

**CARACTERIZACION DE EMPRESAS EN LEY 550 DE 1999 EN LA  
CIUDAD DE CARTAGENA.  
CASO ASISTENCIA TECNICA Y MATERIALES PARA LA  
CONSTRUCCION LTDA. (ASTEMACO)**

**JENNIFER RODRIGUEZ LOPEZ**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**FINANZAS Y NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**CARTAGENA**

**2009**

**CARACTERIZACION DE EMPRESAS EN LEY 550 DE 1999 EN LA  
CIUDAD DE CARTAGENA.  
CASO ASISTENCIA TECNICA Y MATERIALES PARA  
CONSTRUCCION LTDA. (ASTEMACO)**

**JENNIFER RODRIGUEZ LOPEZ**

**Trabajo de grado para optar al título de  
PROFESIONAL EN FINANZAS Y NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**Asesor**

**NETTY CONSUELO HUERTAS CARDOZO**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**FINANZAS Y NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**CARTAGENA**

**2009**

Cartagena de Indias D.T y C., 01 de Junio de 2009

## AUTORIZACIÓN

Yo, **JENNIFER RODRIGUEZ LOPEZ** identificada con cédula de ciudadanía 1.047.387.195 de Cartagena, autorizo a la UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR para hacer uso del trabajo de grado titulado “**CARACTERIZACIÓN DE EMPRESAS EN LEY 550 DE 1999 EN LA CIUDAD DE CARTAGENA CASO ASISTENCIA TECNICA Y MATERIALES PARA LA CONSTRUCCION LTDA. (ASTEMACO)**” y publicarlo en el catálogo On line de la biblioteca.

---

**JENNIFER RODRIGUEZ LOPEZ**  
**C.C. 1.047.387.195 De Cartagena**

Señores:

**COMITÉ CURRICULAR**  
**PROGRAMA DE FINANZAS Y NEGOCIOS INTERNACIONALES**  
**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR**  
Ciudad.

Presento a consideración el caso analítico titulado: “**CARACTERIZACIÓN DE EMPRESAS EN LEY 550 DE 1999 EN LA CIUDAD DE CARTAGENA CASO ASISTENCIA TECNICA Y MATERIALES PARA LA CONSTRUCCION LTDA. (ASTEMACO)**”. Como requisito para optar el título de profesional en Finanzas y Negocios Internacionales.

Cordialmente,

---

**JENNIFER RODRIGUEZ LOPEZ**  
**C.C. 1.047.387.195 De Cartagena**

## CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCION	
0. DISEÑO DEL TRABAJO.....	10
0.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	10
0.1.1 Descripción del Problema.....	10
0.1.2 Formulacion del Problema.....	11
0.2 OBJETIVOS DEL PROYECTO.....	12
0.2.1 Objetivo General.....	12
0.2.2 Objetivos Específicos: .....	12
0.3 JUSTIFICACIÓN .....	13
0.3.1 Perspectiva Teórica.....	13
0.3.2 Perspectiva histórica .....	15
0.3.3 Perspectiva metodológica.....	19
0.3.4 Perspectiva Práctica.....	20
0.4 Antecedentes de investigación .....	20
0.5 Diseño metodológico.....	24
0.5.1 Delimitación de la información .....	27
0.5.2 Tipo de Estudio.....	27
0.5.3 Población y Muestra .....	28
0.5.4 Fuentes y técnica de recolección de información.....	29
0.5.5 Logros Esperados .....	29
1. CASO: ASTEMACO LTDA –LEY 550 DE 1999- .....	31
1.1 ANTECEDENTES .....	31
1.1.1 Entorno Económico .....	32

1.2	2003: INICIA PROCESO - LA CRISIS-.....	35
1.3	CAMBIO DE GOBIERNO CORPORATIVO, IMPULSA MODIFICACIÓN DEL ACUERDO.....	39
2.	CONCLUSIONES.....	46
3.	RECOMENDACIONES.....	48
4.	BIBLIOGRAFÍA.....	49
5.	NEXOS.....	50

## LISTA DE GRAFICAS

	pág.
<b>Grafica 1.</b> Tasa de Interés Preferencial de Colombia (1998-2003).....	<b>35</b>
<b>Grafica 2.</b> Ingreso de las Ventas Netas (2000-2006).....	<b>41</b>
<b>Grafica 3.</b> Ingreso de Gastos Financieros (2000-2006).....	<b>42</b>
<b>Grafica 4.</b> Utilidad neta (2000-2006).....	<b>42</b>

## **LISTA DE ANEXOS**

**Anexo A.** Porcentaje de participación de Acreedores

**Anexo B.** Organigrama de Astemaco Ltda.

**Anexo B.** Indicadores Financieros

## INTRODUCCIÓN

La construcción es una actividad necesaria para el desarrollo de la economía. Han transcurrido once años desde que el negocio perdió el dinamismo que lo caracterizaba y se vino a pique por cuenta de una crisis que conllevó, entre otros efectos, a la modificación del sistema de financiación de vivienda. Son múltiples los factores que influyen de forma directa o indirecta en el comportamiento del sector, sin embargo la crisis fue motivada por el proceso de apertura y las modificaciones que trajo consigo. El sector cambió radicalmente, muchas empresas desaparecieron y las que aún subsisten trabajan con esquemas de negocio diferentes a los que existían hace once años. Hoy, después de pasar por un período de recuperación, existen expectativas respecto a la caída en los niveles de producción.

Por lo tanto el gobierno se vio en la obligación de crear un mecanismo eficiente para contrarrestar la apertura económica, factores políticos, factores sociales, factores macroeconómicos y financieros a la que había dado inicio años atrás, entonces surge **La ley 550 de 1999**, como respuesta a lo anterior, por la necesidad inmediata de crear un nuevo sistema que le permitiera a las empresas de los diferentes sectores productivos salir de las crisis económicas y financieras en las que estaban inmersas.

Es por ello que se decidió realizar un análisis descriptivo dirigido hacia los motivos que han hecho que, empresas como Asistencia Técnica Y Materiales De Construcción Ltda., de la ciudad de Cartagena se haya acogido a este tipo de sistema de reestructuración empresarial, y señalar de que tan eficiente resulta, de tal forma que se pueda adquirir ciertos conocimientos y experiencias que no solo le sirvan a los integrantes de esta investigación sino a la sociedad en general y a todas aquellas personas que estén interesadas en conocer y profundizar acerca de este tema.

## 0. DISEÑO DEL TRABAJO

### 0.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

**0.1.1 DESCRIPCION DEL PROBLEMA:** A finales del siglo XX, 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 agudizó entre los años 1994 y 1998, momento en el que se posesionaba como presidente Ernesto Samper. Durante estos periodos, el país se vio avocado a enfrentar la incertidumbre tanto política como de violencia, debido a la aprobación de la extradición, en materia de cooperación jurídica; lo cual generó más violencia y más actos terroristas<sup>1</sup>, marcada por el fortalecimiento y disputa de territorios a nivel nacional por parte de los grupos narcoterrorista.

El desempleo llegó hasta el 17,1% en 1999<sup>2</sup>, el mayor en diez años, el peso colombiano presentó una considerable devaluación frente al dólar<sup>3</sup> y para completar, fueron restringidas tanto las exportaciones de café y petróleo, como las líneas de crédito, por parte de los Estados Unidos.

Llegado el año de 1999, el PIB fue de - 4,20%<sup>4</sup> por primera vez en las últimas seis décadas, se inicia además un profundo ajuste fiscal acompañado del Fondo Monetario Internacional. Y nació entonces a finales del mes de diciembre la Ley 550 de 1999 o “Ley de Intervención”, la cual tenía por objetivo, ser el salvavidas de

---

<sup>1</sup>[http://books.google.com.co/books?id=Vv1laBLGRy0C&pg=PA427&lpg=PA427&dq=1997+.extradici%C3%B3n+en+colombia+consecuencias&source=web&ots=A4G3RSCrxF&sig=7Q\\_1F4tPilVoWiP87HxAcyji1P8&hl=es](http://books.google.com.co/books?id=Vv1laBLGRy0C&pg=PA427&lpg=PA427&dq=1997+.extradici%C3%B3n+en+colombia+consecuencias&source=web&ots=A4G3RSCrxF&sig=7Q_1F4tPilVoWiP87HxAcyji1P8&hl=es)

<sup>2</sup>[http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/empleo/enh/marzo\\_1999-2000/Enh\\_TNal\\_Cabecera\\_Resto\\_marzo00.xls](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/empleo/enh/marzo_1999-2000/Enh_TNal_Cabecera_Resto_marzo00.xls)

<sup>3</sup> [http://www.banrep.gov.co/estad/dsbb/sec\\_ext\\_016.xls](http://www.banrep.gov.co/estad/dsbb/sec_ext_016.xls)

las empresas nacionales que afrontaban dificultades financieras. Esta surgió como una forma de resolver las necesidades de un sistema de insolvencia más eficiente -el sistema anterior fue la ley 222 de 1995- que el ofrecido a las empresas colombianas que se encontraban en una difícil situación económica.

La empresa que se acogía a la Ley 550 de 1999, tenía la opción de renegociar todas sus acreencias con los trabajadores, proveedores y los acreedores de tipo tributario y fiscal. Así mismo, esta Ley estimula los acuerdos de reestructuración, los cuales pueden 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.

A nivel nacional se acogieron 993 empresas, de las cuales 752 llegaron a celebrar el acuerdo. La mayoría de estas empresas se encuentran en la ciudad de Bogotá con un 34,84% de empresas en promoción, luego el departamento de Antioquia con un 17,42%, Valle del Cauca con un 12,89% y Atlántico con un 4,73% de empresas en promoción del total de la lista. El resto del país tiene una participación de 30,4%<sup>5</sup>, proporción en donde se encuentran las empresas acogidas a la Ley 550 de 1999 de la ciudad de Cartagena, ciudad que tuvo 31 empresas aceptadas, de las cuales 11, al día de hoy, ya salieron del acuerdo, 20 firmaron el acuerdo y se encuentran en ejecución.

### **0.1.2 FORMULACION DEL PROBLEMA**

¿Cómo fue el proceso que se llevó a cabo en la empresa Asistencia Técnica y Materiales para construcción Ltda. (ASTEMACO) de Cartagena al acogerse a la Ley 550 y cuáles son las razones por las que tuvo que acogerse a la misma?

---

<sup>4</sup> [http://www.banrep.gov.co/estad/dsbb/srea1\\_036.xls](http://www.banrep.gov.co/estad/dsbb/srea1_036.xls)

## **0.2 OBJETIVOS DEL PROYECTO**

### **0.2.1 Objetivo General**

Describir el proceso que se llevo a cabo para la empresa Asistencia Técnica y Materiales para construcción Ltda. (ASTEMACO) de Cartagena, relacionado con su acogida a la Ley 550 mediante un análisis descriptivo de las causas que la llevaron a esto, con el fin de determinar el éxito o fracaso de su aplicación.

### **0.2.2 Objetivos Específicos:**

- Realizar un análisis de las razones que justificaron la entrada de la empresa a la Ley 550 de 1999.
- Analizar el comportamiento financiero de la empresa Asistencia Técnica y Materiales para construcción Ltda. (ASTEMACO) antes y después de acogerse a la Ley 550 de 1999.
- Describir el proceso que llevó a cabo la empresa Asistencia Técnica y Materiales para construcción Ltda. (ASTEMACO) al acogerse a la Ley 550 de 1999

---

<sup>5</sup> Proyecto de grado Análisis de la ley 550, sus lecciones, aprendizajes y propuesta de reforma. Laura Mercedes Mogollón, Luz Adriana Restrepo. Universidad de los Andes. Facultad de Administración. Bogotá, 2004.P.54

### 0.3 JUSTIFICACIÓN

La investigación se desarrollará en la empresa Asistencia Técnica y Materiales para construcción Ltda. (ASTEMACO), fue aceptada en el acuerdo de reestructuración de la ley 550 el día 4 de julio del año 2003, pertenece al sector de ventas al por mayor; con 84 empleados directos; cuyo nominador es la Superintendencia de sociedades, entidad que se encarga de otorgar el aval al Acuerdo de Reestructuración.

Teniendo en cuenta el carácter de la investigación, esta se justifica desde varias perspectivas, a saber, la perspectiva teórica, histórica, metodológica y práctica.

#### 0.3.1 Perspectiva Teórica

Este trabajo se justifica desde una perspectiva teórica con base a las herramientas financieras, con las cuales se pueden utilizar para determinar el éxito o fracaso de una empresa. A grandes rangos son:

- ◆ **El Modelo Discriminante Univariado de Beaver (1966)**, que basa sus conclusiones en determinar si una empresa se encuentra en quiebra, al analizar tres indicadores de Liquidez (1. Flujo de Caja / Deuda Total, 2. Activo Corriente / Pasivo Corriente, 3. Capital de Trabajo / Total Activo), uno de Solidez (1.Total Deuda / Total Activo) y uno de Rentabilidad (1. Ingreso Neto / Total Activo).
- ◆ Por su parte, **el Modelo Discriminante Multivariado de Altman (1968)**, analiza tres indicadores de Liquidez (1. Flujo de Caja / Deuda Total, 2. Activo Corriente / Pasivo Corriente, 3. Capital de Trabajo / Total Activo), uno de Solidez (1.Total Deuda / Total Activo) y tres de Rentabilidad (1.

Ingresos Operacionales / Total Activo, 2. EBITDA / Total Activos, 3. Ventas / Total Activo).

- ◆ En contraste **el Modelo Z de Altman, Haldeman y Narayanan (1977)** utiliza un mayor número de indicadores para determinar cuando una empresa entrara en crisis: cuatro indicadores de Liquidez (1. Razón Corriente, 2. Capital de Trabajo / Total Activo, 3. Capital de Trabajo / Deuda Largo Plazo, 4. Capital de Trabajo / Gastos en Efectivos), seis indicadores de Rentabilidad (1. EBITDA / Total Activos, 2. Capital Disponible Neto / Capital Total, 3. Ventas / Total Activo, 4. Ventas / Capital total, 5. EBITDA / Ventas, 6. Total de Capital Disponible Neto / Ventas) y quince indicadores de Solidez (1. Cubrimiento de Intereses, 2. Log (Cubrimiento de Intereses), 3. EBIT / Total de Intereses, 4. Cubrimiento de Carga Fija, 5. Utilidad / Deuda, 6. Utilidad (EBITDA / Ventas), 7. Flujo de caja / Total Deuda, 8. Utilidades Retenidas / Total Activo, 9. Utilidades Retenidas / Total Activo, 10. Valor Comercial / Deuda, 11. Valor Comercial / Capital Total, 12. Valor Comercial (5 años) / Capital Total, 13. Valor Comercial / Pasivo Total, 14. Error Standard EBIT / Total Activo, 15. Ventas / Activos Fijos).
  
- ◆ Es preciso mencionar que además de los modelos mencionados anteriormente, existen otros estudios cuantitativos, como el Modelo de **Regresión Logística** desarrollado a partir del 1980 y los **Modelos de Redes Neuronales** desarrollados en 1992 por Wilson & Sharda, Serrano Cinca (1993), Back y otros (1994 y 1996), Tyree (1997) y Reinoso (2001), estaban dirigidos a estudiar la dinámica de los sectores, por lo tanto, no podrían ser aplicados en este trabajo debido a que el número de empresas bajo Ley 550 en la ciudad de Cartagena, asciende a 31, de las cuales solo se analizarán 17 empresas, entre ellas se pueden encontrar como máximo 3 ó 4 empresas pertenecientes a un mismo sector, por lo tanto el análisis

bajo cualquiera de los métodos estadísticos no podría ser aplicado por el tamaño de la muestra.

### **0.3.2 Perspectiva histórica**

#### **Ley 222 de 1995.**

La Ley 222 de 1995, creó el Concordato Recuperatorio, introduciendo un nuevo régimen de matrices y subordinadas, en el cual se determinan nuevos presupuestos de control, se consagra la noción de grupo empresarial y se señalan importantes efectos tales como la inscripción en el registro mercantil, la consolidación de estados financieros, la presentación del informe especial, la responsabilidad subsidiaria de la matriz o controlante en los casos de concordato o liquidación obligatoria de las subordinadas, la prohibición de la imbricación, la posibilidad de verificar la realidad de las operaciones entre vinculadas, entre otros. Para velar por la adecuada aplicación de esta normatividad se constituyó el Grupo de Conglomerados, cuyas funciones consisten fundamentalmente en investigar y declarar situaciones de control o de grupo empresarial, solicitar y evaluar los estados financieros consolidados, elaborar estudios sobre los grupos económicos y/o empresariales en Colombia y responder consultas relacionadas con dicho régimen.

#### **Ley 550 de 1999.**

En el año de 1999, año en que el país atravesó la peor crisis económica, el Congreso de la República de Colombia, aprueba la Ley 550 de 1999, mejor conocida como “Ley de Intervención Económica y Reestructuración Empresarial”, por la cual se establece un régimen que promueva y facilite la reactivación

empresarial y la reestructuración de los entes territoriales para asegurar la función social de las empresas y lograr el desarrollo armónico de las regiones.

Esta Ley era de viable aplicabilidad “a toda empresa que operara de manera permanente en el territorio nacional, realizada por cualquier clase de persona jurídica, nacional o extranjera, de carácter privado, público o de economía mixta, con excepción de las vigiladas por la Superintendencia de Economía Solidaria que ejercían actividad financiera y de ahorro y crédito, de las vigiladas por la Superintendencia Bancaria, de las Bolsas de Valores y de los intermediarios de valores inscritos en el Registro Nacional de Valores e Intermediarios sujetos a la vigilancia de la Superintendencia de Valores”<sup>6</sup>. Esta ley se aplicaba igualmente a entidades territoriales y a las sucursales de sociedades extranjeras que desarrollaran actividades permanentes en Colombia.

Con la finalidad de que la intervención estatal fuera efectiva y para facilitar la reactivación económica empresarial, el Estado contempló diferentes instrumentos, como se describen a continuación (algunos de ellos están señalados en negrilla por que fueron los instrumentos de mayor aplicación en el caso estudiado):

1. La **negociación y celebración de acuerdos de reestructuración previstos en esta ley.**
2. La capitalización de los pasivos.
3. La normalización de los pasivos pensionales, mediante mecanismos contemplados en esta ley.
4. La concertación al interior de cada empresa de condiciones laborales temporales especiales.
5. La suscripción de capital y su pago.

---

<sup>6</sup> Congreso de la República. Artículo 1 de la Ley 550 de 1990

6. La transparencia y el profesionalismo en la administración de las empresas.
7. La utilización y la re-adquisición de bienes operacionales entregados por el empresario a sus acreedores.
8. La negociación de las deudas contraídas con cualquier clase de personas privadas, mixtas o públicas, entre ellas las deudas parafiscales y las deudas fiscales.
9. La inversión en las empresas y la negociación de las obligaciones derivadas de éstas.
10. La gestión y la obtención de recursos destinados al otorgamiento de crédito a las empresas.<sup>7</sup>

En esta Ley se establece la posibilidad de llegar a un acuerdo con los acreedores de la empresa a través del Acuerdo de Reestructuración, con el objeto de **corregir deficiencias que presenten en su capacidad de operación** y para atender obligaciones pecuniarias, de manera que tales empresas puedan recuperarse dentro del plazo y en las condiciones que se hayan previsto en el mismo.

El acuerdo de reestructuración se debía establecer por escrito, y tendría el plazo que se estipulaba para su ejecución, atendiendo los plazos especiales que se señalaban para la atención de determinadas acreencias y debía ser aprobado por lo menos con el 60% de votos a favor.

Para la solicitud, promoción, negociación y celebración de un acuerdo de reestructuración, el empresario y sus acreedores podrían actuar directamente o por medio de cualquier clase de apoderados, sin que se requiera la intervención a través de abogados. Un solo apoderado podría serlo simultáneamente de varios acreedores.

---

<sup>7</sup> Ibid

Los empresarios o los acreedores que decidieran solicitar la promoción del acuerdo, deberían hacerlo ante la Superintendencia de Sociedades o sino, ante la Cámara de Comercio con jurisdicción en el domicilio principal del respectivo empresario.

En las solicitudes de promoción por parte del empresario o del acreedor, se debía acreditar el incumplimiento en el pago por más de noventa (90) días de dos (2) o más obligaciones mercantiles contraídas en desarrollo de la empresa, o la existencia de por lo menos dos (2) demandas ejecutivas para el pago de obligaciones mercantiles. En cualquier caso el valor acumulado de las obligaciones en cuestión debía representar no menos del cinco por ciento (5%) del pasivo corriente de la empresa.

#### **Ley 1116 de 2006.**

El 27 de Junio de 2007, entró en vigencia la Ley 1116 expedida el 27 de Diciembre de 2006, conocida como “Régimen de Insolvencia Empresarial” o “Procesos de Reorganización”. Esta Ley deroga automáticamente la Ley 550 de 1999, aunque se conserva el mismo espíritu que dio origen a la Ley 550 de 1999. De hecho, la empresa o persona natural comerciante, solicita a sus acreedores la aprobación de un acuerdo para la cancelación a largo plazo de las obligaciones en las que ha llegado a tener dificultades en su cubrimiento, comprometiéndose a pagar cumplidamente las nuevas obligaciones que surjan.

Esta Ley 1116, a diferencia con lo que había dispuesto anteriormente el artículo 6 de la Ley 550 de 1999, para que la empresa sea admisible al proceso de Insolvencia debe tener dificultades de pago, ya no del 5% del total de sus pasivos a la fecha de solicitud, sino como mínimo en el 10% de dicho total. En consecuencia, al elevarse el monto mínimo para ingreso a la ley, se restringe la posibilidad de que algunas empresas puedan acogerse a estos procesos.

Por otra parte, la Ley 1116 de 2006 contempla que las empresas que sean aceptadas en un proceso de Insolvencia o de Reorganización, podrán gozar de los mismos beneficios tributarios que estaban contemplados en la Ley 550 de 1999, referentes a estar exoneradas de renta presuntiva y tener derecho a que la DIAN les devuelva trimestralmente las retenciones a títulos de renta que los clientes les practiquen dentro del año fiscal.<sup>8</sup>

Sin embargo, la exoneración de calcular renta presuntiva, ya no se otorgará a lo largo de los primeros 8 años que llegue a durar el acuerdo con los acreedores, sino solo por los primeros 3 años. Las empresas que hayan suscrito acuerdos de reestructuración en los términos de la Ley 550 de 1999 podrán seguir ejecutando tales acuerdos hasta concluirlos con toda la normatividad propia de dicha ley; en otras palabras, no les aplicarían las nuevas modificaciones introducidas con la Ley 1116 de 2006.

Finalmente, queda por mencionar que las empresas ya no podrán acogerse a la clásica figura del Concordato, pues la nueva Ley 1116 de 2006 no retoma esa figura y por lo tanto queda eliminada. Y si no se acogen a dicho proceso, o una vez acogido lo incumplen, entonces pasarían al proceso de liquidación obligatoria, inmediatamente.

### **0.3.3 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 éxito y/o fracaso de la incorporación de empresas Cartageneras a la Ley 550 de 1999.

---

<sup>8</sup> Artículo 1 y 2 de la Ley 1116 de 2006

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

#### **0.3.4 Perspectiva Práctica**

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

#### **0.4 ANTECEDENTES DE INVESTIGACIÓN**

Para un mejor análisis y entendimiento del problema se hace preciso conocer cuáles son los estudios, investigaciones, proyectos y todo trabajo que hubiere lugar con respecto al tema, con el fin de poder tomar como base conocimientos dados y anteriormente estudiados, que nos permitan tomar decisiones futuras y a la vez contribuyan con nuestra investigación. Además de permitirnos conocer el estado de arte acerca del tema que el trabajo pretende abordar, así como también orientarnos en los aspectos metodológicos y de marco referencial que pueden ser utilizados en el desarrollo del proyecto.

Uno de los estudios realizados acerca del tema de la Ley 550 de 1999 tuvo lugar en la ciudad de Bogotá, Colombia, el cual fue realizado con fines de proyecto de grado y que tiene como nombre **ANÁLISIS DE LA LEY 550, SUS LECCIONES, APRENDIZAJES Y PROPUESTAS DE REFORMA**, por Laura Mercedes Mogollón y Luz Adriana Restrepo, Universidad de los Andes, 2004. Esta investigación fue dividida en 6 capítulos diferentes en donde se analizó tanto la importancia de los sistemas de insolvencia para el desarrollo de un país, así como su aplicación en

Colombia. El cual tuvo como objetivo aportar al sistema de insolvencia colombiano una serie de propuestas que atacaran solo aquellos aspectos que se consideraban entorpecían el proceso de reestructuración de las empresas y reivindicar aquellos logros obtenidos en la materia. Estas propuestas fueron las siguientes:

“Primero que todo que se incluyan sanciones propias del régimen tradicional de la quiebra a la ley 550, al castigar con la incapacidad para ejercer el comercio, y sanciones penales a las personas que hayan causado intencionalmente la situación de insolvencia al deudor, por otra parte que además de los requisitos actuales de admisión se deba exigir que los flujos de caja de la compañía demuestren la incapacidad de pagar las deudas que ha incumplido el deudor para de esta manera evitar manipulaciones de empresarios que quieran entrar en el proceso de reestructuración y por ultimo que la DIAN debe tener los mismos privilegios y derechos a que se les paguen sus deudas, que los demás acreedores”<sup>9</sup>.

Otro de los estudios acerca de este tema también fue realizado en la ciudad de Bogotá por Daniel Ordóñez y lleva por nombre **ANÁLISIS DE LOS FACTORES DE ÉXITO y/o FRACASO EN LAS ENTIDADES SUJETAS A LA LEY 550** por motivo de proyecto de grado, Universidad de los Andes, Bogotá, 2004. Este se enfocó en el comportamiento sectorial de las compañías colombianas para entender la evolución que han tenido durante los últimos años y las diferencias entre el desempeño de cada uno de los sectores de la economía con el fin de determinar el éxito o fracaso de estas empresas. Para ello realizó un análisis descriptivo basado en 2 casos diferentes. Estos casos arrojaron los siguientes resultados:

“Para ambos casos(LLOREDA SA e IAASA SA) se pudo concluir que los motivos que llevaron a esta empresas al proceso de reestructuración estaba fundamentado

---

<sup>9</sup> LAURA MOGOLLON, LUZ ADRIANA RESTREPO. **Análisis de la ley 550, sus lecciones, aprendizajes y propuestas de reforma.** Universidad de los Andes. **Bogotá. 2004.**

en que el pasivo, es decir las deudas de las empresas habían venido aumentando en los últimos años lo que hizo que el patrimonio de estas empresas haya decrecido y deteriorado de manera significativa, lo que trajo como consecuencia una disminución acelerada en las ventas, pero que al entrar estas empresas en el acuerdo de reestructuración se vieron resultados bastante significativos tal es así que pudieron sobrevivir y no ser liquidadas”<sup>10</sup>.

Pero además de las investigaciones mencionadas anteriormente, también existen otras como la de Pablo Cardenal Quintero llamada **MODIFICACION DEL ORDEN DE PRELACION LEGAL DE LOS ACREEDORES EN LA LEY 550 DE 1999** en mayo del 2005, que representan una ayuda muy importante en el proceso de elaboración de este proyecto de investigación.

El señor Cardenal en esta investigación, hace una crítica al Art. 34 de la ley 550/99, en donde expresa su inconformismo con dicho artículo alegando que “es contraria a la seguridad jurídica y atenta contra principios capitales de orden constitucional y legal por la razón de que no se puede justificar que la fuerza legal de los derechos reales legalmente constituidos dependa de la voluntad de terceros, ya que al modificar sin su consentimiento la prelación para igualarlo en trato a los acreedores quirografarios, constituye un reconocimiento de su derecho real que viola la consagración constitucional de la propiedad privada y los derechos adquiridos”<sup>11</sup>. Para ello propone que lo más conveniente para cumplir con los fines de la reestructuración empresarial sería guiarse por la propuesta que rige a los Estados Unidos, la cual está estipulado en el capítulo 11 del código de bancarrotas.

Así mismo existe otro estudio realizado por Oscar Martínez A., que lleva como nombre **DETERMINANTES DE FRAGILIDAD EN LAS EMPRESAS**

---

<sup>10</sup> DANIEL ORDÓÑEZ. **Análisis de los factores de éxito y/o fracaso en las entidades sujetas a la ley 550.** Universidad de los Andes, Bogotá 2004.

<sup>11</sup> PABLO CARDENAL QUINTERO. **Modificación del orden de prelación legal de los acreedores en la ley 550 de 1999.** Mayo del 2005.

**COLOMBIANAS**, y cuyo objetivo es identificar los determinantes de la insolvencia presentada en el año 2001, a partir de los estados financieros que cada empresa reportó en el año 2004.

Oscar Martínez con este trabajo trata de “suplir la ausencia de estimaciones para el caso colombiano utilizando una muestra representativa de la población de empresas. Este estudio permite identificar las razones financieras relevantes a la hora de pronosticar un deterioro en el estado legal de las empresas. Sin embargo, el modelo utilizado es de corte transversal y no es conveniente hacer análisis de carácter ínter temporal a partir de estos resultados. Variables relevantes en estudios anteriores como edad y valor de mercado de la firma no se incluyeron por su falta de disponibilidad. Futuros trabajos en esta área permitirán saber si las razones financieras aquí presentadas siguen siendo determinantes a pesar de los cambios macroeconómicos de la economía”<sup>12</sup>.

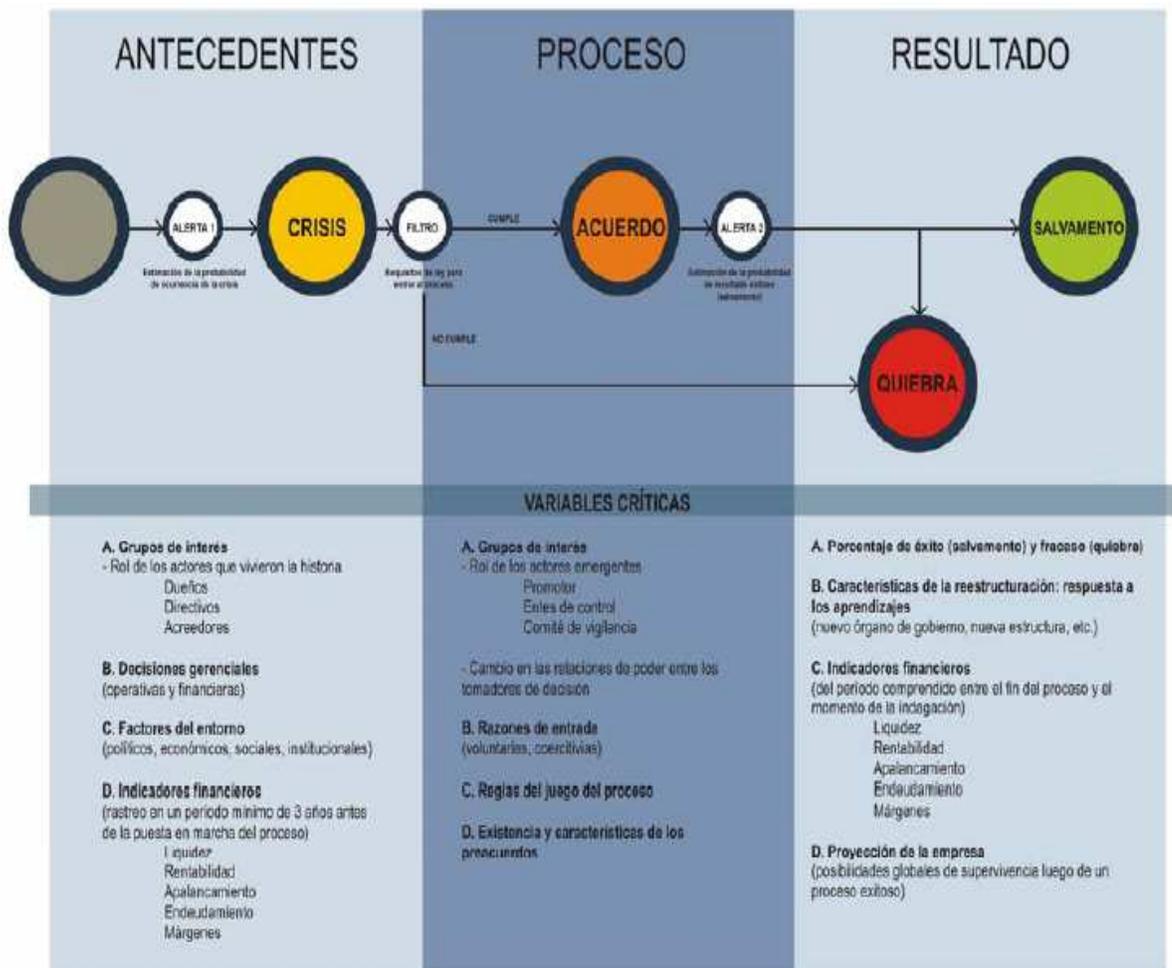
---

<sup>12</sup> Oscar Martínez A. Determinantes de fragilidad en las empresas colombianas. Bogotá. 2004.

## **0.5 DISEÑO METODOLOGICO**

Este trabajo hace parte de la investigación que adelanta el Instituto de Estudios para el Desarrollo de la Universidad Tecnológica de Bolívar en convenio con la Universidad de los Andes, específicamente en las líneas de investigación de Desarrollo organizacional y Empresas en crisis, respectivamente; es por ello que todos los estudios de caso son similares, sino iguales en cuánto al proceso y metodología, más los resultados serán diferentes de acuerdo con lo que se encuentre en la información analizada para cada una de las empresas.

De manera gráfica la metodología de estudio de caso que se utilizó es la que se representa en la figura siguiente, la cual fue tomada de la capacitación dictada por los investigadores de la Facultad de Administración de Universidad de los Andes, Eric Rodríguez, Diana Trujillo e Iván Darío Lobo los días 21 y 22 de mayo de 2008 en las instalaciones de la Universidad Tecnológica de Bolívar de la sede de Manga:



Por otra parte, para el desarrollo de las tres fases, se llevaron a cabo las siguientes actividades:

- ◆ **Preparación del proyecto de investigación y búsqueda de información bibliográfica:** En estas dos etapas abarcaremos y conseguiremos toda la información relevante para el desarrollo y la elaboración del proyecto de investigación que nos permita obtener el conocimiento necesario y relevante que necesitaremos.

- ◆ **Búsqueda de Estados Financieros:** Debido a los temas que abarcaremos durante la investigación, es necesario trabajar con los Estados financieros, previa autorización de la empresa, de los años anteriores al acuerdo.
- ◆ **Realización de análisis descriptivo:** Una vez obtenidos los Estados Financieros, elaboraremos un análisis veraz de la información que se posea que nos muestren claramente los problemas de las empresas antes de acogerse a la Ley 550.
- ◆ **Búsqueda de folios concernientes al acuerdo:** Son importantes para la investigación que se va a desarrollar. Nos permitirá conocer más a fondo el proceso que llevaron a cabo para acogerse a la Ley.
- ◆ **Visita y realización de entrevistas a las empresas:** Se realizarán unas encuestas estandarizadas con los puntos relevantes de estudio que sean importantes para llevar a cabo la investigación.
- ◆ **Búsqueda de información financiera:** Posterior a la entrevista, es necesario obtener los Estados Financieros de los años posteriores al acuerdo y hacer el análisis necesario que nos de certeza del éxito o fracaso de la acogida a la Ley 550 de las empresas estudiadas
- ◆ **Escritura del trabajo de Investigación:** Una vez se tenga la información necesaria para el análisis, finalmente procedemos a plasmar las conclusiones y los aspectos relevantes de la investigación por escrito.

La investigación se apoya en la aplicación de técnicas de investigación como la recopilación de datos y su respectiva tabulación y análisis. La organización del trabajo y las etapas correspondientes serán las siguientes:

### 0.5.1 Delimitación de la información

#### ◆ Espacial

El estudio de este trabajo se hará con base en las empresas que se acogieron a la Ley 550 de 1999 en la ciudad de Cartagena, en caso específico de ASTEMACO LTDA.

#### ◆ Temporal

La información se tomara desde momentos previos a la aplicación de la ley 550 dentro de la empresa hasta el presente año.

### 0.5.2 Tipo de Estudio

El tipo de Investigación es, **Descriptiva-Analítica** debido a que mediante la “aplicación del método científico, procura obtener información relevante y fidedigna, para entender, verificar, corregir o aplicar el conocimiento permitiendo establecer contacto con la realidad a fin de que la conozcamos mejor”<sup>13</sup>. Además se realizará un análisis descriptivo de la información financiera de las empresas antes y después de su ingreso al acuerdo, tamaño de la empresa, el tipo de negocio en el que se desenvuelven, la estructura de su deuda, la participación de acreedores que tienen y la información del acuerdo en particular (folios).

---

<sup>13</sup> William Jhoel Murillo Hernández <http://www.lafacu.com/apuntes/educacion/Metodologiadeinvestigacion/default.htm>

### 0.5.3 Población y Muestra

#### ✓ Población

	nombre	sector
1	L ENOTECA VINERIA ITALIANA S. A.	HOTELES Y RESTAURANTES
2	C I AQUACULTIVOS DEL CARIBE S.A.	AGROPECUARIO
3	COMPUTADORES Y SISTEMAS Y CAPACITACION S.A.	COMERCIO AL POR MENOR
4	SOCIEDAD TRUJILLO DEL CASTILLO Y CIA LIMITADA	INTERMEDIACION FINANCIERA
5	CONSTRUIR S.A.	CONSTRUCCION
6	AGROMUR S.A.	AGROPECUARIO
7	INDUSTRIAS LEQUERICA S.C.A INDUVENTAS	MADERA Y SUS PRODUCTOS
8	URBANIZADORA GABON S.A	CONSTRUCCION
9	ALVARO SUAREZ BUSTAMANTE Y CIA LTDA	COMERCIO AL POR MENOR
10	VERA & FUENTES LTDA	COMERCIO AL POR MAYOR
11	BODEGA DEL PUEBLO S.A.	ACTIVIDADES INMOBILIARIAS
12	INGENIERIA Y MONTAJES INDUSTRIALES LTDA I.M.I. LTDA	CONSTRUCCION
13	INVERSIONES JC LTDA	HOTELES Y RESTAURANTES
14	C.I. ASTURIANA LIMITADA. -	(N/D)
15	COMERCIALIZADORA INTERNACIONAL ABARCOL S.A. -	COMERCIO AL POR MAYOR

16	ROTOFIBRA LTDA	PLASTICO
17	ESPITIA IMPRESORES S. EN C. HELIOGRAFO MODERNO	EDITORIAL E IMPRESION
18	ASISTENCIA TECNICA Y MATERIALES DE CONSTRUCCION LTDA	COMERCIO AL POR MAYOR
19	MOVIMIENTO DE TIERRA VIAS Y CONSTRUCCIONES S A	CONSTRUCCION
20	ESPINOSA FACIO LINCE Y CIA S C	COMERCIO AL POR MENOR
21	PANIFICADORA DEL CARIBE LTDA	PRODUCTOS ALIMENTICIOS
22	PROMOTORA DE ENERGIA ELECTRICA DE CARTAGENA Y COMPAÑIA SOCIEDAD EN COMANDITA POR	ELECTRICIDAD GAS Y AGUA
23	RUMIE E HIJOS Y CIA	CONSTRUCCION
24	HOTEL SANTA CLARA S A EN ACUERDO	HOTELES Y RESTAURANTES
25	MIDEPLAST LTDA	PLASTICO
26	I N G INGENIERIA S A	ACTIVIDADES INMOBILIARIAS
27	C.I. DISTRICANDELARIA LTDA	COMERCIO DE COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES
28	ELECTRICA S A EN ACUERDO	COMERCIO AL POR MENOR
29	DEPARTAMENTO DE BOLIVAR.	N/D
30	TUVINIL DE COLOMBIA S A	PLASTICO
31	SUAREZ BETANCOURT LTDA	ACTIVIDADES INMOBILIARIAS

- ✓ **Muestra:** Total son 31 empresas pero la muestra que se tomara es de 1, la cual corresponde a la empresa Asistencia Técnica y Materiales para construcción Ltda. (ASTEMACO)

#### 0.5.4 Fuentes y técnica de recolección de información

- **Fuentes primaria:** Entrevistas a personal administrativo de las empresas.
- **Técnica de recolección:** Visita a las empresas mencionada en la muestra con sucursales en Cartagena, para la realizaron de las entrevistas.
- **Fuentes secundaria:** Informe de la Superintendencia de Sociedades, estudios específicos de la empresa, artículos emitidos por la empresa, artículos de revistas e Internet, tesis, material expuesto por la Cámara de Comercio de la ciudad de Cartagena.
- **Técnica de recolección:** Análisis de los informes presentados.

#### 0.5.5 Logros Esperados

A través de este trabajo investigativo, se esperaba principalmente la obtención de las respuestas a las dudas planteadas a lo largo de este estudio, como los motivos por los cuales la empresa ASTEMACO Ltda. se acogió a los planes de reactivación de la Ley 550/99, el proceso de inserción a esta, así como también conocer los resultados finales de todo el proceso, conociendo de esta manera si la

decisión de acogerse a esta Ley produjo al interior de la empresa resultados positivos o negativos.

Otro de los logros esperados a lo largo de todo el camino investigativo en la elaboración de este proyecto fue la obtención de un trabajo aceptado como opción de grado, que sirva a su vez como adquisición de conocimiento amplio y profundo en cuanto al tema de investigación se refiere.

# 1. CASO: ASTEMACO LTDA –LEY 550 DE 1999-

## 1.1 ANTECEDENTES

### **ASTEMACO (Asistencia Técnica y Materiales para Construcción)**

Astemaco Ltda. fue fundada mediante escritura pública No.1626 del 20 de noviembre de 1969, como una sociedad de Responsabilidad Limitada cuyos socios fundadores fueron Antonio Sistac de González, Álvaro González Sistac y Jorge González Sistac, posteriormente en el año 1973 fueron adquiridas las acciones de la primera persona por parte de los otros dos socios, manteniéndose esta conformación hasta la actualidad.

Astemaco Ltda. comienza como una idea de sus socios fundadores, dos jóvenes hermanos que con unos ahorros que poseían deciden fabricar bloques para vender, gracias a una “maquinita” que su papá les había obsequiado. Ellos, con los ahorros que tenían (\$ 150.000)<sup>14</sup> compraron una parte del terreno donde están ubicadas las instalaciones de Astemaco, y de allí se dieron a la tarea de fabricar y vender bloques. Esta producción ya estaba vendida al Instituto de Crédito. Para esta época, se fabricaban 7.300 bloques por día incluyendo los domingos y festivos para cumplir con lo requerido. En este proceso se dedicaron a la fabricación de 1000 viviendas tanto en Cartagena en los barrios el Socorro, San Pedro, Caracoles, Gaviotas, República de Chile, así como en las ciudades de Sincelejo y Corozal.

---

<sup>14</sup> Datos obtenidos de la empresa, en la entrevista con Carlos Gonzales, gerente operativo, en las instalaciones de Astemaco, el día 11 de julio de 2008.

En Abocol<sup>15</sup> y Amocar S.A<sup>16</sup> se hicieron varias obras civiles en su planta de Cartagena. En Siemens KWU se trabajó en los rellenos de Termo-Cartagena, Planta contra incendio y otras obras. Igualmente con ECOPETROL<sup>17</sup>, en el ensanche de esta empresa en sus instalaciones en Mamonal, se hicieron las obras civiles de la totalidad de los ductos de esa empresa y por último, se terminó la construcción de 2 bloques de edificios en el barrio Manga con 22 apartamentos y 4 locales comerciales, obra que fue financiada, construida y vendida por Astemaco Ltda. Esta actividad se mantuvo hasta el año 1977, fecha en que la empresa dejó de construir casas de vivienda popular.

Actualmente, su objetivo social es la elaboración y venta de materiales de construcción, la construcción y enajenación de inmuebles destinados para vivienda o comercio, licitación y ejecución de obras civiles de ingeniería, prestación de asistencia técnica y otras actividades lícitas sean o no de comercio. La empresa cuenta con 84 empleados, entre directivos y subalternos (Anexo A). La duración legal de la sociedad se fijó hasta el 20 de noviembre del año 2020, y su domicilio principal es la ciudad de Cartagena; además son distribuidores de la marca Corona, Colombia, Pavco, Pizano, Diaco, Cementos Argos y otros.

### **1.1.1 Entorno Económico**

La experiencia internacional muestra que entre las causas más comunes de crisis financiera se encuentran en los cambios drásticos, como por ejemplo, la caída de las tasas de interés externas, dan las condiciones para el desarrollo de una crisis bancaria, en la medida en que crean expectativas favorables que promueven la entrada de capitales y la consecuente expansión del crédito.

---

<sup>15</sup> Abocol: Abonos de Colombia

<sup>16</sup> Amocar S.A. : empresa española , especialista en proyecto de ingeniería

<sup>17</sup> Ecopetrol: Empresa de refinación de petróleo en Cartagena/Colombia

Por lo general, en épocas de auge, los créditos se destinan a financiar el consumo y la compra de bienes raíces, lo que eleva su precio y crea burbujas especulativas, volviendo más vulnerable el sistema frente a choques económicos desfavorables.<sup>18</sup>

En los ochenta la economía colombiana enfrentó la contracción durante un período largo (1992-1998) en el cual el país gastó más de lo que sus ingresos le permitían. Ese exceso de gasto se financió con recursos del endeudamiento externo y el interno.

Ambos, sector público y sector privado, redujeron sus niveles de ahorro y elevaron su endeudamiento. La deuda pública total (interna y externa) pasó de representar un 36% del PIB en 1992, a un 58% en el 2000. Y la deuda externa privada de un 5.4% del PIB en 1992, a un 17% en 1998<sup>19</sup>, nivel que se mantenía en el 2000. En el sector privado, además, el fenómeno se observó en el endeudamiento externo de las empresas. Los niveles de deuda doméstica adquiridos por las empresas y el endeudamiento de los hogares con el sistema financiero nacional fueron muy grandes.

Las circunstancias internacionales, que habían dado lugar a un abundante flujo de capitales hacia los países emergentes en la primera mitad de los noventa, cambiaron abruptamente en la segunda mitad de la década. Primero fue la crisis de México, en 1994, después la de Asia a finales de 1997 y principios de 1998, luego la de Rusia en agosto de 1998, posteriormente la de Brasil en 1999 y por último, la de Turquía y Argentina.

El desequilibrio externo sostenido hace a las economías muy vulnerables a los cambios adversos en las condiciones de los mercados internacionales de bienes y

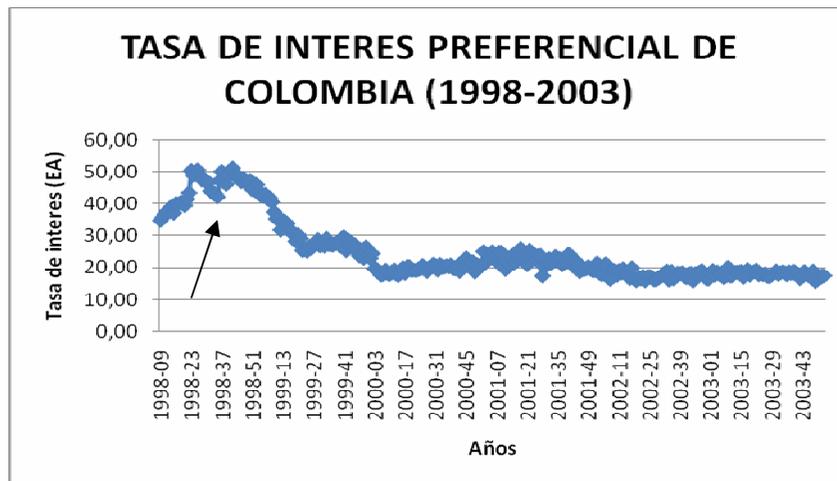
---

<sup>18</sup> Estos choques producen fuga de capitales, presiones sobre el tipo de cambio, aumento de las tasas de interés y ruptura de las burbujas especulativas, lo que a su vez conduce a una disminución en la actividad económica que afecta la capacidad de pago de los deudores aumentando la cartera vencida con las consecuentes pérdidas para el sistema financiero.

de capital. Fue lo que sucedió en Colombia. Seis años seguidos de déficit en la cuenta corriente de la balanza de pagos tenían que llevar a un fuerte incremento de la deuda externa total del país, que pasó de un equivalente del 27.4% del PIB en 1994 a 36% del PIB en 1998, a pesar de haberse adelantado un programa de privatizaciones. A su vez, el crédito del sistema financiero, que en 1990 representaba un 25.6% del PIB, se elevó al 38.7% en 1997, debido al fuerte y acelerado crecimiento de la cartera en términos reales entre 1993 y 1996.

El incremento de la tasa de cambio golpeó fuertemente tanto al sector público como al privado, por sus elevados niveles de endeudamiento externo. La tasa de interés no sólo afectaría al gobierno y a las empresas sino a los hogares. Al contraerse la demanda cayeron abruptamente los precios de la finca raíz lo cual redujo la base patrimonial de los hogares, las empresas y el sector financiero. La consecuencia no podía ser distinta a la de un acentuado debilitamiento del sistema financiero, el frenazo del crédito y la crisis financiera. Todo ello, desembocaría en la contracción del gasto y de la economía en su conjunto.

**Grafica 1.** Tasa de Interés Preferencial de Colombia (1998-2003)



Fuente: Autora ( datos suministrados por Banco de la república)

<sup>19</sup> Datos suministrado por el Banco de la República 2001

El grafico 1. muestra como se incrementaron las tasa de Interés preferencial durante 1998-1999, período que genero deficiencias en el sector privado para saldar las deudas. Astemaco Ltda. presentó cifras en sus estados financieros no muy alentadoras durante los periodos siguientes 2000-2002, pues su deudas se incrementaron pasando de 1.831 millones en el total de pasivo en el 2000, a 4.425 millones en el total de pasivo en el 2002, esto se debió al incremento en la deuda a largo plazo, que se acumuló del periodo anterior 1998-1999. Adicionalmente, las ventas se acrecentaron pasando en el 2000 de 9.974 millones a 12.132 millones en el 2002, igualmente se incrementaron los gastos financieros (270% en el 2002) y los gastos de venta (13%), en el 2002.

## **1.2 INICIA PROCESO - LA CRISIS-: AÑO 2003**

Ante la difícil situación de la empresa, en Cartagena el 20 de Marzo de 2003 se reunieron los socios, revisor fiscal, asesores financieros y jurídicos. Durante la reunión se tomaron decisiones en torno a las alternativas financieras y jurídicas de la empresa. El representante legal de la compañía, Álvaro González Sistac, hizo uso de la palabra manifestando las dificultades por las que pasaba la empresa para cumplir sus obligaciones financieras y mercantiles, y consideraba conveniente someter a la compañía a un acuerdo de reestructuración, con el objetivo de recuperar o restablecer su capacidad financiera que le permitiera adecuadamente atender su objetivo social y los compromisos que derivaban del mismo. Sustento sus apreciaciones en los siguientes análisis:

- ✓ *“Astemaco adeuda a los acreedores financieros y algunos proveedores, a corte de 28 de febrero de 2001, un monto que le es imposible continuar pagando.*

- ✓ *La recesión económica ha mermado la comercialización y venta de los productos que ofrecen, lo que ha contraído el flujo de caja, modificando las condiciones de mercado de los productos y la relación con proveedores y bancos.*
- ✓ *La empresa se encuentra incumpliendo obligaciones mercantiles que ya tienen represalias con anuncio de abogados de presentar demandas ejecutivas. Todos los acreedores que presentan obligaciones vencidas, representan el 5 % del pasivo corriente.*
- ✓ *No ha sido posible obtener nuevos créditos de la banca para tratar de solventar la compañía.”*

Abierta la discusión para presentar la solicitud para la admisión al trámite de la ley 550 de 1999, se realizaron intensas participaciones, que conllevaron a la aprobación por unanimidad de todos los socios para la aceptación de la propuesta.

La Superintendencia de Sociedades al revisar los estados financieros del 31 de diciembre del 2002, observó en el movimiento de reservas y de revalorización del patrimonio, una disminución en \$589,614 millones, sin justificación alguna, toda vez que el capital social permaneció inmodificable durante el ejercicio del 2002, además, no hay que perder de vista que la cuenta de revalorización del patrimonio, solo puede distribuirse como utilidad cuando el ente económico se liquide o se capitalice su valor de conformidad con las normas legales. La sociedad incumplió con el pago de proveedores nacionales, ya que en los estados financieros, presenta obligaciones vencidas entre 1 a 90 días por \$1.859.840 millones y vencidas de 91 días o más, por \$25.879 millones, representado esta última el 0.98% del pasivo corriente. Como quiera, que en el ejercicio del 2002 Astemaco arrojaba pérdidas netas por \$296.605 millones, el endeudamiento era del 80.10%, la razón de liquidez era de 0.9659 veces y el margen neto del -2.44%.

Las tendencias negativas de la compañía y las dificultades financieras que afrontaba, son resumidas como i) pérdidas operativas recurrentes, ii) deficiencia

de capital de trabajo, iii) flujo de efectivo decreciente y iv) incumplimiento de obligaciones mercantiles y problemas de acceso a crédito.

En los estados financieros presentados por Astemaco se muestra que sus pasivos durante el período 2000-2002 se incrementaron pasando de ser \$1.851 millones en 2000 a \$4.425 millones, por lo que un acuerdo de reestructuración le permitiría corregir las deficiencias que presentaba la empresa en su capacidad de operación y el logro de una fórmula de pago con sus acreedores, reestructurando así su situación financiera, permitiendo que no se continuara deteriorando su estado patrimonial, posibilitando su recuperación económica y así pudiera mantenerse como fuente generadora de empleo.

El 4 Junio del 2003, Astemaco fue admitida por la Superintendencia de Sociedades al trámite de un Acuerdo de reestructuración, con el fin de corregir las deficiencias presentadas en su capacidad operativa y financiera. A lo anterior, el promotor Alfonso Piñeres describió las acciones que se llevaron a cabo en la empresa (hacían parte del proceso de reingeniería administrativa y financiera que tenía trazado Astemaco en el corto plazo), con el fin de racionalizar sus operaciones y generar los flujos de caja que permitirían firmar el acuerdo de reestructuración económica en condiciones y plazos favorables para las partes intervinientes en el mismo. Astemaco Ltda. tomó las siguientes acciones correctivas:

- ✓ Estableció procesos administrativos claros y definidos en cada departamento. Además realizó ajuste de personal y estableció el conducto para la toma de decisiones, también atendió explícitamente una petición de la Superintendencia, contratando a un contador tiempo completo con experiencia en negocios similares.
- ✓ En las decisiones de tipo administrativo se implementaron acciones, tales como, suprimir cargos, almuerzos y auxilios entregados a personal que vivía a fuera de la ciudad, fusionar dos cargos y cancelar el servicio de 10 celulares.

- ✓ Realizaron informes diarios sobre la caja y banco, cartera por cobrar, proveedores por pagar, etc.
- ✓ Crearon herramientas de trabajo necesarias para tener información diaria sobre las ventas, para ello revisaron sus estrategias de mercadeo y publicidad.

El 14 de Julio de 2003, Astemaco solicitó a la Superintendencia autorización para pagar a algunos acreedores la suma de \$44.070.693 millones; estas obligaciones tenían su origen en la compra de materia prima de primera necesidad que se utilizaría en la construcción de dos escuelas en el barrio El pozón de Cartagena. El pago cuya autorización se solicitó, se haría en condiciones que lo permitiera el flujo de caja de Astemaco Ltda., sin que esto afectara el cumplimiento de las obligaciones que contrajera en desarrollo del giro ordinario de los negocios, causadas con posterioridad a la fecha de iniciación de la negociación del acuerdo.

Adicionalmente, el promotor argumentó que la solicitud resultaba ser urgente, por cuanto aplazarla generaría efectos perjudiciales para la situación financiera de la empresa, ya que a las sociedades acreedoras eran proveedores estratégicos de elementos necesarios e irremplazables en la operación de Astemaco Ltda.; así, que al no realizar el pago solicitado podrían existir consecuencias nocivas para la empresa, por cuanto los proveedores manifestaron suspender el suministro de mercancía producida por ellos y se tendrían que paralizar las obras, por lo tanto se incumpliría el contrato pactado con la UNICEF para entregar las escuelas en un periodo de dos meses. Por lo que Alfonso Piñeres afirmó que era conveniente la aceptación de la solicitud, ya que el contrato de construcción de las escuelas determinaría el logro de ingresos operacionales importantes para la empresa.

Con base en lo anterior, el despacho de la Superintendencia evaluó la solicitud presentada teniendo en cuenta los criterios de urgencia, necesidad y conveniencia para realizar dicha operación, a pesar de lo previsto en el artículo 17 de la Ley 550 de 1999, para lo cual otorgó una solicitud de autorización.

El día 02 de Octubre de 2003 se celebró la reunión de determinación de acreencias y derecho de votos (Anexo B), además de quienes conformarían el Comité de Vigilancia; el día 29 de enero de 2004 se suscribió con sus acreedores al acuerdo de reestructuración. El 97.88% de los acreedores aprobaron la celebración de la reestructuración de la empresa, el Comité quedo conformado de la siguiente manera:

#### Principales

- DIAN
- Banco de Occidente
- Corfinsura
- Pavco
- Acreedor Interno

#### Suplentes

- Alcaldía de Cartagena

El acuerdo de reestructuración contempló como medidas disminuir el endeudamiento y por ende, el gasto de intereses, y la dación en pago de varios bienes inmuebles de la sociedad.

### **1.3 CAMBIO DE GOBIERNO CORPORATIVO, IMPULSA MODIFICACIÓN DEL ACUERDO.**

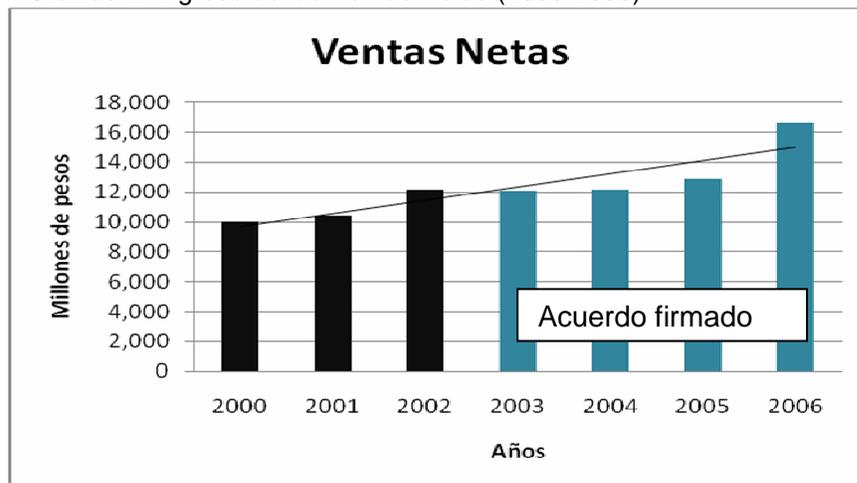
En 17 de abril de 2004 murió Álvaro González Sistac, por problemas cardiacos, uno de los fundadores y accionistas de la empresa. Ante este siniestro se reestructuró la parte organizacional de la empresa, tomando la posición de Gerente general, su hermano y también accionista Jorge González, y algunos de sus hijos, en otras funciones. (Anexo1).

Para Astemaco la economía Colombiana durante el año 2003 vivió un periodo de mejoría económica que se venía presentando desde el año 2002, debido a la acción gubernamental y especulaban que seguirá así por lo menos hasta el año 2006. Por lo que consideraban que la construcción tuvo la posibilidad de volver a resurgir gracias a las nuevas políticas del gobierno, siendo una de ellas el subsidio para buscar asumir el crecimiento de la inflación por parte del gobierno, manteniendo una cuota fija para el deudor. Igualmente fue favorable la intervención en este campo de las cajas de compensación familiar en relación con la vivienda de interés social, las cuales fueron apoyadas por el gobierno e igualmente por las exenciones los constructores de viviendas para arrendar utilizando la figura de leasing.

Al comparar los estados financiero, se observo que en este, lo que Astemaco especulaba, era cierto, debido a que:

- Las ventas netas de la empresa estaban incrementando con un promedio de 8.37% cada año después de haber firmado el Acuerdo. Situación que era favorable para su flujo de caja, por lo que le permitiría cumplir con las obligaciones a las que había dado lugar el Acuerdo.

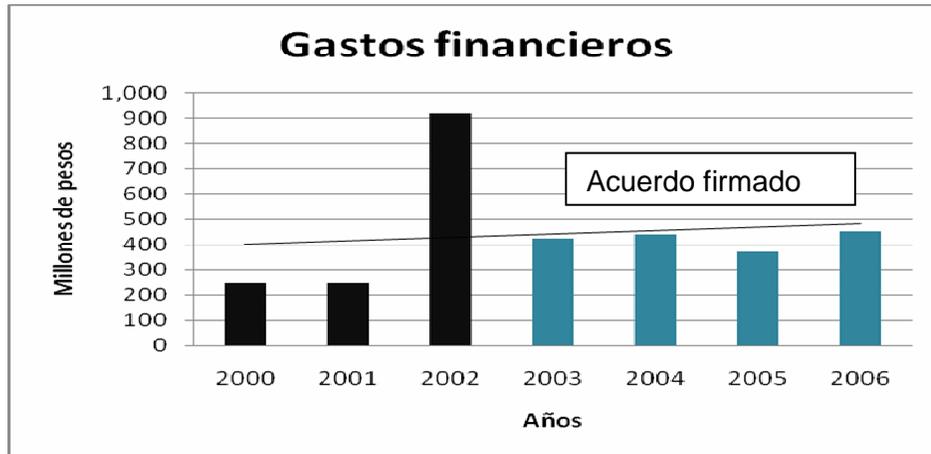
**Grafico 2.** Ingreso de las Ventas Netas (2000-2006)



Fuente: Autora (datos suministrado por Astemaco Ltda.)

- Los gastos financieros disminuyeron pasando de \$ 918 millones en el 2002 a \$371 millones en el 2005, lo que muestra la mejoría de empresa.

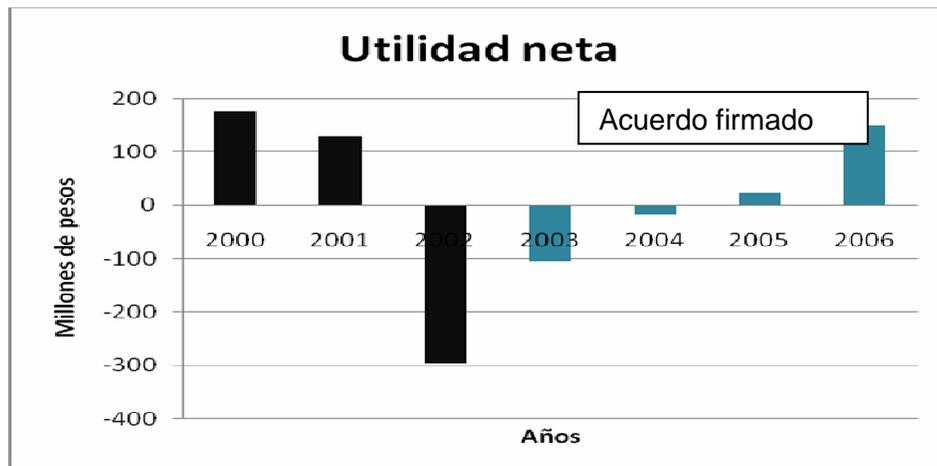
**Grafico 3.** Ingreso de Gasto Financieros (2000-2006)



Fuente: Autora (datos suministrados por Astemaco Ltda.)

- La utilidad neta aumento significativamente, ya que en el 2002 (periodo en el cual se estaba gestionando para acogerse a la Ley 550) mostraba cifra de -\$296 millones y luego en el 2005 era de \$25 millones -la empresa se estaba recuperando.

**Grafica 4.** Utilidad neta (2000-2006)



Fuente: autora (datos suministrado por Astemaco Ltda.)

El dos (2) de Febrero de 2006 el señor Jorge González se reunió con los miembros del Comité de Vigilancia y el promotor Alfonso Piñeres, para explicar sobre las visitas hechas a los bancos Colpatria, Banco de Occidente y Bancolombia, en las cuales les presentaron un escrito con fecha 5 de Enero de 2006, para la modificación del acuerdo de reestructuración firmado por Astemaco previamente. Además, se envió dicha comunicación a Comercia, por ser el segundo acreedor más importante.

En el escrito de fecha 5 de enero se hizo un resumen de las obligaciones contempladas en el Acuerdo, las cuales Astemaco ha cumplido a cabalidad, se manifiestan también los saldos pendientes por cancelar a fecha de Noviembre 30 de 2005 y los estados financieros a la misma fecha, y contemplando en los flujos de caja la reforma propuesta, la cual consiste en modificar el punto 5.4.2. El cual dice lo siguiente:

*“5.4.2. la suma resultante se cancelará en un plazo de noventa (90) meses, contados a partir de la firma del presente acuerdo de reestructuración, en sesenta y seis (66) contados mensuales iguales y sucesivos, en cuanto a la cantidad correspondiente al principal, la primera de las cuales se hará transcurrido veinticuatro (24) meses de la firma del presente acuerdo”(2002)*

La solicitud se realizó con el fin de ampliar por doce meses más, el inicio de las amortizaciones de las obligaciones que se debían iniciar a partir del 29 de Enero de 2006, resaltando que la modificación solicitada no conllevaba a ampliar el plazo, pues las amortizaciones que tenían planeadas se realizarían en un plazo de 90 meses a partir del mes 24 y en 64 cuotas mensuales iguales y sucesivas, con la modificación solicitada se realizaría en los mismos 90 meses, pero a partir del mes 36 en 54 cuotas iguales y sucesivas. Asimismo no pretendían modificar la tasa de interés pactada en el acuerdo, pues se mantendría a partir del mes de Febrero, en un DTF + 5. El resto del articulado del acuerdo quedaría igual.

Dentro de los motivos expuestos por el señor González, esta la caída en los ingresos de las ventas de cemento, cuyo precio público unitario pasó de \$20.000 mil pesos la bolsa a \$8.000 mil pesos, en consecuencia se presentó una disminución en las ventas de \$200.000.000 millones y en la rentabilidad de la empresa, al pasar los márgenes de los mayoristas a los ferreteros de un 9.5% a un 6.5%. Esto hace que la generación de utilidad bruta del cemento se mantenga igual pero con mayor requerimiento de recursos.

El señor González manifestó en las declaraciones del 2 de febrero que se espera un impacto negativo sobre las ventas por la construcción de Transcribe, por lo que buscaron soluciones como el hacer canjes por apartamentos que permitirían asegurar ventas futuras sin afectar los flujos de caja, pues invertirían las utilidades. Para ello ya habían iniciado conversaciones con la Constructora Barajas que aseguraba ventas de \$2.000 millones de pesos en el término de un año. De igual manera estudiaban la posibilidad de abrir una sucursal en Bocagrande, pero haciendo la inversión compartida con Decorceramica, empresa que cancelaría el 50% del arriendo de un año.

Los puntos anteriores, conllevaron a que Astemaco Ltda. no pudiera disponer de los recursos necesarios para amortizar las acreencias financieras a partir del 29 de Enero de 2006 como se había pactado en el Acuerdo, si no a partir del mes de Enero de 2007, cuando la caja de la compañía se aliviara con la disminución de los compromisos propios de la cancelación del leasing<sup>20</sup> el cual culminaba en noviembre de 2006, con los recursos liberados por la cancelación total de las acreencias menores y con la cancelación total de los intereses capitalizados durante el periodo de gracias, montos que vienen atendiendo oportunamente, que sumados son similares a las cifras que cancelarían a los bancos al momento de comenzar las amortizaciones.

---

<sup>20</sup> Leasing de arrendamiento: Deuda con el Banco de Occidente, el mayor acreedor.

González subrayó asimismo que de no poderse modificar el acuerdo en los términos planteados sería imposible cumplir, viéndose afectada la estabilidad de la empresa y por ende la posibilidad de liberar los bienes inmuebles actualmente en cabeza del leasing, el cual una vez liberado se hipotecaría a los acreedores financieros lo que les respaldaría con creces las obligaciones.

Terminando la intervención del señor Jorge González, el señor Alfonso Piñeres tomó la palabra para formular algunas inquietudes sobre las obligaciones que se vienen cancelando a la DIAN: *“¿Si ya se terminó y en que ha quedado la deuda del pasivo contingente de \$48.065.000 con la entidad, igualmente si lo expresado en el punto 5.4.2 incluye exclusivamente a los Bancos Occidente, Colpatria, Conavi y entidades financieras Comercia y Corfinsura?”*

El señor Jorge González, ante tales inquietudes, manifestó que el acuerdo con la DIAN terminó en abril de 2005; además, en el caso del pasivo contingente, ya se tomaron los correctivos pertinentes, eliminando del balance esta cuenta de orden. En cuanto el punto 5.4.2 del acuerdo, efectivamente cobijaba solamente a las entidades que afectaría la modificación solicitada y se convocaría a Asamblea para discutir este punto en específico.

El señor Alfonso Piñeres preguntó a los miembros del Comité, sobre la modificación propuesta en dicha reunión: *¿Están de acuerdo con presentar a la Asamblea la modificación del punto 5.4.2 del anexo número 5, del acta número 002, del Acuerdo firmado por Astemaco el 29 de Enero de 2004?*

El día 14 de febrero de 2006 se realizó la asamblea de acreedores para someter a discusión la reforma de acuerdo, la cual fue aceptada por los miembros. Igualmente esta reforma del acuerdo sólo modificara el punto 5.4.2 del capítulo primero del acuerdo primigenio, relativo al PAGO DE OBLIGACIONES CON ENTIDADES FINANCIERAS, firmado por Astemaco Ltda. Dicho numeral 5.4.2 quedó reformado en los términos descritos a continuación

*“...5.4 PAGO DE OBLIGACIONES CON ENTIDADES FINANCIERAS...”*

*5.4.2 la suma resultante se cancelara en un plazo de noventa (90) meses, contados a partir de la firma del presente acuerdo de reestructuración, en cincuenta y cuatro (54) contados mensuales y sucesivos, en cuanto a la cantidad correspondiente al principal, el primero de los cuales se pagara transcurrido treinta y seis (36) meses contados desde la firma del acuerdo Reestructuración...”*

Hay que tener en cuenta que lógicamente, y por el carácter familiar de la empresa, los trabajadores y proveedores colaboraron mucho durante este proceso, y aunque hubo que realizar ciertos cambios con respecto al proceso contable de la empresa, sabían que era para poder sacar adelante a la empresa. El haberse acogido a la Ley 550 los hizo percatarse del mal manejo que se llevaba en el área contable, sumándose la crisis por la que pasaba la economía para ese entonces. Entre otras cosas, la clave de su éxito ha sido, el buen clima organizacional que maneja la empresa tanto para sus colaboradores cercanos, como los proveedores.

## 2. CONCLUSIONES

- ASTEMACO LTDA., ha sido una empresa que ha aprovechado de manera significativa las ventajas ofrecidas por la Ley 550/99 y durante los 5 años que lleva dentro del acuerdo, ha logrado resolver sus problemas de tipo operativo. Son conscientes de que en el mercado en el que participan, depende mucho de factores externos, que se deben tener en cuenta al momento de invertir, más aun cuando se tiene deudas a corto plazo para su cumplimiento.
- Las crisis del año 1999 influyó en la decisión de ASTEMACO LTDA. para acogerse al acuerdo de reestructuración, además de la crisis se le suma otro tipo de problemas en cuanto a la administración de las inversiones, pagos a proveedores y accionistas. El estar en una crisis operativa, les permitió darse cuenta de estos problemas y buscar soluciones para no volver a caer en ellos.
- El buen trato con los proveedores o acreedores y el apoyo de sus empleados ha servido valiosamente para llevar el proceso de reestructuración de una manera exitosa.
- Queda demostrado que el mejor momento para acogerse a un acuerdo de reestructuración como la Ley 550/99 es cuando la organización percibe que puede tener problemas de tipo operativo y financieros y sobre todo si es difícil recuperarse de ellos. De esta forma, mecanismos como el mencionado anteriormente, darían más resultado y serían mucho más eficaces.

Por lo que se afirma que el proceso de reestructuración ha sido todo un éxito, debido a que contaba con el apoyo de sus acreedores.

“Actualmente la empresa continua en marcha, es líder en el mercado, cuenta con el apoyo de sus proveedores y sigue en reestructuración, todavía no ha terminado de pagar a sus acreedores, pero sus ventas han mejorado.”<sup>21</sup>. Esta información la confirman los estados financieros que muestran que durante el año 2008 las ventas fueron de \$16.598 millones, mientras que las del sector son de \$14.168 millones, perfilándola como una de las líderes del mercado.

---

<sup>21</sup> Datos obtenidos de la empresa, en la entrevista con Carlos Gonzales, gerente operativo, en las instalaciones de Astemaco, el día 11 de julio de 2008

### 3. RECOMENDACIONES

Al analizar el Caso de Astemaco Ltda., considere que cuando una empresa decide acogerse a la Ley de Insolvencia, debe:

- ✓ Preparar a su equipo de trabajo (toda la organización), para salvar la empresa de la liquidación. Teniendo en cuenta que si fracasaba no solo afectaría a los accionistas sino también al personal que labora en la empresa. Para ella hay que implementar una buena cultura y clima organizacional
- ✓ Otro punto a resaltar es, las buenas relaciones que se deben mantener con los proveedores, para que en el caso de una eventual crisis, no se genere rechazo o aislamiento, a las decisiones que se tomen para salvaguardarse.
- ✓ Realizar periódicamente y a profundidad análisis financieros y administrativos de la empresa para evitar absorber demasiado los golpes externos de la economía

## 4. BIBLIOGRAFÍA

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN,. *Referencias documentales para fuentes de información electrónicas. NTC 4490. Bogotá, ICONTEC, 2000.*

MOGOLLON LAURA y RESTREPO LUZ ADRIANA. **Análisis de la ley 550, sus lecciones, aprendizajes y propuestas de reforma.** Universidad de los Andes. **Bogota. 2004.**

ORDÓÑEZ DANIEL, VARELA JAIME Y BURBANA ANTONIO. **Análisis de los factores de éxito y/o fracaso en las entidades sujetas a la ley 550.** Universidad de los Andes, Bogotá 2004.

CARDENAL QUINTERO PABLO. **Modificación del orden de prelación legal de los acreedores en la ley 550 de 1999.** Mayo del 2005

L.M.M. DURAN: **“Construcción de vivienda en Bogotá, su evolución después de la crisis”** Universidad de los Andes, Bogotá D.C., Colombia

*Folios de la Superintendencia de Sociedades de los estados financieros de la empresa (Asistencia Técnica y Materiales de Construcción Ltda.)*

GARCIA LEON OSCAR **Administración Financiera-Fundamentos y Aplicaciones**

## 5. ANEXOS

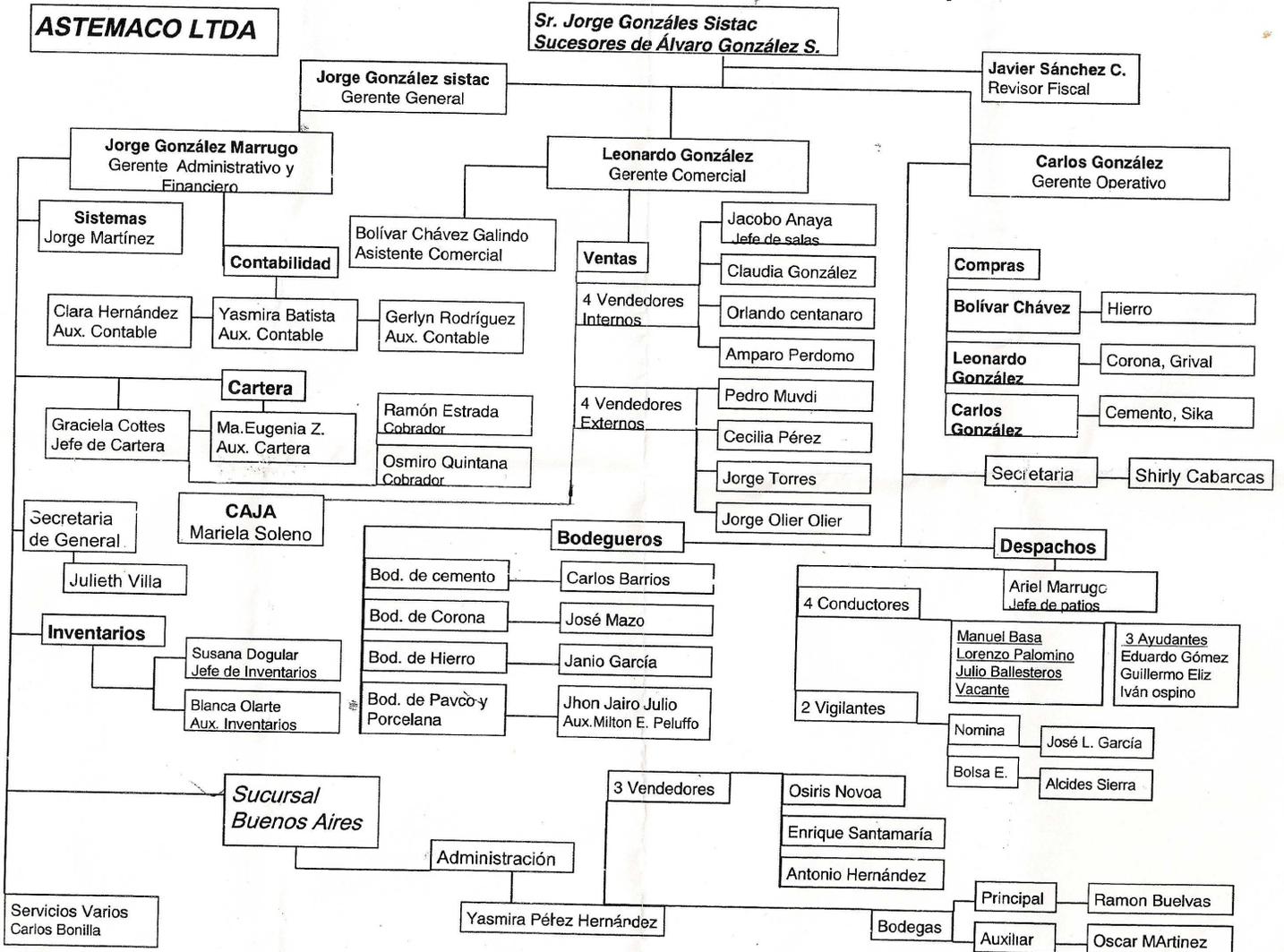
### Anexo B. Porcentaje de Participación de los Acreedores

<b>Acreedores Externos</b>
----------------------------

Obligaciones Financieras	Capital	% de votos
Banco de Occidente	671,119,577	24.2%
Comercia S.A.	438,820,987	15.8%
Banco de Crédito	299,458,696	10.8%
Banco Conavi	244,975,650	8.8%
Corfinsura S.A.	207,191,367	7.5%
Banco Colpatria	165,811,508	6.0%
Banco Tequendama	107,070,793	3.9%
Corfinsura S.A. -garantes-	90,002,833	3.2%
AV Villas	85,287,097	3.1%
caja Social	44,784,732	1.6%
Banco Unión	25,011,011	0.9%
<b>Subtotal</b>	<b>2,379,534,251</b>	<b>85.7%</b>

<b>Proveedores</b>		
PAVCO	126,349,476	4.5%
Siderúrgica del norte	61,558,529	2.2%
Gonzales Sistac Juan	30,000,000	1.1%
Gonzales Marrugo Jorge Enrique	25,000,000	0.9%
Cacharrería Mundial	12,648,246	0.5%
<b>Subtotal</b>	<b>255,556,251</b>	<b>9.2%</b>
<b>Fiscales y Parafiscales</b>		
DIAN - Contingencia-	48,065,000	2%
DIAN	27,051,000	1%
Distrito de Cartagena	19,961,180	1%
<b>Subtotal</b>	<b>95,077,180</b>	<b>3.4%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>2,777,068,157</b>	<b>98.3%</b>

## Anexo A: Organigrama de Astemaco LTDA.



## Anexo C. Indicadores Financieros

INDICADORES FINANCIEROS		2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
		365 DIAS						
<b>De Operación</b>								
<b>Rotación de Cartera ( Comercial )</b>	(Días)	22	27	24	22	19	23	18
<b>Rotación de Inventarios</b>	(Días)	65	73	40	48	45	51	31
Ciclo Operativo (rot. cart. + rot. inv.)	(Días)	87	100	64	70	64	74	49
<b>Rotación de Proveedores</b>	(Días)	28	18	51	25	29	38	32
<b>Relación Corriente</b>	(Veces)	1.8	2.2	1.0	1.6	1.4	1.2	1.2
<b>Endeudamiento</b>								
Cobertura de intereses (util.Op/ GF)	(Veces)	0.2	0.3	0.6	(0.5)	(0.2)	0.5	0.9
Indicé de endeudamiento (Past/ Acti)	%	33%	33%	80%	82%	79%	80%	79%
Concentración (P. cor/P. Lp)	(Veces)	1.7	1.1	1.5	0.62	0.91	1.27	1.61
<b>Rentabilidad</b>								
Rentabilidad patrimonio antes Impuestos	%	7%	7%	-9%	-8%	-2%	10%	24%
Rentabilidad sobre le patrimonio DI	%	5%	4%	-27%	-11%	-2%	2%	12%
Rentabilidad operativa del activo DI	%	5%	6%	10%	-4%	-1%	4%	7%
Contribución Financiera	%	-1%	-1%	-37%	-7%	0%	-1%	5%
Rentabilidad del activo antes Impuestos	%	5%	5%	-2%	-1%	0%	2%	5%
Rentabilidad del activo DI	%	3%	3%	-5%	-2%	0%	0%	3%
<b>Márgenes</b>								
Margen bruto de Ganancia	%	15%	15%	16%	14%	14%	15%	13%
Margen Operacional	%	3%	2%	5%	-2%	-1%	2%	3%
Margen de Utilidad antes de Impuestos	%	3%	2%	-1%	-1%	0%	1%	2%
Margen neto	%	2%	1%	-2%	-1%	0%	0%	1%

