

CARACTERIZACIÓN DE EMPRESAS EN LEY 550 DE 1999  
CASO DE LA EMPRESA C.I AQUACULTIVOS DEL CARIBE S.A

DANIEL JAIR CARTAGENA VIZCAINO

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
FINANZAS Y NEGOCIOS INTERNACIONALES  
CARTAGENA 2010

CARACTERIZACIÓN DE EMPRESAS EN LEY 550 DE 1999  
CASO C.I AQUACULTIVOS DEL CARIBE S.A

DANIEL JAIR CARTAGENA VIZCAINO

TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR AL TÍTULO DE FINANZAS Y  
NEGOCIOS INTERNACIONALES

ASESOR

NETTY CONSUELO HUERTAS CARDOZO

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
FINANZAS Y NEGOCIOS INTERNACIONALES

CARTAGENA

2010

Nota de aceptación:

---

---

---

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

## **AUTORIZACIÓN**

Cartagena de Indias, D. T. C. H., Octubre 2010

Yo Daniel Jair Cartagena Vizcaíno identificado con número de cédula 1.128.046.719 de Cartagena, autorizo a la Universidad Tecnológica de Bolívar para hacer uso de mi trabajo de grado y publicarlo en el catálogo online de la Biblioteca.

DANIEL JAIR CARTAGENA VIZCAINO

CC: 1.128.046.719 de Cartagena

## **Agradecimientos**

En esta oportunidad quiero agradecer en primer lugar a Dios todo poderoso que nos ha conservado con salud, inteligencia, y nos ha guiado y cuidado en esta etapa. Agradezco en segundo lugar a mi Papá que está en el cielo y que me cuida siempre, a mi familia por ser un apoyo incondicional y a mis amigos que de una u otra forma influyeron de manera positiva en todo el proceso de inicio y culminación de la carrera.

## Tabla de Contenido

INTRODUCCIÓN.....	12
0. DISEÑO DEL TRABAJO.....	13
0.1. Identificación del problema.....	13
0.2. Objetivos .....	14
0.2.1 Objetivo general .....	14
0.2.2 Objetivos específicos.....	14
0.3. Justificación.....	14
0.3.1. Perspectiva teórica.....	14
0.3.2. Perspectiva metodológica .....	14
0.3.3. Perspectiva practica .....	15
0.4. Antecedentes de investigación.....	15
0.5. Metodología de trabajo .....	16
0.6. Logros esperados .....	16
1. GENERALIDADES DEL MERCADO DEL CAMARON.....	18
1.1. Cadena del camarón de cultivo .....	18
1.1.1. Mercado internacional .....	18
1.1.2. Producción y principales países productores .....	18
1.1.3. Principales países productores .....	19
1.1.4. Consumo y principales países consumidores. ....	19
1.1.5. Indicador de Balanza Comercial Relativa (IBCR).....	20
2. LA EMPRESA .....	22
2.1. Historia y constitución de la empresa.....	22
2.2. Estructura y representación legal .....	23
2.3. Localización de la empresa .....	23
2.4. Aspectos de producción e ingeniería de la empresa Aquacultivos del Caribe	
24	
2.4.1. Descripción del proceso de producción .....	24
2.4.2. Producción de semilla en laboratorio .....	24
2.4.3. Transporte y siembra.....	24

2.4.4.	Cultivo .....	25
2.4.5.	Cosecha.....	25
2.4.6.	Instalaciones.....	25
2.4.7.	Infraestructura.....	26
2.4.8.	Maquinaria y equipo .....	26
2.4.9.	Materia prima.....	26
2.4.10.	Capacidad instalada .....	26
2.5.	Características y usos del producto .....	27
2.6.	Ventajas comparativas .....	27
2.6.1.	Mercados de exportación .....	28
2.7.	Razones de entrada .....	28
2.8.	Decisiones gerenciales.....	32
2.8.1.	Planta de personal.....	33
2.8.2.	Gestión comunitaria.....	33
2.8.3.	Política de funcionamiento .....	34
2.8.4.	Comportamiento operativo y financiero de la empresa.....	34
3.	PROCESO DE LEY .....	42
3.1.	Reglas de juego del proceso .....	42
3.2.	Verificación técnica por parte del INCODER .....	43
3.3.	Acta administrativa y laboral.....	46
4.	¿Y QUE PASO DESPUES DEL ACUERDO?.....	54
5.	CONCLUSION .....	57
6.	BIBLIOGRAFIA .....	58
7.	ANEXOS.....	59

## **Lista de tablas**

**Tabla 1.** Estructura y representación legal

**Tabla 2.** Materias primas y proveedores

**Tabla 3.** Personal en la empresa

**Tabla 4.** Valor activo corriente, pasivo corriente y a largo plazo, previo acuerdo de reestructuración.

**Tabla 5.** Utilidad operacional C.I Aquacultivos del Caribe S.A y del sector previo Acuerdo de Reestructuración

**Tabla 6 .**Indicadores de liquidez y rotación de la empresa

**Tabla 7 .**Indicadores de liquidez y rotación en el sector

**Tabla 8.** Indicadores de rentabilidad previa entrada al Acuerdo de Reestructuración.

**Tabla 9.** Comparativo Endeudamiento total empresa- sector previa entrada al Acuerdo de Reestructuración.

**Tabla 10.** Costos por insumos

## **Lista de gráficos**

**Gráfico 1.** Ventas empresa y sector previa firma del acuerdo

**Gráfico 2.** Razón corriente empresa-sector

**Gráfico 3.** Comportamiento margen operativo y neto C.I Aquacultivos del Caribe S.A

## **Lista de cuadros**

**Cuadro 1.** Matriz DOFA para el camarón en Colombia

## **Lista de figuras**

**Figura 1.** Vista del Camarón

**Figura 2.** Indicador de balanza comercial relativa

## **INTRODUCCIÓN**

Teniendo en cuenta las implicaciones que las organizaciones tienen de prevalecer frente a cualquier situación presentada y de los factores que rodean su actividad, en este proyecto de investigación se focalizaran diferentes aspectos que clarificaran el comportamiento de la empresa, sus acciones y sus perspectivas, además del funcionamiento de los mecanismos y herramientas de la ley 550 de 1999.

El proyecto tiene un bosquejo que comprende un análisis general del sector camaronero y de la economía en general, esto sirve de base para detallar y conocer el comportamiento de la industria en sí, además se presentan algunas generalidades de la compañía en cuanto a su funcionamiento en las distintas áreas.

Luego de analizar factores internos y externos, se procede a explicar los motivos de entrada de la empresa a la celebración de un Acuerdo en el marco de la ley 550 de 1999, lo acontecido en el proceso de ley, las reglas de juego del proceso, los resultados después del Acuerdo y las respectivas conclusiones acerca del mismo.

## 0. DISEÑO DEL TRABAJO

### 0.1. Identificación del problema

A finales de los años noventa, Colombia se encontró sumergida en una de sus peores crisis a través de la historia, tanto en las empresas como en el gobierno. La crisis se originó entre los años 1994 y 1998, donde se posicionaba como presidente Ernesto Samper. El país se vio avocado a enfrentar la incertidumbre tanto política como de violencia, marcada por el fortalecimiento y disputa de territorios a nivel nacional por parte de los grupos narcoterroristas.

El desempleo llegó hasta el 13 %, el mayor en diez años, el peso colombiano presentó una considerable devaluación frente al dólar y para completar, fueron restringidas tanto las exportaciones de café y petróleo, como las líneas de crédito, por parte de los Estados Unidos<sup>1</sup>. En 1997 se agudizó esta problemática, debido a la aprobación de la extradición, lo cual generó más violencia y más actos terroristas.

El gobierno nacional estaba en una encrucijada ya que debía elegir entre aumentar los ingresos y controlar los gastos, o por otra parte, mantener el desbalance y recurrir al endeudamiento. Se optó por la segunda opción y se recurrió al mercado doméstico, trayendo consigo un menor espacio para financiar la inversión privada, un menor ritmo de actividad económica y el deterioro de los desbalances de los diferentes agentes de la economía<sup>2</sup>.

Llegó el año 1999 y el PIB fue negativo por primera vez en las últimas seis décadas, se iniciaba además un profundo ajuste fiscal, acompañado del Fondo Monetario Internacional y nació entonces la Ley 550 o Ley de intervención económica la cual tenía como objetivo ser el salvavidas de las empresas nacionales que afrontaran dificultades financieras.

La empresa que se acogiera a la Ley 550, tenía la opción de renegociar todas sus acreencias con los trabajadores, proveedores y las deudas de tipo tributario y fiscal. Así mismo, esta ley estimulaba los acuerdos de Reestructuración, los cuales podían ser originados por solicitud de los representantes legales de las empresas o por las superintendencias encargadas de la vigilancia de las empresas privadas y de servicios públicos.

Por lo tanto, el propósito principal de este trabajo, es analizar las causas por las cuáles las empresas en la Ciudad de Cartagena entraron a la ley 550, cómo se

---

<sup>1</sup> [www.universidadsergioarboleda.edu.co/posgrados/material\\_administración/crisis\\_Colombiana.ppt](http://www.universidadsergioarboleda.edu.co/posgrados/material_administración/crisis_Colombiana.ppt)

<sup>2</sup> [www.universidadsergioarboleda.edu.co/posgrados/material\\_administración/crisis\\_Colombiana.ppt](http://www.universidadsergioarboleda.edu.co/posgrados/material_administración/crisis_Colombiana.ppt)

llevó el proceso de ingreso a la ley 550, y por último, cómo se encuentran en la actualidad estas empresas, con el fin de determinar qué tan efectivo fue su proceso de inserción.

## **0.2. Objetivos**

### **0.2.1 Objetivo general**

Construir un análisis de caso para las empresas de Cartagena relacionado con su proceso de acogida a la ley 550 mediante un análisis descriptivo de las causas que llevaron a la quiebra con el fin de determinar su éxito o fracaso. En específico en este caso se analizara la empresa C.I Aquacultivos del Caribe S.A

### **0.2.2 Objetivos específicos**

- Construir un análisis de caso para la empresa C.I Aquacultivos del Caribe S.A que entró en la ley 550 de 1999
- Determinar el éxito o fracaso de la empresa C.I Aquacultivos del Caribe S.A bajo la cobertura de la ley 550 de 1999
- Realizar un análisis de las razones que justificaron la entrada de la empresa C.I Aquacultivos del Caribe S.A a la Ley 550 de 1999.

## **0.3. Justificación**

### **0.3.1. Perspectiva teórica**

La investigación propuesta busca mediante la aplicación de las teorías financieras y legislativas, describir el motivo por el cual diversas empresas de la Ciudad de Cartagena ingresaron a la ley 550 de 1999, cuáles fueron las causas del proceso de incorporación y finalmente cómo se encuentra en el momento actual con el fin de determinar si las decisiones adjudicadas a la empresa fueron acertadas o no.

### **0.3.2. Perspectiva metodológica**

Para lograr el cumplimiento de los objetivos de estudio se acude al empleo de técnicas de investigación y análisis, como el instrumento para analizar los factores que incidieron en el éxito o fracaso de la incorporación de empresas cartageneras a la Ley 550 de 1999.

A través de la recolección de información por medio de base de datos, la aplicación de la teoría financiera y el uso de herramientas de Microsoft Office denominada Microsoft Excel y Microsoft Word; se pretende estimar las causas y las consecuencias del grado de efectividad que tuvo la ley 550 de 1999 en las diferentes empresas.

### **0.3.3. Perspectiva practica**

Por medio de la investigación propuesta, manifestamos el interés de acrecentar y aplicar los conocimientos adquiridos durante nuestro periodo de aprendizaje y a su vez contribuir con nuestro desarrollo profesional y la investigación académica

## **0.4. Antecedentes de investigación**

Como antecedente del trabajo investigativo se han encontrado los siguientes trabajos:

- Análisis de la ley 550, sus lecciones, sus aprendizajes y propuestas de reforma Bogotá año 2004 (Laura Mercedes Mogollón y Luz Adriana Restrepo, Universidad de los Andes 2004). Esta investigación consta de 6 capítulos en los cuales se examinan los métodos que obstruyen el desarrollo del país, este análisis tiene como objetivo primordial, brindar una serie de alternativas encaminadas hacia la búsqueda de soluciones a la problemática empresarial
- Análisis de los factores de éxito y/fracaso en las entidades sujetas a la Ley 550 de 1999, Bogotá 2004 (Universidad de los Andes 2004). Este estudio buscó analizar e identificar el progreso de las compañías colombianas en los últimos años y analizar a su vez el sector al cual pertenecen con el fin de observar la evolución de los mismos. En conclusión en los 2 casos analizados (Lloreda S.A e laasa S,A), las causas de la reestructuración estaban centradas en sus pasivos, debido a que las deudas habían aumentado en los últimos años y por consiguiente el menoscabó del patrimonio, trayendo consigo una disminución en las ventas y a su vez, la entrada de estas empresas a la Ley 550. Esta Ley se destacó por

ser un apoyo para las empresas, debido a que lograron sobreponerse a la crisis y a no ser liquidadas<sup>3</sup>

- Modificación del orden de prelación legal de los acreedores en la ley 550 de 1999, Mayo de 2005. Pablo Calderón Quintero. En esta investigación el autor Pablo Calderón Quintero muestra una perspectiva crítica de la ley 550 de 1999. “ en esta crítica, Calderón expone el hecho de que las propiedades privadas y los derechos adquiridos, no sean respetados y sean violadas por terceros, lo cual según él, es inaceptable en un estado de derecho como Colombia”<sup>4</sup>

## **0.5. Metodología de trabajo**

La investigación se apoya en la aplicación de técnicas validas en el medio, como la recopilacion de datos y su respectiva tabulación y análisis. La metodología de trabajo y las etapas correspondientes serán las siguientes:

1. Recopilación de la información financiera de la empresa antes del Acuerdo cobijado por la Ley 550 de 1999
2. Realización del análisis descriptivo de la situación, la cual comprende
  - A. tamaño
  - B. tipo de negocio
  - C. estructura de la deuda
  - D. participación de los acreedores, entre otros
3. Recopilación de la información financiera después de llegado al Acuerdo
4. Realización del caso analítico de la empresa C.I Aquacultivos S.A

## **0.6. Logros Esperados**

---

<sup>3</sup> Análisis de los factores de éxito y/o fracaso en las entidades sujetas a la ley 550 de 1999, Bogotá 2004 ( Universidad de los andes 2004)

<sup>4</sup> Calderón Quintero, Pablo. Modificación del orden de prelación legal de los acreedores en la ley 550 de 1999, Mayo de 2005,

A través de este trabajo investigativo, se espera obtener un documento válido como opción de grado y que a la vez sea de utilidad práctica y académica, que ayude a despertar el sentido investigativo por el sector empresarial a nivel regional.

Además de conocer e identificar la problemática existente en la ciudad de Cartagena desde finales de los años 90; con la ratificación y puesta en marcha de la Ley 550 de 1999, se pretende percibir la situación actual en que se encuentra el sector empresarial.

Igualmente se busca contribuir con este trabajo investigativo, a que empresas presentes y futuras, cuenten con una herramienta básica que les proporcione información elemental y acertada, para una mejor toma de decisiones, antes de ser intervenidas por la Ley 550 de 1999, la hoy Ley 1116 de 2007

En adición se busca identificar los efectos, las ventajas y desventajas que ha representado para Aquacultivos S.A, el acogerse al Acuerdo de Reestructuración en el marco de la Ley 550 de 1999, de tal forma que esta investigación sirva como insumo para la investigación macro del grupo Instituto de Estudios para el Desarrollo, que hará la Caracterización de todas las empresas de Cartagena, el cual tomará las conclusiones arrojadas de este trabajo de investigación

## 1. GENERALIDADES DEL MERCADO DEL CAMARON



**Figura 1. Vista del Camarón**

El camarón o quisquilla es un crustáceo del orden de los decápodos; viven tanto en aguas dulces como en saladas, así como en regiones templadas y tropicales o frías y gélidas; habita en aguas poco profundas, cerca del fondo, donde se alimenta de plantas y pequeños animales. Ciertas especies son pelágicas y viven en aguas abiertas, a veces a profundidades de hasta 5 kilómetros. Suelen ser transparentes, de color verde o castaño. Tienen el abdomen grueso y musculoso, el cual contraen de forma brusca cuando realizan sus rápidos desplazamientos de huida hacia atrás.<sup>5</sup>

### 1.1. Cadena del camarón de cultivo

#### 1.1.1. Mercado internacional

En general, los productos pesqueros más negociados a nivel internacional son los camarones, salmones y moluscos. El camarón es el principal producto distribuido y representa 20% del valor total de los productos pesqueros comercializados en el mundo.

#### 1.1.2. Producción y principales países productores

La producción acuícola de camarones en América Latina fue menor en 2000 que en 1999, debido a una merma en la producción. Ecuador que reiteraba ser el segundo productor en importancia a nivel mundial, continuo teniendo problemas de enfermedades, y por tanto se estimó que su producción se redujo en 100.000 toneladas, es decir el 90% de su producción.

---

<sup>5</sup><http://www.pedramol.com/mariscos/camaron.htm>

### **1.1.3.Principales países productores**

La producción mundial de camarón cultivado está en manos de siete países, los cuales están en vía de desarrollo. En América Latina, Ecuador es el país con mayor producción, pasó de procesar 100.000 toneladas anuales, a procesar un total de 154.000 toneladas. Entre los principales productores están: Tailandia, China, Vietnam, Indonesia, India, Ecuador, Brasil, México, Centro América.

En primer lugar la producción de Tailandia aumentó vertiginosamente hasta el año 1995, momento en el cual apareció el WSSV (White Spot Syndrome Virus, por sus siglas en ingles), la cual constituye hasta el momento la enfermedad más devastadora para el camarón de cultivo. La recuperación posterior, se vio complicada, debido a los bajos precios internacionales en el 2001.

La producción de China ha crecido de gran forma, pese a la crisis de la Mancha Blanca, se ha recuperado gracias al camarón Vannamei (camarón blanco), que se produce en el sur del país. Las exportaciones de camarón de cultivo aumentaron de manera representativa desde 1996, en 2001 pasaron las 80.000 toneladas.

La producción de camarón de Vietnam creció bastante rápido entre los años 1996 y 2000, al pasar de 50.000 a 150.000 toneladas anuales. El cambio de piscinas arroceras a camaroneras fue lo que produjo el gran auge de producción de ese país, aunque fue frenado por la baja en los precios internacionales en el 2001. Las exportaciones crecieron sustancialmente, su valor se acercó a los 700 millones de dólares anuales.

### **1.1.4.Consumo y principales países consumidores.**

En los Estados Unidos, la desaceleración de la economía a finales del año 2000, provocó una disminución en el consumo de camarones de cultivo en los meses venideros. Por su parte en la Comunidad Europea, la demanda de camarones mejoró debido a que el camarón fue protagonista en las celebraciones de Navidad y Año Nuevo; aunque la caída en el precio de la moneda del euro, provocó un aumento de los precios de las especies tropicales.

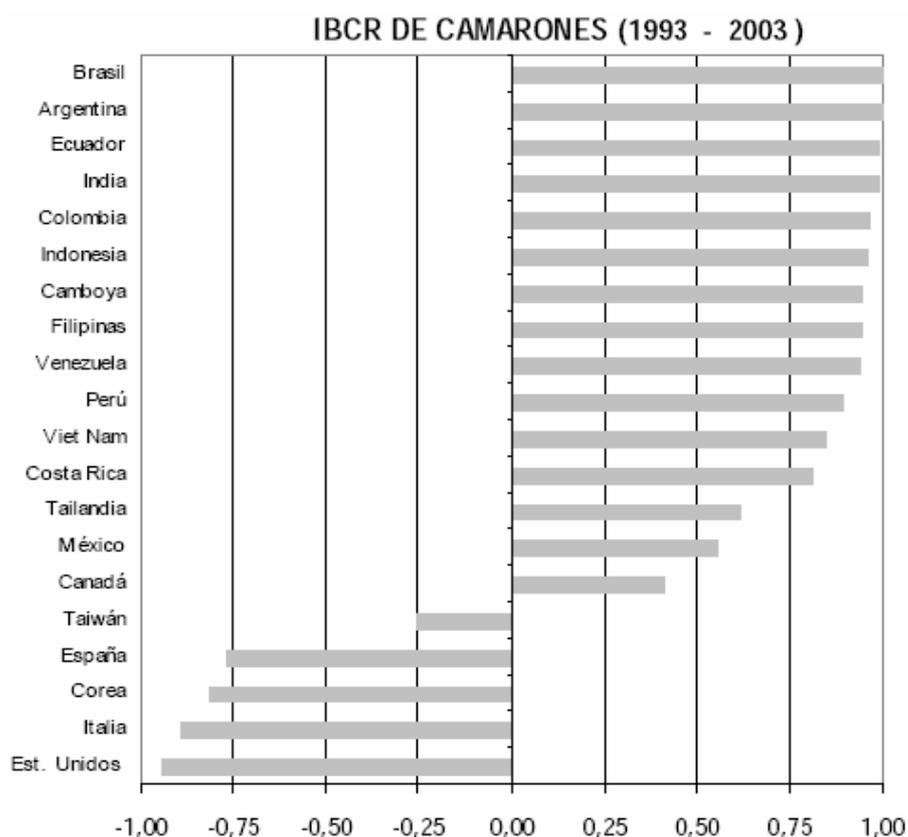
En promedio, un tercio de la cosecha mundial de camarón (pescado y cultivado), es comercializado a nivel internacional, correspondiente a unas 900.000 toneladas. En Estados Unidos, las importaciones de camarón en 1995 (2.7 mil millones de dólares), correspondió al 40% del valor de las importaciones comestibles. Más del 90% de los camarones distribuidos internacionalmente, son consumidos por países como Japón, Estados Unidos y algunos países de la Unión Europea. En los Estados Unidos la creciente demanda se da gracias en gran parte a la producción substancial y a la publicidad de la industria de los mariscos hacia el consumidor

Los precios internacionales presentaron una característica volátil y una tendencia a la baja. Las fluctuaciones han obedecido en gran parte a que la producción mundial de camarón ha sido muy inestable, justamente por la gran cantidad de fenómenos naturales y sanitarios que la afectaron. La demanda también tuvo su impacto debido a las recesiones económicas en el consumo de bienes suntuarios o a los altos precios, como lo ocurrido en Japón.

### 1.1.5. Indicador de Balanza Comercial Relativa (IBCR)

El IBCR, mide qué tan exportador o importador se comporta un país, a través de la relación de la balanza comercial y el comercio total; su rango de variación está entre -1 y 1. A medida que el rango se acerque a 1, se considerará un país exportador y por el contrario si se acerca a -1 se considerará un país importador. A continuación se presenta el siguiente grafico de barras en el que se encuentran los países exportadores e importadores de camarón del mundo, con sus diferentes indicadores de balanza comercial relativa:

**Figura 2.** Indicador de balanza comercial relativa



Como se observa en la gráfica, Colombia junto con los países suramericanos se aproxima a 1, por lo tanto se considera un país netamente exportador, es decir genera grandes divisas y pretende en mayor medida exportar y no importar. Comportamiento similar a Colombia lo presentan los países de Camboya y Filipinas.

En aras de mostrar los componentes concernientes al mercado del camarón en el país, se elabora un cuadro que desglosa el comportamiento del mismo, y que esclarece los detalles que identifican el área donde se desenvuelve:

**Cuadro 1. MATRIZ D.O.F.A PARA EL CAMARON EN COLOMBIA**

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	FORTALEZAS	AMENAZAS
Elevados costos en los insumos tales como semilla y alimento.	Colombia se encuentra en una posición geográfica favorable respecto a los mercados finales	El desarrollo de procesos que han permitido descubrir variedad de camarones, resistentes al virus del Taura y Mancha Blanca.	La evolución de los competidores Orientales con sus economías de escala.
Falta estrategia conjunta en la cadena del camarón	Posibilidad de implantar y extender el cultivo intensivo en Colombia.	La ventaja comparativa en sus costas Pacífica y Caribe, las cuales poseen potencial para el cultivo.	En América latina, países como Brasil y Venezuela crecen de manera constante.
El reducido tamaño del sector y la falta de orden en el gremio.	El mercado mundial de camarón posee una proyección favorable.	La aceptación internacional que posee el camarón colombiano, aun cuando su participación es muy pequeña.	Los países Asiáticos cuentan con los recursos suficientes para ampliar sus investigaciones y equilibrar con Colombia.
Falta de Mano de Obra capacitada para productos de valor agregado.	Los comportamientos favorables que ha presentado Colombia con respecto al contagio de enfermedades		Las investigaciones acerca del camarón son recientes y prevalecen riesgos patológicos y ambientales,
Aparición de enfermedades por desconocer procesos de bioseguridad.			

## **2. LA EMPRESA**

### **2.1. Historia y constitución de la empresa**

La comercializadora internacional Aquacultivos del Caribe S.A, fue constituida legalmente por escritura pública numero 1087 el 5 de septiembre de 1983 en la notaria veintiocho de Bogotá D.C, con un termino de duración de cincuenta años desde la fecha de constitución.

No obstante, mediante escritura pública No. 0013 de notaria 28 de Bogotá, D.C del 6 de Enero de 1984 la sociedad cambió su razón social de ACUACULTIVOS DEL CARIBE S.A por el de AQUACULTIVOS DEL CARIBE S.A. Posteriormente, por medio de la escritura pública No. 3552 del 4 de Mayo de 1989 protocolizada en la notaria 27 de Bogotá, la Sociedad trasladó su domicilio de la ciudad de Cartagena a Bogotá.

El 14 de julio de 1999, bajo escritura pública No.1843 de la notaria 14 de Bogotá, cambió su nombre de AQUACULTIVOS DEL CARIBE S.A a COMERCIALIZADORA INTERNACIONAL AQUACULTIVOS DEL CARIBE S.A, bajo la sigla C.I AQUACULTIVOS DEL CARIBE S.A.

Es importante señalar que esta sociedad percibe el 96% de sus ingresos, fruto de la exportación de su producción, por medio de la Comercializadora Internacional Aquacultivos S.A, adicionalmente percibe unos ingresos menores por venta a reproductores, laboratorios de maduración dentro del territorio nacional. Su actividad es muy sensible a los cambios macroeconómicos que ocurrieron en el país desde años atrás, tales como el efecto acumulado de la revaluación o devaluación del peso colombiano con respecto al dólar americano.

En desarrollo de su negocio, la empresa aportando a la generación de empleo y al fortalecimiento de la zona Caribe como centro de negocios, participó activamente en el desarrollo de los negocios de producción y comercialización de langostinos y camarones contribuyendo al desarrollo regional por varios años.

El objeto social de la sociedad, fue efectuar operaciones de comercio exterior orientando las actividades hacia la promoción y comercialización de productos colombianos hacia mercados externos, la apertura de nuevos mercados, la consolidación de los ya existentes y la asesoría a productores nacionales en materia de transferencia de tecnología, diseño, control de calidad, empaque y embalaje, almacenamiento y transporte para el procesamiento de los productos

de exportación, la siembra, cultivo, producción y venta de camarones y otras especies marinas o la explotación de este negocio en cualquiera de sus formas. El establecimiento de plantas de producción o empaque, almacenes o agencias para el desarrollo de este negocio y la adquisición y enajenación de las materias primas necesarias, dentro del desarrollo de esta actividad, la Sociedad podía ocuparse además de: la adquisición a cualquier título de alevinos o camarones en desarrollo o desarrollados bien sea para venderlos o aprovecharlos en cualquier forma; la exportación de camarones y otras especies marinas producidas por la Sociedad o por terceros y la importación de las mismas, sea para venderlas o empacarlos y venderlos.

## 2.2. Estructura y representación legal

La empresa camaronera objeto de este estudio presenta la siguiente composición en cuanto a su estructura organizativa en cuanto a su cúpula:

✓ Asamblea General de Accionistas

✓ Junta Directiva

✓ Representación Legal

Gerente General Principal: Jorge Grigaliunas

Suplente: Daina Didziulis

✓ Revisor Fiscal

Principal: DLM INTERNATIONAL S.A

Suplente: Juan Carlos Becerra Martínez

**Tabla 1.** Estructura y representación legal

PRINCIPALES	SUPLENTES
Algís Didziulis Grigaliunas	Daina Didziulis Grigaliunas
Andrés Galvis Rodríguez	Luis Fernando Sarmiento
Carlos Guillermo Aragón	Roberto Cavelier Lequerica
Santiago Perry	Helver Masmela
José Guillermo Mejía Petersz	Jose Maria Piedrahita

## 2.3. Localización de la empresa

El cultivo estaba localizado en el sector rural, costero, entre las Ciénagas del Totumo y el mar, apto para la agricultura y ganadería; cuyos siete (7) predios están ubicados en el Municipio de Santa Catalina, parte del corregimiento de Galerazamba (conocida por la explotación de la sal marina) y parte del Corregimiento de Pueblo Nuevo, en el Departamento de Bolívar, a 40 minutos de la ciudad Heroica por la nueva carretera costera que une a esta ciudad con Barranquilla, colindando los terrenos de dicha carretera, a su vez la divide en dos carreteras a Galerazamba.

## **2.4. Aspectos de producción e ingeniería de la empresa Acuacultivos del Caribe**

La empresa cuenta con un proceso de producción que muestra la adquisición de semilla, transporte, cultivo, e infraestructura en general pertinente para la puesta en marcha de la comercialización del camarón.

### **2.4.1. Descripción del proceso de producción**

La acuicultura de camarón debe cumplir una serie de procesos técnicos interrelacionados y dependientes unos con otros, para poder lograr el objetivo fundamental. Dichos procesos van desde la producción de semilla en el laboratorio o su consecución en el medio ambiente natural y siembra de los juveniles en los estanques nodriza, cultivo, engorde y cosecha para la obtención de la producción final.

### **2.4.2. Producción de semilla en laboratorio**

C.I Acuacultivos del Caribe S.A, adquiere la semilla, que mediante un proceso especial en el laboratorio POST-LARVAS DEL CARIBE S.A, a poca distancia del cultivo, se transforma en larvas o alevinos.

Estos son obtenidos a partir de padrotes, mediante el proceso de maduración en los laboratorios dedicados a la producción de la primera larva de camarón (nauplios). A partir del momento en que el huevo se halla en los recipientes en el laboratorio se inicia el proceso larval con la ayuda de nutrientes especiales en el termino de 3 ó 4 días la post-larva presenta la morfología típica de un camarón adulto requerido para su posterior desarrollo en los estanques.

### **2.4.3. Transporte y siembra**

Las condiciones climáticas y el adecuado manejo y tiempo en el transporte post-larvas, del laboratorio a los estanques, determinan la superficie en relación con la densidad del camarón por litro, temperatura del agua, oxigenación y tiempo de traslado.

#### **2.4.4. Cultivo**

La siembra se realiza en estanques de engorde que han sido preparados convenientemente para recibir los juveniles y su permanencia estará acorde con la consecución de las tallas comerciales que la empresa considere óptimas con base en la demanda del mercado y cuyo tiempo oscila entre 3 y 4 meses. Dentro de la etapa de crecimiento del camarón la empresa desarrolla un cuidadoso y delicado programa de control físico químico del agua, que se obtiene bombeando del mar a los estanques, y biológico de las especies con el fin de saber el estado del cultivo en un momento determinado y así controlar variables como: oblación, crecimiento en longitud y peso igualmente detectan posibles enfermedades que pueden disminuir la producción de camarón.

#### **2.4.5. Cosecha**

Esta fase consiste en la colecta de los camarones, cuya acción empieza con el drenaje paulatino de los estanques con el fin de lograr la agrupación o amontonamiento de la población en su parte más profunda, donde están ubicadas las estructuras de desagüe permitiendo llevar al exterior del estanque los camarones, aprovechando el caudal de agua a evacuar y se reciben en canastas o jaulas especiales.

#### **2.4.6. Instalaciones**

C.I AQUACULTIVOS DEL CARIBE S.A contaba con amplias instalaciones e infraestructuras que le permitían llevar a cabo los procesos detallados en el punto anterior. Con la ejecución del proyecto se mejoró sustancialmente la capacidad de siembra, cultivo y cosecha de camarón, lo cual elevaría la producción al exterior.

Las instalaciones eran las siguientes:

Los terrenos que corresponden a un área total de 331.79 hectáreas, la mayoría de la topografía era plana o con ligera pendiente, utilizable para el cultivo de camarón en un 75% y el 25% restante era apta para la agricultura y ganadería.

La forma era irregular y estaba atravesado por una carretera que comunica con Galerazamba y tiene acceso desde el mar a través de la ciénaga. El terreno fue acondicionado para el cultivo de camarón, para lo cual fue necesario llevar a cabo movimiento de tierra y se conformaron 36 estanques, configurados de una mezcla de arcilla y agregados semigruesos para contener el área y volumen de agua requerido, para una producción ideal cuya profundidad o altura promedio de agua es de 1.30 mts. Con un leve desnivel en el fondo de los estanques, que permitía desde las compuertas la entrada y suministro de agua hasta las de desagüe y cosecha.

Los estanques estaban rodeados de vías de acceso transitables vehicularmente.

La empresa utilizaba un área de 149 hectáreas y el cultivo le arrojaba un área cosechable equivalente a 387.4 hectáreas.

- Casa del capataz: Con un área de 100mts<sup>2</sup>.
- Casa del biólogo: Con un área de 56 mts<sup>2</sup>
- Almacén y bodegas: Con un área de 56 mts<sup>2</sup>
- Comedor: Con un área de 36mts<sup>2</sup>
- Campamento: Con un área aproximada de 242 mts<sup>2</sup>
- Oficinas en el cultivo: Con alrededor de 81 mts<sup>2</sup>
- Planta de proceso: Con un área de 80 mts<sup>2</sup>
- Caseta de control: Con un área de 20 mts<sup>2</sup>
- Cuarto de biología: Con un área de 25 mts<sup>2</sup>
- Bodegas de gallinaza (2U): Con un área de 134 mts<sup>2</sup> c/u.

#### **2.4.7. Infraestructura**

Además de lo anterior, la empresa tuvo que construir una serie de pasos, canales, estructuras de control, manejo de niveles, puentes, estaciones de bombeo de modo que existiera una circulación del agua que se tomaba de la ciénaga para el llenado de los diferentes estanques y después devolver al mar como agua servida o utilizada durante el proceso.

Con el fin de evitar la erosión causada por el viento y el oleaje del agua de los estanques, se construyeron pequeños muros de protección en los diques o zonas de taludes.

#### **2.4.8. Maquinaria y equipo**

Dentro de las herramientas utilizadas para la producción en AQUACULTIVOS DEL CARIBE S.A se encontraban los medios de transporte tales como tractores, vehículos, camperos, además de otros medios como bombas, motobombas, equipos de laboratorio, aireadores, plantas, red eléctrica, etc.

#### **2.4.9. Materia prima**

La empresa adquiría la semilla o post-larvas de camarón para su posterior desarrollo; en la empresa POST LARVAS DEL CARIBE S.A. localizada a pocos kilómetros del cultivo ubicado en el municipio de Santa Catalina, entre los corregimientos de Galerazamba y Pueblo Nuevo, cercanos a la ciudad de Cartagena.

Así mismo, para la alimentación y desarrollo del camarón se utilizaban concentrado para camarón y abono orgánico.

#### **2.4.10. Capacidad instalada**

La capacidad de siembra cultivo y cosecha de camarón era de 850 toneladas año en un área de 149 hectáreas.

## **2.5. Características y usos del producto**

El camarón cultivado en estanques o en cautiverio presentaba una alta demanda en el mercado local y principalmente en el exterior y era además apetecido en los mejores restaurantes y cadenas de hoteles. El camarón logrado en estanques es de gran calidad y fresca, ofreciendo mayores ventajas a la salud humana a diferencia del producto procedente de faenas de barcos, que por su tiempo de duración (generalmente entre un mes y mes y medio), obliga al empleo de artículos y aditivos químicos para evitar su descomposición.

El camarón para exportación, que se seleccionaba según su tamaño, se empacaba en cajas o bolsas de 1 y 4,4 libras para Estados Unidos, 1 y 2 kilos para la Comunidad Económica Europea, era conservado en cuartos fríos con temperaturas de 0<sup>o</sup> grados bajo cero, a la espera de ser llevado al puerto en contenedores refrigerados a la misma temperatura, embarcándolas en las diferentes navieras que prestaban el servicio especialmente a Estados Unidos y Europa.

## **2.6. Ventajas comparativas**

Partiendo de la vasta experiencia de la empresa en esa actividad, tanto en la parte de siembra, cultivo, cosecha y mercadeo como en la actividad exportadora, contaban con muchas ventajas resumidas así:

- ✓ Abundante y segura materia prima (larva) que adquirirían de una empresa a la cual estaban vinculados accionariamente (30,52%) y muy cerca de sus instalaciones.
- ✓ Amplia experiencia en la producción de camarón en estanques, lo que permitió en 18 años lograr las características ambientales ideales de las especies cultivadas.
- ✓ Suficiente y adecuada infraestructura técnica en la finca, conformada por siete (7) predios que sumaban 341 hectáreas más 6.887 mts<sup>2</sup>; para el desarrollo del cultivo de camarón.
- ✓ Camarón de una calidad excelsa y reconocida por sus exigentes consumidores, en especial, los del exterior.
- ✓ Regularidad en los despachos externos y una estable presencia de compradores.

### 2.6.1. Mercados de exportación

Los países receptores del producto de acuerdo con su orden de importancia eran: Estados Unidos y la Comunidad Europea (España y Francia).

El 90% de las compras se realizaban a crédito con una rotación normal histórica de 30 a 60 días, bajo la política de descuentos y manejo de tesorería se tomaban los descuentos financieros en compras de materia prima (Tabla 2).

**Tabla 2.** Materias primas y proveedores

<b>Materias primas</b>	<b>Proveedores</b>
Postlarvas de camarón	Postlarvas del Caribe S.A
Alimentos concentrados	Purina Colombiana S.A
Abonos	Holanda Colombia S.A Nutrinal S.A Milton Roca Cantillo Claudia Pinilla Agroindustrias S.A
Combustible	Esso Colombiana Limited

### 2.7. Razones de entrada

En el año 2004 y a pesar de los esfuerzos de los accionistas, trabajadores y administradores, se produjo un fuerte desequilibrio en las finanzas de la empresa, la cual arrojó pérdidas muy significativas al cierre del ejercicio, principalmente por dos factores:

- ✓ La disminución del precio internacional del camarón que inició su descenso desde el año 2000-2001 y que continuó a la baja, situándose en el 2005 un 100% por debajo de los años anteriores, motivado por la sobreoferta de los países Asiáticos a los mercados tradicionales, quienes a pesar de ser los principales productores mundiales de camarón en cautiverio, se llevaron la especie *Peneus Vannamei* correspondiente a las Américas, produciéndola y compitiendo con ella en la mayoría de su área de producción.
- ✓ La marcada tendencia que se mantuvo de revaluación del peso frente al dólar y que en los últimos 12 meses se incrementó en 11.38 puntos, obligando a buscar alternativas adicionales como la reestructuración de pasivos para oxigenar y estabilizar la estructura operativa de la empresa.

Es de recalcar que la actividad económica descrita es la promoción y comercialización de productos colombianos en los mercados externos, especializándose en un 96% de su producción en dichos mercados y por ende

la mayoría de sus ingresos son fruto de la exportación en dólares americanos afectados por la revaluación de la moneda colombiana debido a que para aquella época acumulaba el 23% volviendo a niveles de tasas de cambio (TRM) como la del año 2001 ocasionándole a la empresa menores ingresos al negociar la divisa.

Situación agravada debido a que la mayoría de los costos estaban tasados en moneda colombiana, 71,85% en el 2003 y 67,24% en el 2004, también sometidos a la inflación que de año en año incrementaba los valores de insumos, como combustibles, energía, abonos, el salario mínimo y otros.

Hay que mencionar que dentro de las variables endógenas que pudieron afectar los resultados, también estaba la producción que aunque la empresa se considerada de las más exitosas y productivas en Colombia, con una producción por ciclo promedio en toda su área para el 2004 de 3099.87 kgs/hectárea, cifra similar a la de 2003, con una diferencia inferior del 5.6% para el 2003 y superior en 2.52% con relación al 2002. Los cambios bruscos del medio ambiente ocurridos en el segundo semestre del año 2004, por excesos de lluvias y problemas de seguridad en la zona, ocasionaron una merma en la sobrevivencia al pasar de 73,68% al 66,37%.

El tamaño promedio logrado en la producción del 2004 fue de 11,97 grs. contra 12,66 grs. del año anterior, siendo esta diferencia no por crecimiento, sino por disminución del tiempo de engorde.

El factor de conversión se incrementó fuertemente generando aumento en los costos de producción, razón por la cual se iniciaron medidas de control en su aplicación e importación del producto.

Desafortunadamente este éxito en producción se contrarresta por el efecto de la caída de los precios de venta a nivel mundial, inicialmente afectando las tallas medianas y pequeñas que representan los tamaños de la producción. Esta disminución de precios en forma continua desde hacía varios años, marca para el mercado europeo un descenso del 6,17% con respecto al año 2003 en las tallas medianas producidas, afectando la economía de la empresa y por ende sus resultados. En este aspecto es importante resaltar el gran esfuerzo realizado por la administración, la Junta Directiva, y los asesores técnicos, en definir e implementar estrategias de producción y comercialización tendientes a aumentar la productividad, disminuyendo el costo de producción en un 3,31% en el 2004.

C.I Aquacultivos del Caribe S.A era un exportador directo, que constituido como Comercializadora Internacional, logró en el 2004 colocar su producto en su mayoría en la Comunidad Económica Europea en un 69%, contra el 88% en el

2003, un 5% a Zona Franca para el mismo destino, especialmente España y Francia, seguido de Estados Unidos, que paso del 7% en el 2003 a un 21% en el 2004, mercados que pagaron un mejor precio por kilogramo equivalente, dejando en el mercado nacional una cifra cercana al 5%, en su mayoría no apto para la exportación.

El precio del camarón continuó su descenso en este periodo alcanzando niveles históricos más bajos, en los diferentes mercados existentes, donde el valor promedio por Kg vendido en el 2004, se situó en un 7,6% por debajo del obtenido en el 2003. Los expertos indicaron que persistía una fuerte oferta del Brasil y de los países Asiáticos, por lo que los precios siguieron deprimidos, agravado por el lento traslado de esta disminución al consumidor, aumentando fuertemente el margen de importadores mayoritarios, restaurantes y grandes superficies.

Para este periodo (2004) la revaluación afectó negativamente los ingresos de las empresas exportadoras como AQUACULTIVOS. En adición el mayor volumen de ventas al exterior se efectuó en los últimos meses del año por la temporada navideña, momento en el que se acentuó dicha revaluación. Otro factor fundamental fue el costo de los intereses para créditos, y la situación social y de seguridad de la zona de operación productiva. En este periodo la estructura administrativa no presentó ningún cambio que resaltar. Al cierre del ejercicio del año 2004 la compañía registró una pérdida antes de impuestos de \$1.181.520.

De acuerdo con el informe de gestión presentado en reunión de la junta Directiva de la empresa el 9 de febrero de 2005, las perspectivas de producción para el año 2005 se consideraban buenas, mas no la situación en el mercado Europeo, que continuó su descenso, sin esperar una mejoría considerable a corto plazo, aunque dos de los países que lo proveían (Brasil y Venezuela), tenían a la fecha problemas fitosanitarios aislados que afectaron el abastecimiento a mediano plazo. El exceso de oferta continuaba y aunque el consumo en los países desarrollados se incrementó, no fue proporcional a la oferta. Para el mercado Norteamericano a partir de la tercera semana del mes de enero del 2005, se presentó una leve mejoría en el precio con tendencia alcista, por lo menos en el primer semestre, motivada por las garantías exigidas a los importadores de países con arancel por *dumping*, presentadas en la industria estadounidense del camarón contra seis países productores, no estando presente Colombia, sin embargo no siendo suficiente para un resultado satisfactorio de la empresa.

Los cambios esperados en el mercado y los objetivos para el año 2005 eran las siguientes:

- ✓ La situación cambiante que se esperaba, era una tendencia revaluacionista que comprometía la viabilidad de la empresa.
- ✓ La junta directiva y la administración habían iniciado acuerdos para el 2005 encaminados a una fuerte reestructuración de costos, mejora en eficiencia tales como el descenso del factor de conversión y alianzas estratégicas, además de cambios en el esquema laboral para introducir pago por resultados.
- ✓ Se consideró que con un manejo apropiado de las variables macroeconómicas en el país por parte del gobierno y el incremento en las estrategias de competitividad e incorporando las acciones encaminadas a la reestructuración de la empresa y la optimización del uso apropiado de la infraestructura montada en los últimos años, se obtendría no solo un mejor rendimiento, sino un mejor precio por kilogramo producido con miras a mantener el punto de equilibrio de la empresa.
- ✓ En las anteriores acciones se enfocaron en preservar el patrimonio de los accionistas.

En efecto al 2005, la COMERCIALIZADORA INTERNACIONAL AQUACULTIVOS DEL CARIBE S.A., por medio de su junta directiva y la administración de la empresa, redoblaron sus esfuerzos en la implementación de estas estrategias focalizando sus esfuerzos en la conservación del patrimonio de la sociedad, mediante la adopción de políticas conservadoras de endeudamiento y el incremento de la productividad con reducción de costos de producción.

Adicionalmente la junta directiva había venido recomendando a la asamblea de accionistas en los últimos años, fortalecer el patrimonio social mediante la creación de reservas sociales. Paralelamente se contrató asesoría para la elaboración de un modelo financiero para determinar el óptimo manejo de las siembras y su incidencia en el flujo de caja que ratificó la estrategia expuesta en la fórmula propuesta de máxima densidad para la infraestructura montada, mientras las variables macroeconómicas y el precio internacional del camarón se estabilizaran.

Cabe mencionar que la mayor sensibilidad estaba en el ingreso por variación de la tasa de cambio de la moneda y el precio internacional del camarón, acompañado de:

- a)** La reestructuración de costos, para la disminución de éstos por valor unitario producido, por eficiencia en un menor consumo y menores

valores unitarios en el insumo de unos pocos proveedores como el del alimento que era uno de los rubros más importantes; los acuerdos encaminados a la reestructuración de los pasivos que se efectuaron a corto plazo con los proveedores y algunas entidades financieras les permitió operar en lo corrido del 2005.

- b) El cambio en el esquema laboral, labor que se inicio en el mes de Abril y que ya para Agosto se encontraba en proceso al paso de un sistema de cooperativismo, exigiendo inicialmente unos recursos iniciales en flujo de caja que se podrían recuperar con sus beneficios a mediano plazo por ahorro en los costos parafiscales.

El esfuerzo mencionado en los párrafos anteriores y los riesgos que asumió la empresa por las diferencias en tasa de cambio y la disminución del precio internacional, hicieron que su situación patrimonial en general desmejorara en relación con ejercicios presentados en años anteriores, agravado aún más en los últimos meses del año; por tal razón fue importante utilizar un instrumento tan importante para empresas en tales circunstancias, como lo era la posibilidad de un Acuerdo de Reestructuración de pasivos a largo plazo, con base en los parámetros de la ley 550 de 1999 o Ley de Intervención Económica.

El deseo y la obligación estaban basados en proteger la integridad de la empresa del Sector Agroindustrial, continuar generando empleo en el Municipio de Santa Catalina, departamento de Bolívar y su área de Influencia, como es Cartagena, lugar a donde se transportaba el producto recién cosechado, para clasificarlo, empacarlo y congelarlo, pagando por ese servicio en las diferentes plantas de proceso existentes como C.I Antillana, C.I Océanos, para luego exportarlo directamente C.I Acuacultivos del Caribe S.A. Por las razones expuestas y problemas (ver Anexo A) fue pertinente acogerse al mecanismo legal antes mencionado por cumplir con los supuestos jurídicos previstos en la ley 550 de 1999.

## **2.8. Decisiones gerenciales**

La sociedad realizó esfuerzos en mantener e incrementar los volúmenes de ventas al exterior, que generaron menores ingresos por efectos de tasa de cambio y del bajo precio internacional, debiendo sostener unos costos fijos y gastos poco flexibles, que requirieron ser reestructurados, para afrontar una disminución importante en los ingresos.

Es de anotar que el sector agroindustrial era y continua siendo de vital importancia para el logro de los objetivos institucionales del municipio, departamento y nación, por lo tanto eran los deseos y obligación de los accionistas proteger la integridad de la empresa, continuar generando empleo en el municipio de Santa Catalina, departamento de Bolívar, y su área de influencia, por lo cual fue pertinente acogerse a la ley 550 de 1999.

En el informe de la Junta Directiva y del representante legal, presentado a la Superintendencia de Sociedades para el ingreso a la Ley 550 de 1999, se manifiesta el cumplimiento de los objetivos sociales de la compañía C.I AQUACULTIVOS DEL CARIBE S.A para la satisfacción de necesidades del recurso humano, así como la interrelación con el medio de influencia.

### **2.8.1. Planta de personal**

En el año 2004 la planta de personal quedó conformada de la siguiente manera:

**Tabla 3.** Personal en la empresa

Año	Administración		Producción		Subtotal		Total personal
	M	F	M	F	M	F	
2004	7	8	83	1	90	9	99
2003	7	7	83	1	89	8	98

El movimiento de personal fue el siguiente:

- Egresos: 12 Trabajadores
- Ingresos: 13 Trabajadores

En el 2004 la planta de personal manifestó un proceso de rotación debido a la terminación de contratos a términos fijo, pero a la vez se dio ingreso de malleros y vigilantes pendientes del año anterior para trabajar en piscinas nuevas. Las modificaciones en directivos obedecieron a cambios en el nivel administrativo de finca y a los requerimientos de la Norma ISO 14000

Por otro lado, se cumplió con la cuota del SENA, manteniendo cinco (5) cupos de aprendices de manera rotativa durante el año, para un total de 8 estudiantes desarrollando su etapa productiva en la compañía.

### **2.8.2. Gestión comunitaria**

Las Comunidades área de influencia directa eran: Pueblo Nuevo, Loma Arena y Galerazamba, e indirecta: Clemencia y Santa Catalina.

Se realizaron diversos proyectos y obras con impacto en tales áreas, como:

- ✓ Coordinación interinstitucional-Asesoría organización comunitaria.
- ✓ Campañas de salud y capacitación
- ✓ Apoyo a campeonatos deportivos, entre otros.

### **2.8.3. Política de funcionamiento**

En el año 2004, el área de Gestión Ambiental continuó con la implementación de los programas contemplados en el Plan de Manejo Ambiental de la empresa; dichos programas fueron monitoreados y evaluados por la autoridad ambiental. Los programas eran los siguientes:

- ✓ Gestión de residuos
- ✓ Gestión de residuos líquidos
- ✓ Arborización
- ✓ Educación ambiental
- ✓ Monitoreo y seguimiento ambiental
- ✓ Salud Ocupacional

### **2.8.4. Comportamiento operativo y financiero de la empresa**

Para enfocar mejor el análisis de las razones que contribuyeron a que la empresa entrara a la ley 550 de 1999, se muestra en la siguiente tabla, en la cual se expresa el valor de los activos corrientes, pasivos a corto plazo y las obligaciones mayores a 90 días.

**Tabla 4.** Valor activo corriente, pasivo corriente y a largo plazo, previo acuerdo de reestructuración. (Cifras en millones)

Año	2002	2003	2004	2005
Activo corriente	\$ 5.211	\$ 5.222	\$ 4.517	\$ 3.222
Pasivo corriente	\$ 3.715	\$ 3.850	\$ 4.272	\$ 5.412
Pasivo a largo plazo	0	0	0	0

Se puede observar que al llegar el año 2005 la liquidez disminuyó, mientras en conjunto las obligaciones a corto plazo aumentaron al llegar ese mismo año, lo que indica que las obligaciones con plazos menores a 90 días fueron adquiridas por la empresa ante la paulatina baja en activos corrientes. Por

último se ve que la empresa no incurrió en obligaciones mayores a 90 días y primó por recurrir al corto plazo para cubrir la falta de liquidez.

Al seguir con el análisis se puede decir que la estructura operativa de la empresa C.I AQUACULTIVOS DEL CARIBE S.A se define como la capacidad de producir y vender camarones y se asocia a infraestructuras de producción, administración y ventas, lo que implica para la empresa la incidencia de costos de producción, gastos de administración y gastos de ventas.

La siguiente tabla muestra el valor de la utilidad operativa 3 años antes del acuerdo y durante el año de la celebración del mismo, y consolidará un mejor análisis de cómo era el negocio sin el reflejo de la adquisición de deuda financiera y el riesgo percibido por ello.

**Tabla 5.** Utilidad operacional C.I AQUACULTIVOS DEL CARIBE S.A y del sector previo Acuerdo de Reestructuración

Año	2002	2003	2004	2005
Utilidad operacional de la empresa	\$-412	\$ 46	\$ -1312	\$ -2907
Utilidad operacional del sector industrial	\$ 880	\$ 863	\$ 313	\$ 332

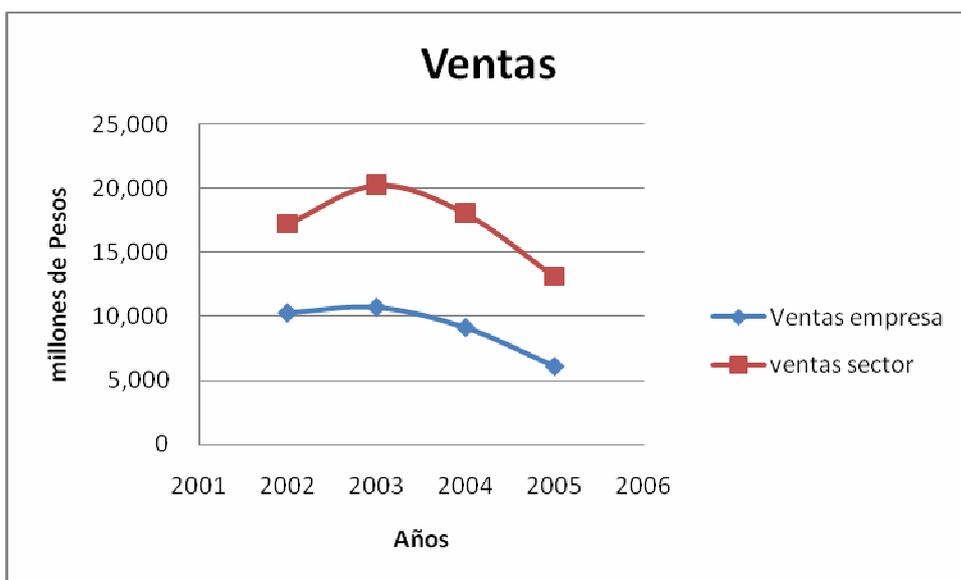
Al observar la tabla se puede notar que la utilidad operativa de la empresa no tuvo un buen resultado con relación a los estándares de la industria, se refleja una diferencia notoria relacionada con la problemática interna de la organización y los factores exógenos que no contribuyeron a la recuperación operativa. El año 2005 fue el de peor comportamiento en la empresa a razón de los movimientos sindicales, lo que entorpeció la normal ejecución de los planes de venta y comercialización, además de un desenvolvimiento puntual para dar solución a las acreencias y los buenos réditos de la empresa.

El negocio llevado a cabo por C.I AQUACULTIVOS DEL CARIBE S.A puede ser catalogado como no atractivo por la imposibilidad de presentar un nivel de utilidades operativas que puedan determinar su lucro como actividad independiente de la influencia del riesgo financiero o deuda.

En cuanto a las ventas se ve que entre el 2002 y 2003 las ventas pasaron de \$10.298 a \$ 10.371 experimentando un aumento; para el año 2004 las ventas fueron de \$ 9.151. La situación se torna preocupante para el año 2005 a raíz de que las ventas fueron de tan solo \$ 6.120, hecho que pone de manifiesto la crisis de la empresa asociada a la irregularidad en el mercado, la disminución de la demanda y los factores incontrolables dentro del entorno como la caída del precio del camarón, la crisis económica del país, la baja en exportaciones y la fuerte rivalidad entre firmas.

La empresa estaba en franca desventaja en comparación con el comportamiento del sector de mariscos ya que no existía una cercanía tangible en cifras que pudieran permitir pensar que la organización presentaba un buen desenvolvimiento operativo y estaba en recuperación económica. Para ello a continuación se muestra una gráfica comparativa entre las ventas de la empresa con relación al sector industrial al cual pertenece.

**Grafico 1.** Ventas empresa y sector previa firma del acuerdo



Para denotar de una forma más concisa los factores predominantes que conllevaron a la empresa C.I AQUACULTIVOS DEL CARIBE S.A, a optar por la vía del Acuerdo, es necesario ilustrar un diagnostico que esboza el comportamiento de la organización tanto operativa y financieramente. Para efectos del análisis se muestran los indicadores de cada rubro asociados a liquidez, rotación, endeudamiento y rentabilidad de la empresa en aras de fundamentar y consolidar las causas más prominentes a la celebración del acuerdo en el marco de la ley 550. A continuación se ve la ilustración de los indicadores de rotación más predominantes

**Tabla 6** .Indicadores de liquidez y rotación de la empresa

Años	2002	2003	2004	2005
Rotación de cartera ( días)	54	45	22	45
Rotación de inventarios( días)	55	76	85	68
Ciclo operativo(días)	109	121	107	113
Rotación de proveedores( días)	59	63	63	131
Razón corriente ( días)	1.4	1.4	1.1	0.6

Se tiene que para el año 2002 C.I AQUACULTIVOS DEL CARIBE S.A presentó una rotación de cartera de 54 días; el promedio de la industria para ese mismo año fue de 31 días. Al ver los resultados se tiene que la empresa fue ineficiente en su política de recuperación de cartera, a raíz de que no cumplió con el estándar de la industria presentando una diferencia de 23 días más para traducir sus cuentas por cobrar en efectivo y por ende obtener liquidez y solventar el mal comportamiento de la empresa producto de las deudas adquiridas.

La tardanza está ligada también a ineficiencias de tipo administrativo por un inadecuado control en el otorgamiento de créditos por parte de las directivas de la organización y la situación económica general que para ese año mostraba problemas a pesar de haber mejorado con respecto a los años 1999 y 2001; el gobierno de Pastrana que según gran parte de la opinión nacional - representada en diarios, medios de comunicación y la radio- fue uno de los mas paupérrimos en mucho tiempo debido a las condiciones de orden público y político que derivaron en una crisis a nivel nacional de repercusiones negativas en indicadores macroeconómicos como el PIB, desempleo, la inflación entre otros y en la sociedad en términos globales.

Para el año 2003 se ve un leve mejoramiento ya que la empresa presentó un promedio de 45 días con respecto a 31 días que corresponde al promedio de la industria de ese año. Para el 2004 el promedio para la empresa fue de 22 días con respecto a 36 días del promedio de la industria ( ver tabla 7); en relación con los resultados obtenidos ese año se ve un mejoramiento tangible en este rubro y la recuperación de la economía; no obstante esta alta rotación de cartera y un menor número de días en convertir en efectivo las cuentas por cobrar se puede relacionar con una insuficiencia de capital de trabajo que imposibilita la concesión de créditos y una política rigurosa implementada por la empresa que en este caso corresponden mas al contexto organizacional y financiero de la empresa.

**Tabla 7 .Indicadores de liquidez y rotación en el sector**

<b>Años</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>
<b>rotación de cartera ( días)</b>	31	30	36	24
<b>rotación de inventarios (días)</b>	73	72	70	56
<b>ciclo operativo (días)</b>	104	102	106	79
<b>rotación de proveedores (días)</b>	68	46	69	51
<b>razón corriente (días)</b>	1.3	1.5	1.4	1.5

En cuanto a la rotación de cuentas por pagar se ve que para el año 2002 el resultado fue de 59 días para cubrir las obligaciones con los proveedores, en relación con el promedio de la industria que para ese mismo año fue de 68

días, es decir la empresa posee una ventaja en días para cancelar sus compromisos. Para el año 2003 y 2004 se tiene que la empresa demora 63 días para cubrir sus deudas, lo que parece un equilibrio en cuanto a la regularidad que se requiere para demostrar la variación entre año y año; pero existe desventaja en el 2003 ya que la industria requería un promedio de 46 días<sup>6</sup>

Para el 2004 dicha rotación presenta una leve mejoría ya que el resultado fue de 63 días con relación a 69 días que presentaba la industria. Se puede observar que existe una inconstancia en los resultados debido a la variación cada año y las políticas de la empresa que diversificaban la adquisición de fuentes de financiación y trataban de mantener a la empresa en cumplimiento con los montos adeudados.

Para el año 2005 se ve como este indicador sube estrepitosamente a 131 días con relación a 51 días en el estándar industrial. La empresa no tuvo la capacidad de recurrir a otras fuentes de financiación. La consecuencia de apoyar gran parte del proceso de crecimiento en la financiación de proveedores es el costo que ello demanda, debido que trae consigo un riesgo inminente por ser en muchos casos una fuente más costosa que la deuda por el costo de oportunidad que implica no tomar los descuentos de pronto pago. El desajuste en la rotación por días de este rubro acarrea problemas de imagen comercial para la empresa, de abastecimiento y de bajas utilidades para la empresa.

En cuanto a la razón corriente se ve que el índice mostró un comportamiento regular en los años 2002, 2003 y 2004 con resultados de 1.4, 1.4 y 1.1 respectivamente; en una óptica de resultado se ve que el índice es positivo y la empresa tiene con que cubrir sus deudas menores a un año. No obstante se necesita evaluar la calidad de los activos corrientes asociada a la fácil convertibilidad en efectivo de los mismos, ya que si la calidad de los inventarios u otro rubro no es la adecuada se incurriría en costos y en iliquidez, además de lo anterior la empresa estaba en la brecha y en una línea descendente con relación a su deuda ya que la misma se acrecentaba producto de la necesidad de consolidar el área operativa y financiera representada en el capital de trabajo, nuevas inversiones, cobertura de compromisos, etc. Cuando el inventario representa una porción importante y está sometido a cambios de precio por factores de oferta y demanda, una fuerte baja en los precios deja a la empresa con poco respaldo sobre su pasivo corriente, situación que se vería reflejada en el año 2005.

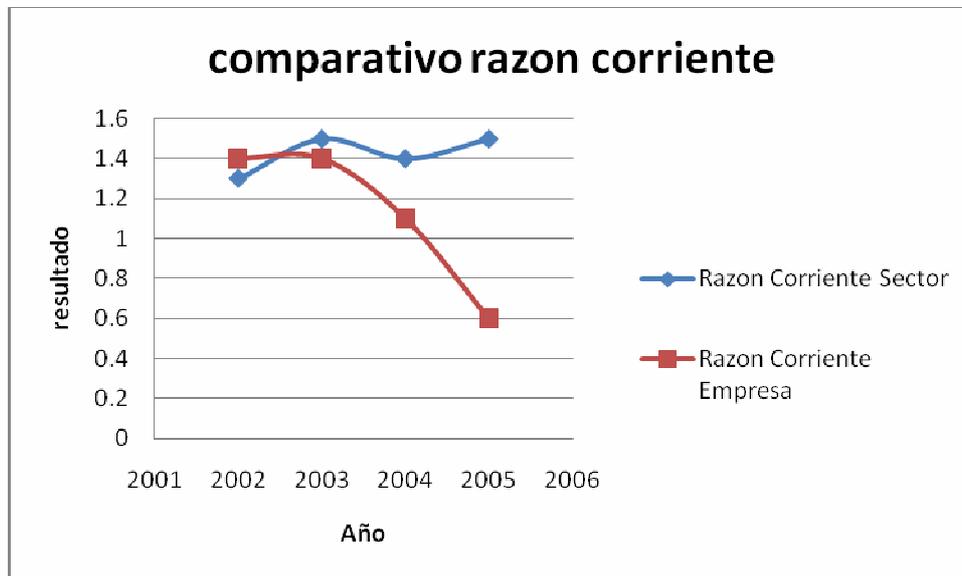
Al culminar el periodo 2005 la empresa presentó un indicador de 0.6, lo que refleja la insolvencia y el estado de desmejoramiento de la empresa; situación que desencadenaría la adhesión al Acuerdo de Reestructuración en el marco de la ley 550 de 1999. Para una mejor óptica se muestra a continuación una

---

<sup>6</sup> Información calculada de folios de la empresa Acuacultivos del Caribe.

grafica que expresa la comparación entre la razón corriente correspondiente a cada año frente al promedio de la industria.

**Grafico 2.** Razón corriente empresa-sector



La rotación de proveedores en la empresa indica el tiempo promedio en que las ventas podrían abastecerse en caso de una eventual suspensión de la producción. La rotación para este rubro en el año 2002 fue de 55 días mientras que en el sector fue de 73 días; esto por un lado da a entender que hubo un adecuado manejo de producción y ventas, no obstante esta alta rotación se asocia a una insuficiencia en el capital de trabajo debido a la situación de deterioro que presentaba la empresa.

La rotación en días fue acrecentándose desde el 2002 hasta el 2004 en la empresa, mientras que en el sector fue disminuyendo; esto da a entender que hubo una falta de coordinación entre producción y ventas debido a excesos en el producto terminado. El coordinador de la parte productiva buscaba de cierta manera minimizar costos tratando de procesar los lotes más grandes posibles ya que reduce el costo unitario de proceso, factor que no convenía al responsable de las ventas y las existencias reflejaban un aumento

El aumento en días traduce el efecto de fondos ociosos en el producto terminado, el cual se debe a una inadecuada programación de producción y ventas y factores incontrolables como la imprevista disminución de la demanda. La economía colombiana venía de un quebrantamiento notorio producto del contexto situacional que se vivía a causa de los problemas de orden público y la inoperancia del gobierno y eso contribuyó a la baja en el consumo de los productos ofrecidos. Por último la fuerte competencia prevaleciente en el

entorno y área de influencia de la empresa, decantó en el deterioro y merma de las ventas y por ende acumulación de existencias.

En cuanto a los indicadores de rentabilidad, a continuación se muestran los resultados asociados a dichos rubros:

**Tabla 8.** Indicadores de rentabilidad previa entrada al Acuerdo de Reestructuración.

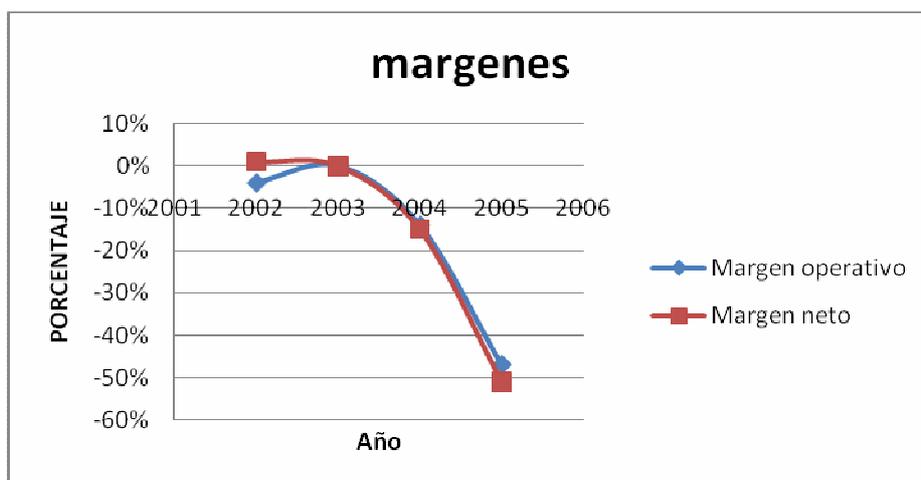
<b>Años</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>
<b>Rentabilidad Operativa del Activo</b>	-0.028	0.0027	-0.08	-0.18
<b>Rentabilidad Neta del Activo</b>	0.003	0.0029	-0.08	-0.19
<b>Rentabilidad Operativa del Patrimonio</b>	-0.034	0.034	-0.104	-0.28
<b>Rentabilidad neta del Patrimonio</b>	0.004	0.004	-0.11	-0.1946
<b>Margen Operativo</b>	-4%	0%	-14%	-47%
<b>Margen Neto</b>	1%	0%	-15%	-51%

Con relación a la tabla se ve que el margen operativo fue negativo el primer año y la rotación de activos de operación fue muy baja y por ende el resultado no fue el mejor el primer año.

Para el año 2003 la rentabilidad operativa del activo presentó una leve mejoría debido a la recuperación en ventas para ese periodo y un regular comportamiento en la rotación de los activos. Para los años 2004 y 2005 el índice sucumbió y ese descenso obedece a un abrupto deterioro en el margen operativo ya que la utilidad asociada a ese rubro era endeble con relación a cada peso vendido. Sumado a lo anterior se presentó una disminución en la generación de ventas por cada peso invertido en activos, lo que en conjunto constató una merma en la rentabilidad operativa del activo en la empresa previa entrada al acuerdo y durante la celebración del mismo.

Para del cálculo de la rentabilidad con base en la utilidad neta cabe recalcar que la cifra obtenida incluye el efecto tanto de los aspectos operativos como de los financieros. Según los resultados la rentabilidad neta del activo presentó un declive en los años referenciados para el diagnóstico financiero; ello fue consecuencia entre otras razones a la merma presentada en el rubro de margen neto ya que no se generaba utilidad asociada a cada ingreso obtenido por las ventas sino que disminuía y no mostraba recuperación. En la gráfica siguiente se muestran los márgenes operativos y netos de rentabilidad de la empresa.

**Grafico 3.** Comportamiento margen operativo y neto C.I Aquacultivos del Caribe



El margen neto presentó una baja al transcurrir cada periodo debido a la contribución en los gastos financieros la cual representan incidencia en el resultado final. La calidad de los activos corrientes y fijos determina la rentabilidad asociada a este indicador, además de ello se puede notar la caída estrepitosa del margen operativo.

A continuación se muestran los indicadores de endeudamiento para efecto de consolidar el análisis y contribuir a interrelacionar cada resultado.

**Tabla 9.** Comparativo Endeudamiento total empresa- sector previa entrada al Acuerdo de Reestructuración.

Año		2002	2003	2004	2005
Endeudamiento empresa	total	30%	29%	33%	48%
	total del sector	59%	54%	54%	52%

El índice de endeudamiento total muestra que el año 2005 resultó el de mayor participación de los acreedores sobre cada peso invertido en activos ya sea en financiación de las operaciones e inversiones en la empresa y nuevos proyectos. Si se establece un eje comparativo con el estándar de la industria se ve que para el sector existió una porción mayor del 50% correspondiente a los acreedores en relación con la inversión en activos.

### 3. PROCESO DE LEY

El menguar en el rendimiento financiero y operativo estuvo asociado a causas expresadas anteriormente que a su vez obligaron a la acogencia a un Acuerdo de Reestructuración en el marco de la ley 550 de 1999. Ello significa un impulso notorio en la reactivación económica de la empresa y en el cumplimiento de las obligaciones contraídas.

La empresa se acogió al Acuerdo de Reestructuración el 16 de Septiembre del 2005. Luego de aplicar hacia la adhesión al Acuerdo y de ser aceptada la solicitud de la misma, fue necesario ceñirse a reglas, normas y elementos puntuales que a su vez sirven de base para garantizar el cumplimiento de los requerimientos del Acuerdo. A continuación las reglas del juego del proceso.

#### 3.1. Reglas de juego del proceso

Las reglas de juego del proceso son las pautas que enmarcaron la celebración del Acuerdo de Reestructuración y que detallan el escenario de la negociación y sus implicaciones en la empresa, acreedores, trabajadores y en sí, en los agentes que constituyeron el caso en mención.

En aras de estructurar de manera concisa las herramientas en pro de generar una solución a la crisis concerniente al deplorable estado financiero de la compañía, se ideó una fórmula de reestructuración propuesta por la misma empresa a los acreedores; dicha propuesta se esboza a continuación y sus componentes corresponden a cada grupo de acreedores

- **Obligaciones laborales corrientes:** Al día.
- **Obligaciones laborales otras:** Los saldos de las obligaciones laborales otras (indemnizaciones y retiros voluntarios) se pagarían en 3 años; 1 (Uno) de gracia, 2 de amortización.

NOTA: Los intereses causados hasta la fecha del acuerdo se capitalizarían.

- **Obligaciones fiscales:** Saldos compensables, se compensarían oportunamente.
- **Obligaciones financieras:** Los saldos de todas las obligaciones financieras se pagarían en 7 años; 3 años de gracia, 4 de amortización.

NOTA: Obligaciones en USD \$ se convertirían a pesos colombianos, intereses causados hasta la fecha del acuerdo se capitalizarían.

- **Obligaciones corrientes:** Los saldos de todas las obligaciones corrientes (proveedores etc.) se pagarían en 7 años; 3 años de gracia, 4 de amortización.
- **Tasas de interés:** Sobre los saldos de las obligaciones laborales otras, y las obligaciones financieras, se reconocería una tasa de interés igual al IPC pagadero año vencido.

El plan de pagos que solventaría las obligaciones adquiridas fue constituido para brindar garantías a las empresas acreedoras y evitar una crisis de mayor magnitud y para ello fue de vital importancia el monitoreo pertinente de los puntos a solucionar producto de las obligaciones.

### **3.2. Verificación técnica por parte del INCODER**

En el informe del 4 de Octubre de 2005, por parte de la Dra. Consuelo Corchuelo funcionaria del INCODER <sup>7</sup> para el Ministerio de Protección Social, se destaca que se estaba llevando a cabo la inspección en la finca C.I AQUACULTIVOS DEL CARIBE S.A y cuyo asunto fue la verificación del estado de los camarones en las piscinas.

A petición del Ministerio de Protección Social, Dirección Territorio de Bolívar, Grupo Prevención Inspección, Vigilancia y Control, realizada mediante oficio 0680 de Octubre 4 del 2005 el viernes en horas de la tarde con el acompañamiento de un funcionario del Ministerio de Protección Social<sup>8</sup> (Francisco García) y en presencia de los representantes de C.I AQUACULTIVOS DEL CARIBE S.A y de los miembros de SINTRAQUA<sup>9</sup>, se procedió a visitar la finca de la empresa en mención, con el objeto de “Verificar técnicamente el Plan de Contingencia acordado por las partes envueltas en el conflicto”.

En primera instancia a fin de confrontar cada uno de los compromisos adquiridos con los hasta la fecha ejecutados y de esta forma certificar que se estaba cumpliendo con el Plan de contingencia en lo que a “Conservación de las especies” se refiere, se requirió al funcionario del Ministerio de Protección Social copia de dicho documento.

En ausencia de un Plan de Contingencia en el sentido estricto y a la demora en el ingreso al lugar, la labor de la funcionaria Dra. Consuelo Corchuelo

---

<sup>7</sup> Instituto Colombiano de Desarrollo Rural

<sup>8</sup> Es un ente regulador que determina normas y directrices en temas de salud pública, trabajo, asistencia social, población en riesgo y pobreza.

<sup>9</sup> Sindicato de trabajadores de Acuacultivos del Caribe S.A

(INCODER), se limitó a la verificación de los registros de diversas actividades de la finca consignados en los siguientes documentos:

1. Tabla de inventario físico consolidado.
2. Tablas de Parámetros Físicoquímicos.
3. Tabla de ajuste de alimentación.
4. Tabla de alimentación semanal.
5. Tabla de control de crecimiento.
6. Tablas diarias de recambio.

La Información complementaria fue aportada por el Biólogo de la finca, Andrés Blanco.

Al concluir las revisiones pertinentes la Dra. Consuelo Corchuelo, emitió las siguientes conclusiones y recomendaciones.

1. *No existió un plan de contingencia como tal o al menos no fue suministrado oportunamente a la suscrita para poder verificar su cumplimiento.*
2. *Debido a la hora y a las dificultades que se tuvieron para ingresar a la finca, no hubo inspección de campo y solo se procedió a la revisión de los registros que llevaba el personal encargado en las diferentes tablas que para tal efecto tiene diseñada la empresa.*
3. *Los datos fisicoquímicos señalan lo siguiente: El oxígeno para los meses de agosto y septiembre de 2005 se encuentran dentro de los rangos normales, sufriendo una disminución significativa para el mes de octubre ante todo en las piscinas que tienen más alta densidad de animales. Esto, de no tener las precauciones requeridas puede significar la muerte de los animales por anoxia.*

*La salinidad igualmente hacia el mes de octubre disminuyó, aumentando la probabilidad de ocurrencia de enfermedades, ante todo en las piscinas de alta concentración de animales por metro cuadrado.*

4. *Por aparente daño en los aparatos (oxímetro) no se había tenido registro diario y oportuno de un parámetro vital para el mantenimiento de los especímenes (oxígeno).*
5. *En varias oportunidades se dejó de suministrar alimento por carencia del mismo en la finca.*

6. *Al menos seis (6) piscinas cumplieron su ciclo, y a la fecha de la inspección sobrepasan el máximo de tiempo de permanencia y han alcanzado el peso esperado. Permanecer más tiempo significa perder dinero al suministrar alimento a animales que ya no lo requieren. Contrariamente, puede significar debido a las interrupciones que se ha tenido en el suministro de alimento la disminución del peso de los organismos.<sup>10</sup>*

A continuación se enumeran las recomendaciones que realizó la Doctora María Consuelo Corchuelo, representante de INCODER:

1. *Se sugirió que de no haber impedimento legal se procediera a la mayor brevedad a cosechar las piscinas en las cuales los animales ya alcanzaron el peso promedio de 9-10 g. para garantizar la recuperación de la inversión.*
2. *Se estableciera un verdadero Plan de contingencia de tal forma que se pudiese verificar cada una de las tareas establecidas en el mismo.*
3. *Se tomaran los correctivos para garantizar el suministro de alimento diario y en las cantidades requeridas.<sup>11</sup>*

El Dr. Grigaliunas comentaba acerca de que la solicitud planteada por el sindicato sobre los requerimientos de combustible, alimento, lubricantes y otros insumos necesarios para dar cumplimiento a el plan de contingencia de Septiembre 06 de 2005, solo se haría realidad siempre y cuando se cosechara de forma inmediata las piscinas 01, 19, 7B y 31.

Este se convertía en el segundo llamado que se le hacía al sindicato para la cosecha y muestra además que los insumos requeridos en las diferentes órdenes de pedido presentaban los siguientes costos:

---

<sup>10</sup> Información extraída de los folios de la empresa Acuacultivos del Caribe S.A

<sup>11</sup> Información extraída de los folios de la empresa Acuacultivos del Caribe S.A

**Tabla 10.** Costos por insumos

Combustibles	\$ 45.000.000
Alimento	\$ 195.000.000
Lubricantes	\$ 2.500.000
Agua	\$ 3.300.000
Energía	\$ 23.000.000
Total requerimiento	\$ 268.800.000

Adicionalmente el Dr. Grigaliunas mencionaba los gastos supeditados al concepto mensual de nomina y parafiscales, como también los gastos del proceso de camarón para alistamiento y exportación, que para las piscinas arriba mencionadas tendrían un costo de USD 43.000. Por lo tanto solicitaba a la Organización sindical tomar conciencia de la necesidad de cosechar.

### **3.3. Acta administrativa y laboral**

El 13 de octubre de 2005 se hizo presente en la puerta principal de finca de la empresa AQUACULTIVOS DEL CARIBE S.A ubicada en el corregimiento de Pueblo Nuevo, jurisdicción del municipio de Santa Catalina, departamento de Bolívar, el Inspector de trabajo y seguridad social doctor Francisco Tomas García Monterrosa de acuerdo al auto comisorio numero 446 de la fecha 7 de octubre del 2005 donde la coordinadora del grupo le ordenaba que en compañía de un funcionario del INCODER verificará el cumplimiento del plan de contingencia en cuanto a la conservación de las especies. El suscrito Inspector dejó constancia que fue el Ministerio de Protección Social el cual solicitó al INCODER un funcionario experto en la materia, para que acompañara al Doctor Francisco García Monterrosa en dicha diligencia la cual se llevó a cabo el día 7 de octubre de 2005 y para ello se comisionó por el INCODER a la bióloga María Consuelo Corchuelo para el efecto. El día 7 de octubre del 2005 se levantó un acta por el suscrito Doctor García Monterrosa en compañía de la funcionaria María Consuelo Corchuelo y se les dio copias correspondientes a las partes en conflicto.

La Bióloga María Consuelo Corchuelo con base en la diligencia del 7 de octubre de 2005, le presenta al Ministerio de Protección Social el día 11 de octubre del 2005 las recomendaciones del caso, las cuales fueron entregadas al inspector comisionado, (Francisco García Monterrosa) quien les hizo entrega formal de este escrito a la empresa y al sindicato (C.I AQUACULTIVOS DEL CARIBE S.A y SINTRAQUIA) para su correspondiente lectura en esta diligencia. (VER TAMBIEN ANEXO B)

Cabe anotar que en esta reunión estuvieron presentes los siguientes señores:

- ✓ **Por la organización sindical SINTRAQUA:** Edwin Molina Galván, Rodolfo Pérez Díaz, Manuel Polo Simancas, Lucas Hernández Gastelbondo, Patricio De Las Aguas y Luis Ramón Jiménez.
- ✓ **Por la empresa:** Jonás Grigaliunas, Francisco González, Rafael Reyes, Andrés Blanco.
- ✓ La inspectora de Trabajo y Seguridad Social.

Siguiendo con dicho proceso, se le concedió al señor Lucas Hernández en representación de la organización sindical SINTRAQUA referir y exponer las siguientes quejas:

1. *La diligencia que se estaba adelantando ese día, se les había notificado por teléfono y cuando los directivos de la empresa ya iban en camino hacia la reunión.*
2. *Para la organización sindical las recomendaciones de la doctora María Consuelo Corchuelo no eran confiables, puesto que el mismo día, es decir 7 de Octubre, al bajarse del vehículo de la empresa y llegar a la carpa de la huelga en presencia de los que allí se encontraban, expresó que había que dejar cosechar a la empresa, sin siquiera haber hecho la inspección técnica. A partir de ese hecho, los trabajadores pertenecientes a SINTRAQUA asumieron que la Doctora llegaba predispuesta a hacer esa recomendación en aborrecimiento a los intereses de la empresa y en contra del derecho de Huelga.*
3. *La organización sindical solicitó al Ministerio de Protección Social, realizar un nuevo peritazgo con un ingeniero pesquero adscrito al SENA.*
4. *La Ingeniera Pesquera Astrid Carmen Dávila en fecha anterior, en las instalaciones de la finca de C.I AQUACULTIVOS DEL CARIBE S.A, aseguró que una vez los camarones estén listos para cosechar, no se mueren si pasa el tiempo previsto para la cosecha, lo que produce es un sobrecosto en la alimentación lo cual la empresa debe asumir. Al mismo tiempo los trabajadores ratificaban esa teoría debido a los 17 años de experiencia en esa labor.*
5. *Dejaron constancia y responsabilizaron al Ministerio de Protección Social la autorización de la cosecha de los camarones, por posibles brotes de enfermedad y desordenes con la población aledaña, la cual en el*

*pasado, en la piscina 14 se sustrajeron o robaron aproximadamente dos toneladas y media.<sup>12</sup>*

La organización sindical ante la actitud de los funcionarios del Ministerio de la Protección Social (inspectores de Trabajo María Yelena García Parra y Francisco García Monterrosa) de decretar unilateralmente la autorización, para que la empresa coseche o saque los camarones de las piscinas o estanques, incluso y se los llevara de la empresa, se pronunciaron en el siguiente sentido:

- 1. El sindicato no se comprometía a cosechar, por principio, porque creían que con ello se estaba violentando el derecho de huelga.*
- 2. Porque esa labor, no estaba contemplada dentro del plan de contingencia que acordó el sindicato con la empresa en presencia del Ministerio de la Protección Social.*
- 3. Si los inspectores a quienes les correspondía tomar en el Ministerio la determinación de cosechar, asumirían la responsabilidad de costos y consecuencias sociales y la seguridad en todas las instalaciones de C.I AQUACULTIVOS DEL CARIBE S.A.*
- 4. El Ministerio de Protección Social buscara a los trabajadores que desarrollarían la labor de cosechar al igual que la maquinaria.*
- 5. La empresa tenía conocimiento de cuál era el procedimiento para prevenir la vibriosis, necrosis y flacidez, a lo cual se negó el jefe de producción de la empresa Andrés Blanco (químico farmaceuta) y no Biólogo, por ello alegaba que no lo hacía porque había una posible o eminente cosecha, lo cual demostraba que la empresa estaba segura que el Ministerio le iba a avalar la decisión de cosechar<sup>13</sup>.*

Se le concede entonces el uso de la *palabra* al Sr. Jonás Grigaliunas, en representación de la empresa, quien manifestó:<sup>14</sup>

- 1. La empresa reconoció y respetó el procedimiento del Ministerio de Protección Social en donde utilizó un funcionario del INCODER quien manifestó recomendaciones que se apegan por su conocimiento y control que ejerce a todas las empresas del sector Acuícola al que pertenece C.I AQUACULTIVOS DEL CARIBE S.A esta entidad exigió mensualmente la consignación física o entrega de toda la información técnica operativa de la empresa, inclusive en cuanto al transporte del camarón, generando su respectivo salvoconducto y aprobación, así*

---

<sup>12</sup> Información extraída de los folios de la empresa Aquacultivos del Caribe S.A

<sup>13</sup> Información extraída de la empresa Aquacultivos del Caribe S.A

<sup>14</sup> Información extraída de los folios de la empresa Aquacultivos del Caribe S.A

*mismo la comercialización y la exportación de este. En lo corrido del año y hasta antes de la huelga la empresa mantenía un promedio de ciento cuarenta y tres días (143) de ciclo o de engorde antes de su cosecha. Por lo tanto al pasar el tiempo de cosecha, conllevaba según el Doctor Grigaliunas, un riesgo y prejuicio que la organización no quiso reconocer a la fecha y que no solo las diez y seis (16) piscinas expuestas por el INCODER están pasadas de tiempo.*

- 2. De acuerdo al informe del 11 de Octubre de 2005 presentado por el jefe de producción del sindicato, señor Luis Ramón Jiménez y los funcionarios del Ministerio de Protección Social, donde se describe la situación de las piscinas pasadas de tiempo de cosecha, se generaron consumos innecesarios de alimento y mortalidad continua de camarón presentes en los comederos, esto agravado a su vez por el riesgo generado por la época de lluvias, donde se presentaron bacterias oportunistas por medio de un cuadro denominado vibriosis, típico de las piscinas que sobrepasan las fechas promedio de cosecha y que se potencializa por el efecto en las bajas de salinidad en donde la columna de agua se convirtió en caldo de cultivo para microorganismos patógenos. Cabe anotar que se presentó un sobrevuelo de gaviotas, más conocido como "síndrome de las gaviotas" que no es más que una confirmación de una presencia de vibriosis. Lo más importante es que esa situación no solo se presentó inicialmente en el estanque 01 sino que se hizo extensivo en los estanques como el 14, 11 y 6 donde se reportaron camarones muertos.*
- 3. El Doctor Grigaliunas se encontró molesto y en desacuerdo con el sindicato, debido a la presión por parte de estos, por querer desmentir a la funcionaria del INCODER en sus recomendaciones, siendo este organismo rector en la regulación de las actividades Acuícolas como engorde, proceso, transporte y comercialización.*
- 4. El Doctor Grigaliunas dejó constancia que con desconocimiento por parte del Ministerio de Protección Social y las directivas de la empresa, el 16 de septiembre de 2005 se introdujo a la empresa en forma arbitraria, unos funcionarios de SENA solicitándole al Jefe de Producción, información pertinente de la producción, específicamente sobrevivencia y que en oficio del mismo día se informó al Ministerio de Protección Social.*
- 5. Se deja constancia de que durante lo corrido del 2005 no se presentó ningún disturbio ni ingreso masivo y abrupto por delincuentes o moradores a la población aledaña durante las cosechas, gracias a la*

*labor ejemplar efectuada por la policía con la recuperación del producto sustraído en el año anterior.*<sup>15</sup>

Añadido a lo anterior la Doctora María Yelena Parra consideró lo siguiente: *“como quiera que estoy presente en esta diligencia y acompañando al Doctor García Monterrosa en el auto que lo comisionan para el efecto quiero manifestar que cualquier decisión que se tome es respaldada no solo por todo el Ministerio de Protección Social sino por la ley que se explica así sola. Igualmente quienes tienen conocimiento de las funciones específicas de los funcionarios del Ministerio de Protección Social y en especial de nosotros los inspectores de Trabajo y Seguridad Social, la ley nos faculta de acuerdo al artículo 485 y 486 del C.S.T como policías administrativos para ingresar a las empresas sin previo aviso y en cualquier momento mediante su identificación como tales, en toda empresa con el mismo fin ordenar las medidas preventivas que consideremos necesarias, asesorándonos de peritos (nombrados por el Ministerio de la Protección Social)”*.<sup>16</sup>, *“así mismo en una sola voz con el Doctor Francisco García Monterrosa manifestamos que en el transcurso de la diligencia y desde el momento de nuestra llegada, como bien quedó consignado en esta acta, nos vimos avocados a amenazas por parte de la organización sindical consideramos de tipo psicológicas ya con denuncias a diferentes entidades estatales por nuestro comportamiento, si bien es cierto que estamos seguros que estamos actuando en derecho”*.

El Inspector de Trabajo Doctor Francisco Tomas García Monterrosa, acogiendo las recomendaciones hechas por la profesional Universitaria del Instituto Colombiano de Desarrollo Rural “INCODER”, María Consuelo Corchuelo Moreno y en virtud de las funciones conferidas en los artículos 448 y 449 del Código Sustantivo de Trabajo, este funcionario dispuso:

- A. Se procediera con la mayor brevedad a cosechar y ejecutar actos que fueran necesarios para la conservación del camarón para que sea apto comercialmente cuando se levante la huelga (cosecha, preservación en frío), de acuerdo con las recomendaciones conferidas por la Doctora. Y las piscinas a cosechar son: 01, 7B, 11, 19, 25, 31 y las que lleguen a su tiempo de madurez.

El Sr. Grigaliunas, gerente de C.I AQUACULTIVOS DEL CARIBE S.A informó a Rodolfo Danis Lacouture, Superintendente de Sociedades acerca de una convención colectiva de trabajo que una vez agotado los términos legales sin llegar a un acuerdo, motivó a que la organización sindical votara en huelga. El Sr. Grigaliunas agregó en el oficio lo siguiente:

---

<sup>15</sup> Información extraída de los folios de la empresa Aquacultivos del Caribe S.A

<sup>16</sup> Información extraída de los folios de C.I Aquacultivos del Caribe S.A

*De esta forma la empresa no puede cumplir con su objeto social para lo cual fue creada, específicamente estando en huelga, no puede vender sus productos de exportación y por ende no puede generar ingresos operacionales.*

Igualmente, en adición a lo anterior, por tratarse de una empresa cuya materia prima de trabajo son seres vivos en distintas etapas de desarrollo, como son los camarones, implica que la empresa debe continuar alimentándolos y dada la circunstancia de no poder venderlos, ahondó mucho más su crisis financiera.

Por tal circunstancia, la empresa reiteró sus inventarios, de seres vivos, que deben permanecer en piscinas especialmente diseñadas y monitoreadas para el crecimiento y supervivencia de los camarones; a pesar de la huelga, algunas de las labores de cuidado se siguieron realizando, por disposición de la ley laboral con un convenio con el sindicato.

Este convenio o contrato sindical para la prestación de servicios que permite la Ley para aplicar el Plan de Contingencia conciliado entre Sindicato y empresa no aceptado por C.I AQUACULTIVOS DEL CARIBE S.A, sino obligado como único mecanismo por las circunstancias que determinaron los huelguistas, generó una crisis financiera mayor en la compañía, por cuanto esta repartición y los adicionales requerimientos de insumos requeridos para la operación como alimento, combustible, entre otros, que con la imposibilidad de obtener ingresos para cumplirlos, por no permitir la organización sindical el recoger el camarón de las piscinas que debieron cosecharse en la segunda quincena de Septiembre, hacen que esta o cualquier empresa en Colombia o el mundo no pueda sobrevivir.

Se recalca que el efecto nocivo de no poder sacar de las piscinas el camarón para la venta y no poder obtener ingresos operacionales, implicaba, igualmente que no se pueden realizar nuevas siembras de larvas, que afectaba el ciclo de la empresa en los próximos meses, por carecer de producto.

No se desconoce, ni se olvida o posterga el derecho que le asiste a los trabajadores sindicalizados de poder realizar una negociación colectiva y de eventualmente votar la huelga en una empresa en condiciones normales. No obstante, se considera que para una empresa que es perfectamente viable, pero que se encuentra en problemas de liquidez y que por ello acudió a un instrumento legal, como es la reestructuración de la ley 550, no se le podía someter a un cese de su actividad operacional.

En este caso la empresa, igualmente, estaba utilizando una herramienta consagrada en la ley, de orden imperativa y creada como ley de Intervención Económica.

Esta Ley de Intervención Económica, llamada también de reactivación empresarial, para que pueda cumplir con su objeto, se sobrepone a derechos

personales, y colectivos, vale decir derechos de los contratantes, de codeudores, avalistas, fiadores y en general de los acreedores en donde se les ordena no poder iniciar o continuar cualquier tipo de proceso que ponga o no en peligro la actividad operacional de la empresa admitida a reestructuración.

Se considera que es fundamental la intervención de la Superintendencia de Sociedades en aras de proteger los derechos no solo de la empresa, sino de todos sus acreedores, de los mismos trabajadores, de los empleados vinculados a través de la comunidad a la cual C.I AQUACULTIVOS DEL CARIBE S.A le presta su colaboración y es a quien más interesa que la compañía pueda seguir operando y generando empleo. Así lo constató el señor promotor en la visita de parte de la empresa C.I AQUACULTIVOS DEL CARIBE S.A a la comunidad de Pueblo Nuevo del municipio de Santa Catalina.

En otros puntos del Proceso de Ley, se produjo un cambio en la representación legal de la empresa objeto de estudio, ya que Daina Didziulis asumía tal papel y comunicaba a Juan Camilo Herrera, coordinador de Acuerdos de Reestructuración Superintendencia de Sociedades, la solicitud de prórroga de la primera etapa de negociación del Acuerdo de Reestructuración.

La primera etapa de reestructuración concluyó el 16 de enero de 2006 con la determinación de acreencias y derechos de voto por parte del promotor. Por lo tanto y ante la situación de la empresa, la representante legal Daina Didziulis solicitó a la Superintendencia de Sociedades prórroga para la ejecución del siguiente paso en el acuerdo de reestructuración, basada en las siguientes razones:

- ✓ A pesar del acuerdo de reestructuración, el sindicato de trabajadores de la empresa, desarrolló una huelga, en virtud de los derechos constitucionales y del derecho laboral colectivo.
- ✓ Se hicieron esfuerzos significativos por tratar de solucionar los conflictos y la huelga se mantuvo hasta mediados del mes de noviembre, cuando el Ministerio de la Protección Social, mediante Resolución No.3936 del 10 de Noviembre de 2005, ordenó la constitución de un tribunal de Arbitramento obligatorio para que estudiara y decidiera el conflicto de trabajo entre el Sindicato de trabajadores y la empresa. Además ordenara a los trabajadores de la empresa para que iniciaran a sus labores dentro de los 3 días siguientes a la citada comunicación.
- ✓ Como fue bien sabido para la Superintendencia de Sociedades, el proceso de reestructuración fue bastante delicado, debido no solo al proceso como tal sino a la huelga adelantada por sus trabajadores.
- ✓ En efecto por mandato de la ley las oficinas de C.I AQUACULTIVOS DEL CARIBE S.A, estuvieron selladas por el Ministerio de la Protección

Social, dando cumplimiento a las normas pertinentes para el desarrollo de la huelga. Esto implicó, graves efectos financieros y operacionales, un importante retraso en la preparación, consolidación y entrega de la información pertinente a efectos de preparar la determinación de Acreencias y Derechos de Voto y la información adicional que requiere el promotor para el cumplimiento de su labor.

En conclusión según la Doctora Didziulis, la empresa sufrió involuntariamente procesos que atrasaron la consecución de la información, por estar sus oficinas y la documentación literalmente cerradas y selladas. Por lo tanto se solicitó una prórroga para la Determinación de Acreencias y Derechos de Voto.

Otros apartes del embrollo de la empresa se refieren en los ANEXOS C Y D

#### 4. ¿Y QUE PASO DESPUES DEL ACUERDO?

El día 23 de julio del 2007 se efectuó una reunión con acreedores internos y externos de la sociedad C.I AQUACULTIVOS DEL CARIBE S.A para informar lo establecido en el artículo 35 de la ley 550 de 1999 conforme con la convocatoria realizada por el promotor el 11 de julio de 2007 en el diario El Universal de Cartagena.

A la reunión asistieron acreedores fiscales y parafiscales representados por la DIAN, la administradora de Fondos de Pensiones y Cesantías BBVA Horizontes, los acreedores financieros el cual estaba BANCOLOMBIA, los proveedores y acreedores varios, entre quienes estaban los hijos de José Yacaman, AGRINAL COLOMBIA S.A, COMFENALCO, ESCALA IMPRESORES, Matilde Franco Castillo, ACUATEC LTDA E HIDROCULTIVOS De La Costa S.A, transportadores, los representantes de los trabajadores sindicados, los representantes de los trabajadores de CI AQUACULTIVOS DEL CARIBE S.A, REBOBINADOS Y REPARACIONES DE MOTORES , OXICAR y la SUPERSOCIEDADES.

El promotor procedió a informar a los asistentes las razones para citación a esta reunión y para ello relaciona el numeral 5 del artículo 35 de la ley 550 el cual dice “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 3 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”<sup>17</sup>

Siguiendo con la reunión el representante de la sociedad ALIMENTSA, DIETAS Y ALIMENTOS S.A solicitó la palabra para dejar constancia sobre la inasistencia de los accionistas de la sociedad C.I AQUACULTIVOS DEL CARIBE S.A a la reunión manifestando su extrañeza por la falta de interés de los dueños de la empresa en atender la citación a una reunión de carácter preponderante para el futuro de la empresa, considerando esta actitud de total irresponsabilidad y desprecio hacia los acreedores.

La razón por la cual citó a reunión a los acreedores de C.I AQUACULTIVOS S.A, además la de enfatizar el artículo 35 de la ley 550 de 1999, obedece a la situación actual de la sociedad, la cual muestra un deterioro significativo en sus índices financieros y productivos. Sumado a lo anterior el efecto de la revaluación del peso colombiano con respecto al dólar que ha afectado de forma substancial los ingresos de la compañía, teniendo en cuenta la dependencia de esta de las exportaciones. Igualmente los precios

---

<sup>17</sup> Información extraída de los folios de la empresa Aquacultivos del Caribe S.A

internacionales de los productos han tenido una caída significativa, agravando aun más la situación.

Lo anterior ha llevado a la compañía a un incumplimiento en sus obligaciones post acuerdo de reestructuración, obligaciones estas que tienen más de 90 días de vencidas. A lo anterior se suma la comunicación que recibió del representante del sindicato de la sociedad C.I AQUACULTIVOS DEL CARIBE S.A, en la cual pone en conocimiento el incumplimiento por parte de la empresa en el pago de los salarios de los trabajadores correspondientes a los meses de Marzo, Abril y Mayo de 2007. Como resumen de lo expresado anteriormente, el Señor promotor consideraba que existían suficientes motivos para recomendar a la Superintendencia de Sociedades decretar el trámite a una liquidación obligatoria de la sociedad.

En intervención del representante legal de la compañía el señor Jonás Grigaliunas, informa además sobre la propuesta de un tercero AQUAPANAMA, para que este cancele las acreencias de la sociedad C.I AQUACULTIVOS DEL CARIBE S.A. continuando con ello, solicita a los asistentes a prorrogar la decisión que se debía tomar en ese día 23 de julio de 2007 hasta el 25 de julio de 2007 para que AQUAPANAMA presente la propuesta comentada y logre evitar que la empresa se vaya a liquidación obligatoria.

En cuanto a la finalización de esta reunión celebrada entre acreedores internos y externos, no fue posible la concreción de una fórmula de arreglo que permitiera subsanar las causales de terminación del acuerdo en que se encontraba incurso la compañía por incumplimiento en el pago de obligaciones causadas con posterioridad al inicio de la negociación y de las pactadas en el acuerdo, y, en atención que el despacho decretaría la liquidación judicial. El representante legal de la empresa recalcó que se debería velar por la protección de los activos de la compañía y abstenerse de realizar cualquier acto contractual o enajenación de los mismos, que desmejore la prenda general de los acreedores, o compromete los fines del proceso liquidatorio.

Además de lo anterior se tiene que según resultado de revisión a los estados financieros, la empresa al 30 de junio de 2006, tiene una cuenta por cobrar a TERMOBARRANQUILLA S.A.E.S.P-TEBSA por US\$ 193.699, equivalentes a \$ 510.032.290. El saldo de esta cuenta está relacionado con el contrato de cesión parcial de la deuda subordinada del proyecto TERMOBARRANQUILLA, denominada "Restitucion Payment", a favor de C.I AQUACULTIVOS DEL CARIBE S.A, efectuada el 13 de Junio de 2000.

Sobre el saldo antes citado, la administración de la sociedad ha efectuado recurrentemente gestiones de cobro ante la presidencia de TEBSA<sup>18</sup> que le había manifestado expresamente a la administración de la sociedad que el pago de estos derechos por parte de TEBSA, estaba condicionado al cumplimiento de ciertos requisitos previstos en el contrato que no habían ocurrido a la fecha del informe. Consecuentemente, no existía claridad de fechas ciertas para su cobro y por lo tanto, existía incertidumbre en la recuperación inmediata del saldo a cargo de TERMOBARRANQUILLA S.A.

El 30 de junio del 2006 la empresa IDELCARIBE le adeudaba a C.I AQUACULTIVOS DEL CARIBE S.A \$ 141.114.510 correspondientes a \$54.000.000 por préstamo efectuado el 20 de Diciembre de 2001 y \$87.114.510 originados en facturas por venta de productos realizadas entre los meses de Marzo y Octubre de 2004.

La administración de C.I AQUACULTIVOS DEL CARIBE S.A informó que gestionó la recepción de un inmueble de la empresa IDELCARIBE como dación en pago del monto de la deuda antes citada. La recuperación de este saldo estaba directamente relacionada con la realización de la dación en pago.

Luego de indagar acerca del futuro de la empresa, la misma desertó del Acuerdo de Reestructuración el 11 de noviembre del 2007 por el cúmulo de razones expuestas anteriormente e incumplimiento del Acuerdo sumando a la lista de Sociedades que sucumbieron delante de las circunstancias que las agobiaban ya sean financieras por compromisos con Acreedores incumplidos, pugnas por huelgas con trabajadores y en si un horizonte de incertidumbre que hizo que menguaran sus aspiraciones, sabiendo que siempre se busca la supervivencia y el mantenerse en operaciones.

---

<sup>18</sup> TERMOBARRANQUILLA LTDA

## 5. CONCLUSION

De la presente investigación se puede extraer algo substancial que sirve de referencia para posteriores estudios y para sentar un precedente preponderante en el claustro académico y en el campo económico. La vinculación de la organización a la celebración de un Acuerdo de Reactivación económica tuvo diferentes secciones, por lo general como cualquier empresa se tiene expectativas de posicionar y de perdurar, y de establecerse en un horizonte de tiempo importante. La empresa optó por acudir a este acuerdo por motivos de deterioro en sus márgenes de rentabilidad, índices de liquidez, endeudamiento alto y falta de gestión administrativa y de previsión por parte de las directivas.

Eso desencadenó un problema de orden mayor ya que se incurría en pérdidas y en no cumplimiento de compromisos adquiridos con acreedores, lo que abrió un expediente comprometedor para la compañía, que contemplaba la posibilidad de revitalizar sus operaciones y tener el rendimiento requerido para consolidarse. Es pues el proceso de acogencia al Acuerdo un salvavidas económico importante pero no garantizador de éxito debido a que es una ayuda mas no una fórmula mágica de solución a todos los problemas y deficiencias; el caso de C.I. AQUICULTIVOS DEL CARIBE S.A. estuvo inmerso en situaciones de ineficiencias administrativas y financieras, el entorno competitivo del sector camaronero, además de ello la presentación de huelgas sucesivas que entorpecieron la productividad que necesitaba la empresa, ya que en muchos casos se perdía la mercancía y se producía daño, y ello impedía el cumplimiento de los indicadores y de las deudas contraídas.

Al avanzar el proceso, la inviabilidad y las continuas trabas en la gestión dilapidaron la opción de continuar y sucumbió la posibilidad de prolongar las aspiraciones de funcionar como organización en marcha, por tanto el resultado fue la liquidación.

Para el claustro académico, el proyecto de investigación deja claro las formalidades de la Ley 550 de 1999, sus aplicaciones, lecciones y en si aprendizaje, la empresa en específico sirve de referencia como un caso explicativo acerca de las situaciones que puede atravesar una compañía y los correctivos que se tomen para revertir tales circunstancias.

## 6. BIBLIOGRAFIA

- *Congreso de la República de Colombia. Ley 550 de 1999.*
- *Calderón Quintero, Pablo Tesis Modificación del orden de Prelación Legal de los Acreedores en la Ley 550. Mayo 200*
- *Ordóñez, Daniel. Tesis Análisis de los Factores de éxito y/o fracaso en las Entidades sujetas a la ley 550 de 1999. Enero 2004.*
- *(Mogollón, Laura y Restrepo ,Luz Adriana (2004) Análisis de la ley 550, sus lecciones, sus aprendizajes y propuestas de reforma Bogotá , Universidad de los Andes 2004*
- *Congreso de Estados Unidos de América. Ley de Bancarrota. Capitulo 11*
- *Pagina Web. [www.portafolio.com](http://www.portafolio.com)*
- *[www.banrep.gov.co](http://www.banrep.gov.co)*
- *Superintendencia de Sociedades de Barranquilla, Folios C.I Aquacultivos del Caribe S.A.*
- *García Leon, O. (2003) Administración Financiera, Fundamentos y Aplicaciones.*
- *[www.supersociedades.gov.co](http://www.supersociedades.gov.co)*
- *[www.wikipedia.com](http://www.wikipedia.com)*
- *<http://www.pedramol.com/mariscos/camaron.htm>*
- *[www.universidadsergioarboleda.edu.co/posgrados/material administración/ crisis Colombiana ppt](http://www.universidadsergioarboleda.edu.co/posgrados/material_administración/crisis_Colombiana.ppt)*

## 7. ANEXOS

### **ANEXO A. DEMANDAS ENTABLADAS HACIA LA COMPAÑÍA C.I AQUACULTIVOS DEL CARIBE S.A**

De acuerdo a carta enviada el día 21 de Junio de 2005, por parte del Señor Ruber M. Lara Gonzalez al Doctor Jonas Griagliunas Subia, Gerente de la compañía C.I Aquacultivos del Caribe S.A, expone las demandas existentes contra la empresa y el estado de sus respectivos procesos:

1. Proceso Ordinario de Responsabilidad Civil Extracontractual promovido por la señora **YADIRA PIÑEROS CANENCIA**, ante el Juzgado Noveno Civil Municipal de Cartagena, con aspiraciones de una indemnización por virtud de un accidente de Tránsito ocurrido con un vehículo que vendió la compañía antes del insuceso. La circunstancia de la venta acreditada mediante documento escrito nos permitirá la exoneración de la responsabilidad pretendida. Del caso conoce el juzgado Séptimo Civil del Circuito de Cartagena por el recurso de apelación que interpuso la actora inconforme por la negación de una prueba que solicito.
2. Proceso Ordinario mediante el cual la firma **INSTITUTO DE FOMENTO INDUSTRIAL CONCESION DE SALINAS** pretende reivindicar unos terrenos en contra de **RAFAEL MOLINARES** y otros, entre los cuales se encuentra **C.I AQUACULTIVOS DEL CARIBE S.A.** Se halla en trámite ante el Juzgado Sexto Civil del Circuito de Cartagena, radicado bajo el No. 488-2001. No ha sido notificado el auto admisorio de la demanda a la compañía, lo que se hará cuando esta lo tenga a bien, muy a pesar de tener información de este caso desde mediados de Octubre del año 2003.
3. Proceso Ordinario de Prescripción adquisitiva extraordinaria de dominio promovido por la señora **ELIDA ROSA GALERA** contra la compañía **C.I AQUACULTIVOS DEL CARIBE S.A.** y personas indeterminadas. Igual que el anterior no se ha notificado la compañía pero este acto se cumplirá con el emplazamiento que haga el Juzgado Octavo Civil del Circuito de Cartagena, donde cursa el proceso, en su momento. Es importante anotar que la señora Elida ha promovido varias acciones civiles en contra de la compañía por virtud de la posesión que tiene sobre el predio objeto de prescripción, todas sin fortuna para el accionante hasta hoy. Revisando el título de propiedad del predio del cual se segrega el lote a prescribir, encontramos que el de mayor extensión fue objeto de prescripción adquisitiva de dominio también, y en la tradición o transferencia del dominio se gravó con una servidumbre, que hoy esta vigente, y el tránsito separa el pretendido lote

con el mayor extensión mediante delimitaciones o cercas con madrinan naturales.

**ANEXO B.** Escrito del gerente de la Sociedad para Minproteccion Social en asunto de conflicto colectivo el cual no se había encontrado solución

El Sr. Grigaliunas, obrando en nombre y representación de C.I Aquacultivos del Caribe S.A y en su carácter de representante legal, envía hacia el Doctor Diego Palacio Betancourt Ministro de Protección Social, un oficio en el cual expuso lo siguiente:

1. **Someter a la decisión de un tribunal de Arbitramento el conflicto colectivo** promovido por el sindicato de trabajadores, debido a que el 4 de noviembre del 2005 se cumplirían 60 días calendario de huelga sin que se hubiese encontrado la fórmula de solución.
2. Ordenara a los trabajadores cumplir con la obligación de reanudar el trabajo, para se basó en las siguientes razones:
  - a. “cuando la huelga se prolongara por más de 60 días calendario sin que las partes encontraran fórmula de solución al conflicto, ese Ministerio podrá ordenar que el diferendo se someta a la decisión de un tribunal de Arbitramento, en cuyo caso los trabajadores tendrán la obligación de reanudar el trabajo dentro de un término máximo de 3 días hábiles”
  - b. La empresa C.I Aquacultivos del Caribe S.A había procurado por todos los medios buscar una solución al conflicto, incluida sesiones de dialogo con la intervención de la Dirección Territorial de Bolívar de ese Ministerio, sin que haya sido posible un acuerdo, en la medida en que, como le constaba a la señora Directora de dicha Dirección Territorial y a los funcionarios delegados para participar en la búsqueda de una solución dialogada dicho conflicto, la organización sindical había colocado como condición para el acuerdo aspectos ajenos a aspiraciones de mejoramiento económico, relacionadas con la reincorporación de trabajadores o políticas rígidas de contratación a futuro, que no eran de naturaleza propia de la negociación colectiva y que no podían ser acogidas por las empresas que, como la C.I Aquacultivos del Caribe S.A, se encontraba en proceso de ley 550.
  - c. SINTRAQUA inició la huelga el día 6 de septiembre del 2005 y los 60 días calendario vencían el 4 de Noviembre de 2005.

## **ANEXO C.** Comunicado de gerencia de la empresa

### **OFICIO DEL DIA 11 DE ABRIL DE 2006**

**DE:** JONAS GRIAGLIUNAS / REPRESENTANTE LEGAL C.I AQUACULTIVOS DEL CARIBE S.A **APROBO:** ALFONSO PIÑERES / PROMOTOR DE LEY 550

**PARA:** DOCTOR RODOLFO DANIES LACOUTRE / SUPERINTENDENTE DE SOCIEDADES

**ASUNTO:** AUTORIZACION DE PIGNORACION PARCIAL DE LOS CAMARONES EN CULTIVO EN DESARROLLO POR MEDIO DE UN CONTRATO DE COMPRAVENTA Y PRESTACION DE SERVICIOS QUE A SU VEZ GARANTIZARIA EL SUMINISTRO DE ALGUNOS INSUMOS.

En este oficio, el Promotor Doctor Alfonso Piñeres solicitó la autorización para realizar la pignoración parcial de los camarones en cultivo que se encontraban en etapa de engorde, lo cual se llevo a cabo por medio de un “contrato de compraventa y prestación de servicios de procesos entre C.I Antillana S.A (firma procesadora de camarón) y Aquacultivos del Caribe S.A”, que a su vez garantizaría el suministro de insumos indispensables para el cultivo de camarón hasta por la suma de SEISCIENTOS MILLONES DE PESOS (\$600.000.000,00)

Adicionalmente dicho contrato contempló la opción de suministro de un capital de trabajo de CUATROCIENTOS MILLONES DE PESOS (\$400.000.00), una vez el producto sea recibido en la planta, mediante el mecanismo de prenda con tenencia; para un total de MIL MILLONES DE PESOS (\$1.000.000.000,00); que se recibirían con carácter de préstamo.

La conveniencia de la operación radicaba en que además de permitir el continuar con la reestructuración, ese acuerdo permitiría garantizar el ciclo de engorde, cosecha, empaque, preservación en frío y venta del producto cultivado en el primer ciclo del año, logrando mejorar el flujo de fondos de la empresa, mientras se realiza la comercialización del camarón y respectivo cobro para cumplir con las obligaciones incurridas. Además se tenía la posibilidad de obtener un mejor precio con la ayuda y participación del equipo de ventas de Antillana.

## **ANEXO RESOLUCIÓN NO. 242 DE JUNIO 1 DE 2007**

**DE:** Dilia Ruiz May/ coordinadora grupo prevención, inspección, vigilancia y control de Ministerio de Protección Social.

**PARA:** C.I AQUACULTIVOS DEL CARIBE S.A

**ASUNTO:** SANCION Y MULTA PARA C.I AQUACULTIVOS DEL CARIBE S.A

En la esta resolución la Doctora Dilia Ruiz May Coordinadora del grupo de prevención inspección, vigilancia y control de ministerio de protección social, resolvió sancionar la empresa C.I AQUACULTIVOS DEL CARIBE S.A con una multa equivalente a (20) salarios mínimos legales vigentes, equivalentes en el 2007 a la suma de ocho millones seiscientos setenta y cuatro mil pesos MCTE (\$8.674.000,00), con destino al Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, por retención ilegal de salarios y no entrega oportuna de calzado y vestido de labor.

### **ACTA ADMINISTRATIVA LABORAL**

**PARTICIPANTES:** Jonas Aurelius Grigaliunas Subia/ C.I Aquacultivos Del Caribe S.A,

Enrique Biscubiche galera/ sindicato nacional de la industria de productos destinados a la alimentación, bebida, afines y similares, Manuel polo Simanca / sindicato de trabajadores de C.I Aquacultivos Del Caribe S.A, Dilia Ruiz May/ coordinadora grupo prevención, inspección, vigilancia y control.

**ASUNTO:** reunión acerca de pagos atrasados a trabajadores y posibles soluciones.

En Cartagena de Indias a los veintiocho (28) días del mes de junio de dos mil siete (2007), siendo las 2:30 PM, se dieron cita Jonás Aurelius Grigaliunas Subia/ C.I AQUACULTIVOS DEL CARIBE S.A, Enrique Biscubiche Galera/ Sindicato Nacional De La Industria De Productos Destinados a la Alimentación, Bebida, Afines y Similares, Manuel Polo Simanca / Sindicato De Trabajadores De C.I AQUACULTIVOS DEL CARIBE S.A, Dilia Ruiz May/ Coordinadora Grupo Prevención, Inspección, Vigilancia y Control, los cuales buscaron establecer un acuerdo en relación a los siguientes asuntos :

**Primero:** La empresa manifestó su voluntad de pagar y debido a la difícil situación en la cual se encontraba, propuso el pago del 100% de los salarios adeudados de la siguiente forma:

- ✓ En efectivo, los salarios concernientes a los meses de marzo y abril del 2007 y los salarios correspondientes a los meses de mayo y junio del 2007 en especie. Todo esto previa concertación y conciliación ante el Ministerio de la Protección Social.

**Segundo:** Ante esta propuesta, los representantes de las organizaciones sindicales manifestaron su total desacuerdo, debido a que según ellos no le daría solución a la problemática de esa reunión, es decir a los salarios, porque ellos exigían un pago inmediato y en efectivo de aproximadamente \$44.000.000.00 m/cte y mientras que eso no se diera, los trabajadores no cambiarían su posición. Reiteraron su voluntad de darle solución a ese conflicto y por eso la propuesta relacionada con las diez (10) piscinas con camarón; si se les suministraba el alimento, ellos iban a realizar las labores pero siempre y cuando se les hiciera efectivo el pago de los salarios, debido a que hacia aproximadamente dos meses a algunas piscinas no se les venía proporcionando alimentos y no era por culpa de los trabajadores, sino por deudas que tenía la empresa con el proveedor del alimento.

**Tercera:** El representante legal de la empresa manifestó que en las últimas dos reuniones había estado atendiendo las únicas alternativas de consecución de recursos para la atención de sus obligaciones laborales y otras por la venta de algunos activos. Argumenta además la difícil situación por la que atravesaba la empresa debido a que era netamente exportadora y que la caída en los precios del camarón junto con la reevaluación la perjudico de manera íntegra; por lo tanto se había dado a la prioridad de atender las obligaciones laborales mientras se llegaba a un acuerdo en la modificación del Acuerdo de reestructuración como único camino para no entrar en liquidación obligatoria. En aras de buscar una solución, el representante legal propone,

1. Previa concertación de las partes, que el pago se haga en especie, el cual podía ser en tierras u otro activo. En esa reunión los activos aprobados fueron enumerados incluyendo el camarón en cultivo en desarrollo, que aunque no tenía la talla comercial normal, se convirtió en una alternativa de pago.
  
2. La segunda alternativa de pago consistió en la siembra de unas nuevas piscinas con la visión planteada por el organismo sindical basado en el suministro de mano de obra con una administración planteada por las partes.

**Cuarta:** Los sindicatos manifestaron que la posibilidad de la siembra de nuevas piscinas era algo que se venía manejando con antelación y que era un proyecto aparte de toda discusión con respecto a los pagos incumplidos por la empresa en los meses de marzo, abril, mayo, junio incluido primas.

Seguidamente las partes manifestaron su voluntad de dialogar la problemática laboral que los aqueja, fijando nueva fecha y lugar. La empresa se compromete a entregar a los representantes de los trabajadores la suma de \$40.000.00 m/cte, para el traslado de dichos representantes desde el Corregimiento de Loma de Arena hasta la ciudad de Cartagena y viceversa. No siendo otro el objeto de la presente diligencia, se da por terminada la reunión para continuarla en la próxima ocasión.

En la resolución no. 0194 de julio 16 de 2007 de parte de Enrique Biscubiche galera/ sindicato nacional de la industria de productos destinados a la alimentación, bebida, afines y similares, Manuel polo Simanca / sindicato de trabajadores de C.I AQUACULTIVOS DEL CARIBE S.A para Juan Camilo Herrera/coordinador Acuerdos de Reestructuración y concordatos, superintendencia de sociedades (Bogotá) se trató la queja por demora en solución de salarios atrasados.

Los señores Manuel Polo Simancas y Enrique Biscubiche Galera, en calidad de presidentes en su orden de los sindicatos de trabajadores DE C.I AQUACULTIVOS DEL CARIBE S.A y el Sindicato Nacional de la Industria de productos destinados a la alimentación, bebidas, afines y similares SINANINAL seccional Santa Catalina y en representación de los trabajadores (Joaquín Custodio Castilla Salcedo, Joaquín Cantillo Coronel, Luis Castro Jaraba, José Nedel Garizao Hernández, Lucas Hernández Gastelbondo, Enrique Biscubiche Galera, Humberto Jiménez, Edgar Jaraba Porras, Víctor Alberto Ortiz, Ismael Ortiz Angulo, Cesar Julio Ramírez Suarez, Alberto Mario Robles Zabaleta, Luis Eddy Ríos Veloza, Rodolfo Tovar Jaramillo, Víctor Cesario Yepez Vásquez), de dicha empresa se dirigieron a la Superintendencia de Sociedades el día 14 de Mayo de 2007, se presentaron en las instalaciones de la empresa e Señor Cristo Rey Carcamo Escorcía, Inspector de trabajo y seguridad social, para el cierre parcial de las unidades productivas del setenta por ciento (70%) o reducción de operaciones del setenta por ciento (70%) del área productiva de la empresa. La realidad según Manuel Polo y Enrique Biscubiche es que la empresa se encontraba en total abandono desde el día 17 de mayo de 2007 cuando fueron despedidos más de setenta (70) trabajadores que supuestamente trabajaban para la Cooperativa de trabajo asociado CULTIVAR C.T.A.

El día (10) de Julio se había reunido con el Señor Jonás Grigaliunas Gerente de C.I AQUACULTIVOS DEL CARIBE S.A y manifestó que la empresa carece de capital de trabajo y por lo tanto no se le ve intenciones de remediar el incumplimiento de de la retención ilegal de salarios.

Como consecuencia tanto los trabajadores activos como los reintegrados en total treinta y cuatro (34), estaban viviendo una situación paupérrima que hasta según ellos, habían mendigado en el pueblo para poder subsistir, por lo que solicitaron que se agilizara el proceso de liquidación de la empresa.

Además argumentaron en esta resolución que tenían conocimiento que el señor ALFONSO PIÑEREZ PERDOMO Promotor en comunicación antes enviada a la Superintendencia con radicación 2007-07-07-00676, certificó que cumplió con las obligaciones causadas con posterioridad al acuerdo de reestructuración, cuando eso fue totalmente falso, debido a que desde el mes de Noviembre del 2006 estaban atrasados en los pagos de los salarios, dotaciones, subsidio familiar, pagos parafiscales, salud y otros. Por lo que solicitaron tomar medidas al respecto contra Alfonso Piñeres Perdomo.