precedidas de avalúos practicados de conformidad con el Decreto 422 del 2000.

- El valor en que se reciba la dación en pago será el del avalúo comercial practicado según el punto anterior.
- Las daciones en pago podrán efectuarse cuando se hayan cancelado las obligaciones de la DIAN, fiscales, parafiscales y laborales a menos que el acreedor beneficiario tenga prelación legal, caso en el cual la dación se podrá entregar siempre y cuando se trate de activos cuyo valor no sea inferior al 40% de las obligaciones vigentes de la DIAN.
- Se utilizará como mecanismo que permita la utilización o readquisición de bienes operacionales entregados en pago las que con sujeción a la ley adopte el Comité de Vigilancia en cada caso.

4.5 DURACIÓN DEL ACUERDO DE REESTRUCTURACIÓN

El acuerdo tiene una duración de siete años, contados a partir de la fecha en que quedó registrada la noticia de Celebración del Acuerdo en el registro mercantil, conforme a lo estipulado en el artículo 31 de la Ley 550 de 1999, el cual dice lo siguiente:

Artículo 31. Formalidades. El acuerdo deberá constar íntegramente en un documento escrito, firmado por quienes lo hayan votado favorablemente o por el representante o representantes legales o voluntarios de éstos, cuyo contenido será reconocido ante notario público por cada suscriptor, o ante el respectivo nominador del promotor, o ante éste, quien para estos efectos por ministerio de la ley queda legalmente investido de la función correspondiente; y deberá elevarse a escritura pública cuando incluya estipulaciones que requieran legalmente dicha formalidad. El acuerdo también podrá constar íntegramente en varios de los documentos a que se refiere el párrafo 2° del artículo 29 de esta ley. Dicho acto se considerará sin cuantía para efectos de los derechos notariales, de registro y de timbre, al igual que las escrituras públicas que se otorguen en desarrollo de los acuerdos, incluidas aquellas que tengan por objeto reformas estatutarias o enajenaciones sujetas a dicha solemnidad. Los documentos en que consten las deudas reestructuradas quedan exentos del impuesto de timbre.

La noticia de la celebración del acuerdo será inscrita en el registro mercantil de la Cámara de Comercio correspondiente al domicilio del empresario y de las sucursales que éste posea, y estará sujeta a la tarifa establecida por el Gobierno Nacional para la inscripción de documentos en el registro mercantil.

En aquellos casos en los que el acuerdo no tenga que formalizarse mediante escritura pública, el original del mismo será depositado en la Superintendencia de Sociedades y la expedición de copias a las partes podrá cobrarse. Las copias expedidas por la Superintendencia se reputarán auténticas.

Parágrafo. Para efectos del plazo previsto en el artículo 27 de esta ley, el acuerdo se entiende celebrado el día en que sea firmado por el último de los acreedores requerido para su celebración, de conformidad con el artículo 29 de esta ley; y siempre y cuando la noticia de su celebración se inscriba en la Cámara de Comercio correspondiente al domicilio del empresario dentro de los diez (10) días siguientes a dicha firma.

4.5.1 Terminación anticipada del acuerdo por pago. Se concretó que es el pago anticipado de las obligaciones bien sea por pago en dinero efectivo o por cualquiera otra modalidad de pago previamente aceptada por cada uno de los acreedores, con el visto bueno del Comité de Vigilancia, lo cual dará lugar a que precisamente este Comité declare terminado el proceso.

4.5.2 Modificación del acuerdo. En el evento en que, por causas no atribuibles a la deudora, cambien o se modifiquen las circunstancias bajo las cuales se firmó el Acuerdo de reestructuración, que obliguen a reestructurar los flujos de caja y proyecciones financieras que sirvieron de soporte al mismo, el Comité de Vigilancia hará uso de la función consagrada en el numeral 10 del artículo 33 de la Ley 550 de 1999, que reza: “Las reglas para interpretar el acuerdo, así como las que le permitan el Comité de Vigilancia interpretarlo o modificar aquellas cláusulas del mismo que se identifiquen para tal efecto”.

Si de acuerdo con la valoración del Comité es necesario prorrogar las fechas de pago, la modificación requerirá del acuerdo de la asamblea de acreedores que cuenten con créditos insolutos al momento de la modificación, siguiendo el procedimiento establecido por la mencionada Ley.

Debe tenerse en cuenta que la aprobación de la modificación al Acuerdo, en los términos del inciso anterior se tomará con el quórum establecido en el artículo 35 de la Ley 550 de 1999, es decir, la mayoría decisoria, pero sólo podrán votarlo los acreedores insolutos determinando su derecho según la cuantía de la obligación impagada. Le corresponderá al Promotor determinar los derechos de voto en la forma expuesta y contemplada en la ley.

4.5.3 Causales de terminación del acuerdo. El acuerdo se dará por terminado en los siguientes eventos³¹:

- Al cumplirse el plazo estipulado para su duración.
- Cuando las partes lo declaren terminado por haberse cumplido en forma anticipada.
- Por incumplimiento en forma que no pueda remediarse de conformidad con lo previsto en el Acuerdo.
- Cuando el Comité de Vigilancia verifique la ocurrencia de circunstancias que no se hayan previsto y que no permitan su ejecución y de acuerdo a la revisión de la generación operativa de la caja, plan de inversiones, necesidades de capital de trabajo y mercado, se llegue a la conclusión que la empresa no es viable y no proceda la modificación del Acuerdo, los acreedores internos y externos podrán decidir su terminación anticipada en una reunión, con el quórum establecido en el artículo 29 de la Ley 550 de 1999³², pero sólo podrán votar los acreedores insolutos determinando su derecho según la cuantía de la obligación impagada. Y le corresponderá al promotor determinar los derechos de votos en la forma expuesta.

³¹ Se refiere a las causales consagradas en el artículo 35 de la Ley 550 de 1999.

³² Los acuerdos de reestructuración se celebrarán con el voto favorable de un número plural de acreedores internos o externos que representen por lo menos la mayoría absoluta de los votos admisibles.

- Cuando se incumpla el pago de una acreencia causada con posterioridad a la fecha de iniciación de la negociación, y el acreedor no reciba el pago dentro de los tres meses siguientes al incumplimiento, o no acepte la fórmula de pago que le sea ofrecida, de conformidad con lo dispuesto en una reunión de acreedores.
- Cuando el incumplimiento del acuerdo tenga su causa en el incumplimiento grave del código de conducta empresarial, o en el incumplimiento grave del empresario en la celebración o ejecución de actos previstos en el acuerdo y que dependan del funcionamiento y decisión o autorización favorable de sus órganos internos. Se entenderán como graves los incumplimientos previstos como tales en forma expresa en el acuerdo de reestructuración.

4.5.4 Causales de incumplimiento.

- La falta de pago oportuno por parte de la deudora de los créditos en la forma propuesta en este acuerdo, siempre y cuando no se adopte una medida de modificación o que la deudora no acuerde con el acreedor en particular, otra fórmula de pago.
- El incumplimiento grave, debidamente comprobado por el Comité de Vigilancia, de algunos de los deberes, obligaciones y responsabilidades impuestos en el Código de Conducta Empresarial.
- La disolución de la sociedad deudora a menos que las obligaciones pendientes de pago sean asumidas por un tercero a satisfacción de los acreedores.
- El incumplimiento grave y reiterado del pago de sus gastos administrativos.

4.5.5 Forma de remediar el incumplimiento. En el evento de presentarse cualquier incumplimiento del acuerdo por parte del respectivo acreedor notificará por escrito a la deudora y al Comité de Vigilancia, la presencia de la causal. Ahora bien, si vencido el ejercicio en que se debía cancelar o verificar el cumplimiento no se ha remediado la causal respectiva o no se ha efectuado el pago, el Comité de Vigilancia podrá adoptar,

dentro de los treinta (30) días siguientes, las decisiones necesarias para remediar el incumplimiento, siempre que tales decisiones se encuentren dentro de las facultades que le han sido asignadas en el Acuerdo. Vencido este plazo, los acreedores externos que tengan créditos insolutos a la fecha junto con los acreedores internos, podrán convocar a una reunión de acreedores con el fin de votar o la modificación del acuerdo o el incumplimiento del mismo y solicitar a la Superintendencia de Sociedades que la deudora sea convocada a un proceso de Liquidación Obligatoria³³.

4.6 ORGANISMO DE CONTROL

4.6.1 Comité de Vigilancia. Con el objeto de vigilar la buena marcha de la empresa y en especial el cumplimiento de los términos del Acuerdo, se integra un Comité de Vigilancia conformado por cinco miembros principales. Téngase en cuenta que los miembros del Comité de Vigilancia en ningún momento adquieren el carácter de coadministradores, ya que sus funciones serán de vigilancia y asesoría y se derivan exclusivamente de condición de representantes de los acreedores³⁴.

4.6.2 Integración del Comité de Vigilancia. Para la integración de la Junta se designan a los siguientes Acreedores:

	<u>Principales:</u>	<u>Suplentes:</u>
1. Repres. Trabajadores	Marnedys Barbosa	Liduvina Márquez
2. Repres. Entidades Públicas	DIAN	Distrito B/quilla
3. Repres. Entidades Financieras	Fond. Nac. FNG	Banco Sudameris
4. Repres. Quirografarios	Exportexa Ltda.	Gabriel Ortega y Cia.
5. Repres Acreedores Internos	Oscar Alfaro	José Salebe

Cabe decir que en caso de renuncia de alguno o algunos de los miembros del Comité o cuando se dé inasistencia sin excusa válida por mínimo de tres (3) reuniones, este se reintegrará con la designación por el mismo Comité de un representante del mismo

³³ Esta reunión se tramitará en los términos y condiciones establecidos por los parágrafos 1 y 2 del artículo 35 de la ley 550 de 1999.

³⁴ El promotor, Doctor Héctor del Chiaro González, hará parte del Comité de Vigilancia con voz, pero no tendrá derecho a voto. Sus servicios se remunerarán de la siguiente forma: \$100.000 por asistencia a las reuniones, incrementado a partir del año dos de acuerdo con el IPC del año inmediatamente anterior.

grupo de créditos y clase de acreedor al cual pertenecía el dimitente o vacante. El miembro del Comité que en cualquier momento deje de ser acreedor será reemplazado en la forma anotada y estas designaciones serán comunicadas por el Señor Presidente del Comité de Vigilancia. Así mismo, el Comité de Vigilancia tendrá un Presidente nombrado de su mismo seno por mayoría de votos y la Secretaría estará a cargo de la deudora.

El Comité se reunirá ordinariamente por lo menos una vez cada tres (3) meses en el lugar y hora que él mismo determine convocado por su Presidente, y extraordinariamente cuantas veces sea necesario, por convocatoria hecha por el Presidente, a la Deudora, o por lo menos por dos miembros principales del mismo si se trata de considerar asuntos de suma urgencia. Las citaciones se harán por escrito con una antelación no menor a tres (3) días hábiles al momento de la reunión programada.

La deudora asistirá en su calidad de Secretaria a todas las reuniones del Comité ordinarias o extraordinarias; los miembros suplentes reemplazarán a sus principales correspondientes en sus faltas temporales o absolutas, pero podrán ser llamados a deliberar aún en los casos en que no les es obligatorio asistir, sin voto. El Comité también podrá decidir con la presencia de tres (3) de sus Miembros y para tomar decisiones requerirá el voto afirmativo de la mayoría de los asistentes. De las reuniones que celebre el Comité de Vigilancia se levantarán las correspondientes Actas, que serán firmadas por el Presidente y el Secretario y que se consignarán cronológicamente en un libro de Actas.

4.6.3 Quórum. El comité de Vigilancia podrá sesionar con por lo menos tres (3) de sus miembros principales o suplentes, y las decisiones se tomarán por mayoría absoluta de los presentes. La Secretaría del Comité estará a cargo de la deudora quien se encargará de redactar las Actas, hacerlas firmar por el Presidente, y custodiadas en un libro que se abrirá para tal efecto. El Comité podrá realizar reuniones no presenciales de las que trata el Artículo 19 de la Ley 222 de 1995.

4.6.4 Funciones y atribuciones del Comité de Vigilancia. Con el objeto de realizar un seguimiento a las operaciones de la Empresa, colaborar en su buen desempeño y mantener informados a los acreedores sobre el cumplimiento de las obligaciones reestructuradas, el Comité de Vigilancia tendrá las siguientes funciones y atribuciones:

- Redactar su propio reglamento.
- Designar Presidente para el período que determine el respectivo reglamento.
- Interpretar, las disposiciones de este Acuerdo con el propósito de lograr sus objetivos y modificarlo cuando las circunstancias varíen en los términos del Acuerdo.
- Supervisar la debida ejecución del Acuerdo.
- Conocer el presupuesto de operación y proyecciones de flujo de caja elaborados para períodos de seis meses y formular las recomendaciones que considere necesarias y contribuyan al cumplimiento del Acuerdo.
- Examinar los libros, cuentas y demás asientos contables, como el movimiento de Caja y Bancos de la Deudora, guardando la debida confidencialidad sobre la información recibida.
- Obtener de la deudora Balances semestrales de sus operaciones con relación a los movimientos de caja y bancos debidamente discriminados y las estadísticas que resuman las operaciones comerciales efectuadas y en general toda información razonable para el adecuado seguimiento del Acuerdo con requisitos mínimos de calidad, suficiencia y oportunidad.
- Convocar la Asamblea General de Acreedores, en los términos del Acuerdo para tratar temas relacionados con su cumplimiento.

- Aconsejar a la sociedad sobre la adopción de medidas técnicas, contables, comerciales o laborales que considere necesarias para el buen cumplimiento del Acuerdo.
- Supervisar, la destinación de todo ingreso extraordinario dirigido a realizar prepagos, cuidando que se ajuste a las prescripciones del Acuerdo de reestructuración.
- Servir de órgano consultivo del Representante Legal de la Sociedad en lo relacionado con el desarrollo y cumplimiento del Acuerdo.
- Aconsejar a los demás Acreedores y a la Deudora la conveniencia de una modificación de la fórmula si se diere el caso y aprobarla en los términos del Acuerdo.
- Informar y recomendar a los Acreedores y a la Deudora las medidas a tomar cuando las circunstancias hayan variado de acuerdo a lo regulado en el Acuerdo. En caso de variaciones en el cumplimiento de las proyecciones que impidan a la deudora el cumplimiento del Acuerdo, el Comité se obliga a adoptar las medidas necesarias para modificar el Acuerdo y permitir el adecuado pago de las obligaciones.

4.6.5 Confidencialidad. Cualquier información que reciba el Comité de Vigilancia de la deudora tendrá carácter de estrictamente confidencial, por lo que no podrá ser divulgada por sus miembros a terceros, salvo cuando la Superintendencia de Sociedades sea la que solicite la información.

4.7 CÓDIGO DE CONDUCTA EMPRESARIAL

4.7.1 Código de conducta empresarial. Sin perjuicio de las demás obligaciones pactadas en el presente Acuerdo, la sociedad se obliga a manejar los negocios sociales anteponiendo siempre la buena fe, la lealtad y la diligencia de un buen hombre de negocios, teniendo en cuenta los intereses de los acreedores y de sus asociados. Asimismo, mientras esté en ejecución el acuerdo y existan créditos de los reconocidos pendientes de pago, la sociedad y sus accionistas, se obligan a realizar las siguientes conductas negativas o positivas:

- a. Durante el término de ejecución del acuerdo, los socios de la deudora no podrán decretar ni realizar ningún retiro de dinero a título de préstamo a socios o reparto de utilidades.
- b. La deudora no podrá otorgar créditos ni garantías de obligaciones propias o ajenas que no estén comprendidas en el giro ordinario de sus negocios, sin previa información y autorización por parte del Comité de Vigilancia.
- c. La sociedad no podrá modificar sus estatutos ni alterar su actividad económica o negocios sin la previa autorización del Comité de Vigilancia.
- d. La sociedad se obliga a llevar la contabilidad de acuerdo con las normas legales vigentes sobre el particular.
- e. Adicionalmente, tendrá las siguientes responsabilidades:
 - Realizar todos los esfuerzos encaminados a dar cumplimiento a las proyecciones financieras y flujo de caja que permitan cumplir el acuerdo en el término y forma pactada.
 - Velar por el estricto cumplimiento del acuerdo.
 - Permitir al Comité de Vigilancia tener acceso a los documentos y soportes contables y financieros, cada 6 meses.

- Dar un trato equitativo a los acreedores e impedir que se vean menoscabados los derechos de los minoritarios.
- Enviar al Comité de Vigilancia, además de la información contemplada en la cláusula décima, la siguiente información eventual:
 - Un reporte, informando la ocurrencia de cualquier hecho relevante que pueda afectar la estructura y condiciones financieras de la deudora, su capacidad de pago y calidad crediticia o que puedan afectar adversamente la conducción de los negocios de la deudora.
 - Sobre cualquier hecho que el Comité de Vigilancia le solicite relacionado con la ejecución del acuerdo y con la situación financiera, contable y patrimonial de la deudora.
 - Copia de toda información que deba enviar a las autoridades de vigilancia y control competentes.
 - Enviar un informe semestral al Comité de Vigilancia, certificado por la deudora y por el Contador Público de la empresa, sobre la forma como está atendiendo las obligaciones laborales, fiscales y parafiscales como fondos pensionales y de cesantías, así sea para manifestar que no se han presentado en el trimestre anterior novedades sobre el particular.
 - Notificar al Comité de Vigilancia sobre la ocurrencia de cualquier evento de: incumplimiento al Acuerdo, sobre la existencia de un hecho que pueda constituir un incumplimiento potencial del mismo.

4.7.2 Honorarios y gastos de desplazamiento de miembros del Comité de Vigilancia. Las actuaciones de los miembros del Comité son adhonorem y como tal no

implican costo para la Empresa; atenderá la empresa los gastos en que incurran por desplazamientos para la adecuada asistencia y ejercicio idóneo de sus funciones.

4.8 REGLAS DE INTÉRPRETACIÓN DEL ACUERDO

4.8.1 Responsabilidad del Comité de Vigilancia. Corresponde al Comité de Vigilancia la interpretación de los términos o expresiones que den lugar a dudas o se consideren oscuros. La interpretación del acuerdo se hará siguiendo las reglas contenidas en la Ley, a saber:

- La finalidad del Acuerdo es la recuperación de la Empresa como estado de unidad económica y fuente generadora de empleo, primará sobre el sentido literal de las palabras.
- Cada cláusula se interpretará según convenga al Acuerdo en su totalidad.
- Las palabras utilizadas se entenderán en su sentido natural y obvio salvo que hayan sido expresamente definidos en él.
- Las diferencias que surjan en materia de interpretación serán resueltas por el Comité de Vigilancia.

4.8.2 Terminación de las funciones del promotor. A partir de la firma de Acuerdo, el Promotor cesará en sus funciones, pero asistirá cuando sea citado al Comité de Vigilancia con voz pero sin voto y con una remuneración de \$100.000.00 por reunión, incrementando a partir del año dos (2) con el IPC.

4.8.3 Exigibilidad y garantías. La aprobación del Acuerdo no constituye renuncia a las garantías reales, las que continuarán vigentes, pero no podrán hacerse exigibles mientras no se decrete el incumplimiento de la deudora, previo el trámite establecido para tal efecto.

4.8.4 Cesión de créditos. Los acreedores podrán ceder total o parcialmente, a cualquier título y a favor de cualquier tercero, los derechos derivados del Acuerdo, pactando expresamente que el nuevo titular se subroga en los derechos y obligaciones de los cedentes, conforme al Acuerdo de Reestructuración. El cedente hará conocer los términos de la cesión a la deudora.

4.8.5 Gastos de administración. Los créditos adquiridos después de la promoción del Acuerdo no estarán sometidos a las reglas del presente Acuerdo.

4.8.6 Comisión de éxito. De conformidad con lo establecido en el artículo 9 de la Ley 550 “comisiones de éxito que se reconozcan a los promotores en función de los resultados del acuerdo” se determinó un monto correspondiente al 2% de los Pasivos Externos reestructurados de la empresa, la cual se cancelará durante el periodo de gracia en 20 cuotas mensuales iguales a partir del registro del Acuerdo en la Cámara de Comercio de Barranquilla.

5. PERSPECTIVAS DEL ACUERDO DE REESTRUCTURACIÓN EN LA EMPRESA HILATEL S.A.

El proceso de Acuerdo de Reestructuración empresarial de Hilatel S.A., apenas cumple un año de haberse firmado, razón por la que es muy difícil evaluar en este corto periodo de gracia la evolución positiva o negativa del mismo. Lo que sí resulta preocupante es que con ocasión de la grave crisis económica que afecta a la economía mundial desde mediados del año 2008, reflejada en serios síntomas de recesión económica en todos los países, incluido Colombia (como se describió en otro apartado de este trabajo) se dificulta el avance positivo del Acuerdo de Reestructuración en marcha, generando la necesidad de encontrar nuevos mecanismos para afrontar la difícil situación que puede afectar de manera directa tanto las exportaciones de la empresa, que constituyen su mayor ingreso, como las ventas internas.

Lo anterior se sustenta en el hecho de que esta es una crisis económica verdaderamente mundial por el impacto que tiene a nivel internacional, pues un punto indiscutible es que Estados Unidos, uno de los principales compradores de Hilatel S.A., ya está en recesión junto con toda Europa, donde hay otros países que también compran productos de la empresa, como Francia, Suiza y especialmente Alemania. En ese sentido, de acuerdo con un reciente estudio de Cesar González Muñoz:

“La publicación de cifras económicas y comerciales produce alarmas sucesivas. El PIB del área del euro (16 países) cayó 1,5% en el cuarto trimestre de 2008. Una cifra muy parecida registró la economía británica. A comienzos de enero se pensaba que Estados Unidos era el líder del frenazo, pero las cifras europeas resultaron peores que las norteamericanas. Hasta ahora, el aumento del desempleo en la eurozona no ha sido tan pronunciado como en Estados Unidos o la Gran Bretaña - excepto en España e Irlanda, por cuenta de la crisis de la industria de la construcción en esos países. Pero, sin duda, los números del desempleo aumentarán fuertemente en todo el viejo continente durante los próximos meses. Para 2009, la mayoría de los augures habla de una caída del 2 al 2,4% del PIB, tanto en Estados Unidos como en Europa. Se puede apostar a que la realidad será más dura aún”³⁵.

³⁵ GONZALEZ MUÑOZ, César. **¿Qué tan grave es la crisis internacional? Especial - Colombia y la crisis económica mundial. Marzo 29 de 2009. Internet: <http://www.razonpublica.org.co/?p=1846>.**

Alemania, el segundo gran mercado de los productos de Hilatel S.A., después del norteamericano, también sufre una contracción de su demanda: “El PIB Alemán registró una disminución del 2,1% en el cuarto trimestre de 2008; la economía alemana, cuarta más grande del mundo y primera exportadora, se está contrayendo continuamente desde marzo del año pasado...”³⁶ Igual sucede con Japón y otros países del continente asiático cuyas economías se ha venido contrayendo durante los últimos meses. “Los grandes exportadores asiáticos diferentes de Japón y China están sintiendo la contundencia de la crisis. Corea del Sur sufrirá probablemente el mayor colapso regional del PIB, al pasar de una expansión del 2,6% en 2008 a una caída proyectada del orden del 6% en 2009. Malasia, Singapur y Hong Kong registran comportamientos similares”³⁷.

En fin, todo este declive en la producción de los países se debe a que la demanda se ha reducido, con el consecuente impacto en el comercio internacional, del cual no ha escapado obviamente América Latina. De ahí que en la actualidad la crisis mundial ha reducido el comercio de Latinoamérica entre un 9 y un 11 por ciento, de acuerdo con los cálculos realizados por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal)³⁸. Con esto se demuestra que uno de los impactos más negativos que tiene la región es precisamente la caída en el comercio, debido a la disminución de la demanda de los bienes y servicios.

Otro hecho que agrava esta situación del comercio es que en el marco de esta crisis mundial se profundiza el fenómeno del proteccionismo, porque cada día son más los países que adoptan diversas medidas que afectan el comercio mundial desde este frente. Al respecto, Juan José Perfetti Del Corral sostiene que. “Lo preocupante de la situación es que diversos países del mundo, independientemente de su tamaño y su nivel de desarrollo, han venido adoptando medidas comerciales, arancelarias y no arancelarias,

³⁶ Ibid., p. 1.

³⁷ Ibid., p. 1.

³⁸ CARACOL RADIO. La crisis mundial reduce entre un 9% y un 11% el comercio de América Latina. Mayo 25 de 2009. Internet: <http://caracol.com.co/nota.aspx?id=817461>.

que claramente afectan el comercio mundial y aíslan las economías del flujo de comercio”³⁹.

Pues bien, dadas todas las circunstancias descritas queda claro que en el marco del proceso de reestructuración que lleva a cabo Hilatel S.A., la actual crisis económica mundial es un nuevo ingrediente que implica pensar que el problema para la empresa no es solamente de tipo financiero sino también un problema económico, pues existe el temor potencial de que la demanda de los productos que exporta disminuyan por efectos de la recesión, agravando su difícil situación de insolvencia.

³⁹ PERFETTI DEL CORRAL, Juan José. Crisis mundial y proteccionismo. Medellín, 1 de mayo de 2009. Internet: <http://portal.araujoibarra.com/documentos-generales/noticias-home/crisis-mundial-y-proteccionismo>.

CONCLUSIONES

- El Estado, para ayudar a las empresas en crisis financiera, ha creado dispositivos para reactivarlas a través de las Leyes, como el caso de la Ley 550 de 1999 sobre Acuerdos de Reestructuración, la cual se considera de mucha importancia porque es una posibilidad no sólo para que los acreedores puedan recuperar su dinero, que es lo más importante para ellos, sino también para lograr la reactivación del negocio, pues no se puede pensar únicamente que en una circunstancia de estas la finalidad principal sea satisfacer las acreencias de los acreedores legítimos a costa de la destrucción de la compañía. Es razonable entonces, como en efecto es la filosofía de la Ley en mención, proponer también mecanismos que propendan igualmente por la recuperación, reestructuración o saneamiento de la empresa en busca de todos los intereses alrededor de la existencia de la misma.
- Ahora bien, la simple solicitud de un Acuerdo de Reestructuración acogándose a la Ley en referencia no garantiza por sí sola la recuperación financiera de la empresa, pero por lo menos significa un marco legal para que los socios, acreedores y terceros en general acuerden las reglas de juego para que se pueda recuperar la capacidad de pago. Además, ese marco normativo propicia un fortalecimiento de la dirección y los sistemas de control interno de las empresas a través de la mejora de su estructura administrativa, financiera y contable, lo que en teoría conduciría a una buena gestión empresarial. Pero lo que no garantiza la Ley 550 es que, recuperada la capacidad de pago, se pueda acceder fácilmente a un nuevo crédito, ese es un aspecto negativo.
- En fin, se concluye en este trabajo que la Ley 550 de 1999 sí sirve en los problemas generados por la insolvencia de las empresas, en la medida que tiene mucha utilidad cuando se atraviesa una severa situación de crisis financiera, pues dota a las partes en conflicto: deudores y acreedores, de mecanismos adecuados para la negociación y ejecución conjunta de programas o acuerdos,

que le permitan a las compañías normalizar su actividad productiva y atender sus compromisos financieros.

- En lo que toca concretamente a la empresa barranquillera Hilatel S.A., objeto de la investigación, del estado en el cual se encuentra, caracterizado por el deterioro de su situación financiera que la llevó al cese generalizado en el pago de los créditos, obligándola a solicitar la promoción del Acuerdo de Reestructuración, hay que distinguir dos situaciones: la primera, que padece serias dificultades financieras, y la segunda, la necesidad de mecanismos reorganizativos a nivel financiero, administrativo y contable. Esos dos aspectos fueron los elementos de mayor importancia en la celebración del Acuerdo de Reestructuración, vistos por las partes como de gran importancia en la recuperación y continuación de la actividad de la misma.
- El elemento causante de la crisis por la que atraviesa esta empresa es el problema de revaluación de la moneda colombiana que redujo sus ganancias, motivó el incumplimiento de sus obligaciones y trajo consecuentemente la reducción del capital de trabajo. Este factor de carácter externo llevó al deterioro de la situación financiera, el cual se ve reflejado en su liquidez, circunstancia que ocasionó dificultades en el normal desarrollo de su actividad empresarial. Dicho deterioro también se ve reflejado en el aumento del pasivo en comparación con el activo, problema ante el cual la empresa, con el fin de lograr liquidez, contrajo un número de deudas en el desarrollo de su actividad empresarial. Los factores mencionados provocaron que la empresa se dirigiera a un estado donde la situación financiera es insostenible, y en la cual no puede cumplir con las obligaciones adquiridas.
- Muy a pesar que en su Acuerdo de Reestructuración, que apenas cumple un año de firmado, Hilatel S.A. presenta esperanzas de recuperación, la situación económica mundial, especialmente de los países compradores como Alemania, Francia y Estados Unidos, anticipan incertidumbre en cuanto a los resultados financieros que pueda alcanzarse con el plan, pues si la demanda habitual de

estos mercados disminuye drásticamente, la empresa en su primer año de reestructuración en vez de disminuir la pérdidas estaría más bien aumentándolas. Entonces es posible que en un escenario económico como el actual, se acentúe las dificultades de liquidez e insuficiencia en la capitalización de la empresa, y si a esto se le suma las dificultades para el acceso a créditos del sector financiero y la situación de la cartera del sector financiero para ofrecer cobertura a las empresas en proceso de reestructuración, significaría el fracaso definitivo del acuerdo de ya reestructuración establecido.

- Así las cosas, frente al desafío de la crisis económica mundial que desacelera la demanda en los mercados, la incertidumbre es la característica que prima en el Acuerdo de Reestructuración de Hilatel S.A., razón por la cual el éxito o fracaso de dicho acuerdo no se puede medir en la capacidad para recuperar de manera inmediata el dinero invertido por deuda de los acreedores, más bien debe apuntar al saneamiento orgánicamente de la empresa con criterio de mediano y largo plazo. En otras palabras, el éxito de este acuerdo consistirá en adelantarse a los hechos del futuro, de una manera prospectiva, en vez del tradicional planeamiento proyectivo que consiste en extrapolar el pasado al futuro.
- Por tanto, se recomienda que el Acuerdo de Reestructuración corresponda a una nueva concepción de dirección de la empresa a través del diagnóstico situacional realizado en este trabajo y la valoración financiera realizada por la empresa; de esta manera, el éxito del proceso de reestructuración firmado por Hilatel S.A. va a depender en buena medida de los conocimientos de la administración para reactivar el negocio, para lo cual se considera útil la planeación estratégica y el análisis de las posibilidades de desarrollo en función a la producción y/o sustitución de la misma contando con personal técnicamente preparado, que conozca el manejo de empresas en crisis, de lo contrario todo el esfuerzo de reestructuración acordado con los acreedores puede ser inútil.
- Finalmente, para el autor del estudio, ha sido muy provechoso realizar este trabajo de investigación en la medida que era conveniente analizar el régimen

sobre acuerdos de reestructuración basado en la Ley 550 de 1999, a fin de complementar la formación profesional como Contador, examinando una de las técnicas existentes que sirven para afrontar la situación de insolvencia generada por una empresa, como es el caso práctico de Hilatel S.A. Y para el grupo de investigación sobre este tema también fue una experiencia muy formadora, al reforzar la capacidad de análisis del funcionamiento de los acuerdos de reestructuración de la Ley 550 de 1999, integrado por importantes datos estadísticos que ayudan a comprender el desempeño de éstos en el tiempo que llevan de vigencia en varias empresas, siendo así un insumo importante para futuras investigaciones que deseen profundizar este aspecto de vital relevancia para el mundo empresarial.

BIBLIOGRAFÍA

- ANIF. Asociación Nacional de Industrias Financieras. Centro de Estudios Económicos. Textiles. En: Riesgo Industrial. Noviembre de 2006.
- CALDERÓN QUINTERO, Pablo. Tesis Modificación del orden de Prelación Legal de los Acreedores en la Ley 550. Mayo 200.
- CARACOL RADIO. La crisis mundial reduce entre un 9% y un 11% el comercio de América Latina. Mayo 25 de 2009. Internet: <http://caracol.com.co/nota.aspx?id=817461>.
- CREDISEGURO. Informe sector textil colombiano. Julio de 2007. Internet: www.crediseguro.com.co/mapfreCrediseguro/index.php?option=com_docman&task=doc_view&gid=34.
- Decreto 090 del 2000. Reglamenta a Promotores y Peritos.
- Decreto 419 de 2000 sobre Créditos Otorgados en Cumplimiento de Acuerdos de Reestructuración.
- Decreto 2249 del 2000 sobre Obligaciones fiscales en Acuerdos de Reestructuración.
- Decreto 467 del 2000 sobre la Publicidad de la Promoción del Acuerdo de Reestructuración.
- Decreto 906 del 2000 para la creación de la Comisión para la Coordinación y Seguimiento en la Aplicación de la Ley.
- Decreto 2250 del 2000 sobre el Crédito y derecho de votos de los Acreedores en Acuerdos de Reestructuración.
- Decreto 63 de 2002 sobre Acuerdos de Reestructuración.
- Decreto 941 de 2002 sobre Medidas de Intervención.
- GONZALEZ MUÑOZ, César. **¿Qué tan grave es la crisis internacional? Especial - Colombia y la crisis económica mundial. Marzo 29 de 2009. Internet: <http://www.razonpublica.org.co/?p=1846>.**
- HILATEL S.A. Acuerdo de reestructuración celebrado entre la sociedad Hilatel S.A. y sus acreedores (Ley 550 de 1999). Febrero 25 de 2008.
- HILATEL S.A. Hilatel S.A. Barranquilla, febrero 07 de 2008. P. 3.
- HILATEL S.A. Página Web. Internet: http://www.hilatel.com/home_esp.htm.

- MOGOLLÓN, Laura; RESTREPO, Luz Adriana. Tesis Análisis de la Ley 550, sus lecciones, aprendizajes y propuestas de reforma. 2004.
- NÚÑEZ. Germán Enrique. Empleo, el reto del sector textil (Colombia). Septiembre de 2008. Internet: <http://igomeze.blogspot.com/2008/09/empleo-el-reto-del-sector-textil.html>.
- ORDÓÑEZ, Daniel. Tesis Análisis de los Factores de éxito y/o fracaso en las Entidades sujetas a la ley 550 de 1999. Enero 2004.
- PERFETTI DEL CORRAL, Juan José. Crisis mundial y proteccionismo. Medellín, 1 de mayo de 2009. Internet: <http://portal.araujoibarra.com/documentos-generales/noticias-home/crisis-mundial-y-proteccionismo>.
- PORTAFOLIO. Internet: http://www.portafolio.com.co/economia/economiahoy/2009-03-26/ARTICULO-WEB-NOTA_INTERIOR_PORTA-4901754.html.
- REPÚBLICA DE COLOMBIA. Constitución Política de Colombia. Décima edición. Bogotá, D. C.: Editorial Panamericana, enero de 2004. P. 234 y 235.
- REPÚBLICA DE COLOMBIA. Ley 1116 de 2006. Régimen de Insolvencia Empresarial.
- REPÚBLICA DE COLOMBIA. Ley 550 de 1999. Sobre Acuerdos de Reestructuración.
- SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES. Folios de la Superintendencia de Sociedades.
- SEÑALES. La Revista Latinoamericana. Con los ojos puestos en el dólar. Edición 76. Julio de 2008. P. 12.
- SEÑALES. La Revista Latinoamericana. Ideas para los tiempos difíciles. Edición 81. Diciembre de 2008 – Enero de 2009. P. 15.
- SEÑALES. La Revista Latinoamericana. La convivencia con su majestad el dólar. Edición 65. Julio de 2007. P. 9.

ANEXO

Anexo A. Empresas de la ciudad de Barranquilla que se acogieron a la Ley 550 de 1999.

1. LENOTECA ATLANTICO S.A.
2. IBAÑEZ & CIA LIMITADA C.I.
3. EMPAQUES FLEXIBLES ESPECIALES HIDROFLEX LIMITADA EFE LTDA.
4. SAENZ DEL CARIBE LTDA.
5. LUIS E. BARRERA Y ASOCIADOS LTDA.
6. ENVASES INDUSTRIALES DEL CARIBE LTDA – EICEL.
7. SOLISALUD S.A.
8. URIBES LIMITADA.
9. INVERSIONES CB S.A.
10. AUROS INTERNACIONAL LTDA.
11. DISTRIBUIDORA DE AIRES ACONDICIONADOS LIMITADA DISTRIAIRE LTDA.
12. AUTOMOTORES CRUMP DIESEL S.A.
13. CLINICA CETROC LIMITADA.
14. INDUSTRIAS METALICAS WACO WATEMBERG & COMPANIA LIMITADA.
15. COMERCIALIZADORA ABCO S A.
16. INDUSTRIAS NIDALIA S.A. COMERCIALIZADORA INTERNACIONAL.
17. M Y R CONSTRUCTORA LIMITADA.
18. COSTA GLASS LIMITADA.
19. LA HERRADURA LTDA.
20. MACAUTOS JULIAO Y CIA. LTDA.
21. COSTALLANTAS LIMITADA.
22. DISTRAL INDUSTRIAL SOCIEDAD ANONIMA.
23. GRUPO HABITARE DEL NORTE LIMITADA.
24. RIBALDO & CEPEDA COMPAÑIA LIMITADA.
25. INDUSTRIAS EL BARCO LIMITADA.

26. COMERCIALIZADORA DE REFRIGERACION LIMITADA COMERFRI LTDA.
27. ALTA COSTURA LTDA.
28. ALIANZA LTDA VIGILANCIA Y SEGURIDAD.
29. ASEO Y EQUIPOS GLOBAL S.A.
30. UNIVERSIDAD DEL ATLANTICO.
31. COOPERATIVA DE PRODUCTORES DE LECHE DE LA COSTA ATLANTICA LTDA.
32. ARQUICENTRO DEL PRADO S.A.
33. FORMALETAS Y EQUIPOS LIMITADA.
34. CASA INGLESA LIMITADA.
35. MAQUINARIA INGENIERIA Y CONSTRUCCIONES S.A.
36. ELECTRICAS A C LIMITADA.
37. EQUIPO UNIVERSAL S A.
38. DIAZGRANADOS LOZANO & CIA LTDA.
39. CONDIMENTOS WINSOR HUGO ORTIZ ARIZALA & CIA S. EN C.
40. COMERCIALIZADORA E INMOBILIARIA S.A.
41. INVERSIONES JOSE A. COTES B. & COMPAÑIA S.
42. CAMILO ARANA & COMPAÑIA LIMITADA.
43. VERGARA SALAZAR ASOCIADOS LIMITADA.
44. MUNICIPIO DE BARRANQUILLA.
45. KALUSIN IMPORTING COMPANY S A.
46. DROGAS YESYMAR LIMITADA.
47. GRES CARIBE S A.
48. COMPANIA QUIMICA MASICAR LIMITADA MASICAR LTDA.
49. ROYAL HOTEL LTDA.
50. CASTRO TCHERASSI S. A.
51. COMERCIAL DE VIDRIO Y ALUMINIO LIMITADA.
52. AVILA HNOS. S.A.
53. REMEL LTDA.
54. INDUSTIRIAS YIDI S. A.
55. SUELOS INGENIERIA LIMITADA.

56. CAFE UNIVERSAL S. A.
57. EDITORIAL AUTORES LIMITADA.
58. INGEPRO LTDA.
59. ALMACENAMIENTOS FARMACEUTICOS ESPECIALIZADOS ALFARES
S.A.
60. HILATEL S.A.
61. CONFECCIONES MERCEDITA LTDA.
62. MAQUINAS ELECTRONICAS DE COLOMBIA LIMITADA.
63. ARQUITECTURA Y AMBIENTE SIESCO.