

**CARACTERIZACION DE EMPRESAS EN LEY 550 DE 1999 EN LA
CIUDAD DE CARTAGENA.
CASO TUVINIL DE COLOMBIA S.A.**

ANA MILENA GARCÍA PORTO

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

FINANZAS Y NEGOCIOS INTERNACIONALES

CARTAGENA

2008

**CARACTERIZACION DE EMPRESAS EN LEY 550 DE 1999 EN LA
CIUDAD DE CARTAGENA.
CASO TUVINIL DE COLOMBIA S.A.**

ANA MILENA GARCIA PORTO

**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

2008

Nota de aceptación:

Firma del jurado

Firma del jurado

Cartagena, D.T y C. Noviembre de 2008

Conocemos sólo el hoy y el ayer, pues el mañana aún no está escrito. Por ello, si revisamos el pasado lograremos entender el presente y tal vez construir un mejor futuro. Tomando esta consideración, veo que esta investigación ha sido una diminuta gota de agua dentro de un inmenso mar de conocimientos, que ha sido para mí un importante aporte nivel académico, profesional e incluso personal. Por ello, simplemente quisiera dedicarle este trabajo a mi familia por quien lucho y vivo cada segundo de mi vida.

AGRADECIMIENTOS

Quisiera agradecer a la Universidad Tecnológica de Bolívar por ser ese espacio tanto físico como académico que me permitió, contribuyó y ayudó a formarme como profesional y a darme las bases para la realización de esta investigación.

A mis padres, por su formación y apoyo en todo momento.

A las profesoras Alba Zulay Cárdenas y Netty Huertas, quienes contribuyeron a que este proyecto se realizara, por la confianza depositada en mi y por sus lineamientos y directrices sin las cuales muchos de logros no hubieran sido conseguidos.

A Dios y a la vida por esta oportunidad.

CONTENIDO

	pág.
1. INTRODUCCIÓN.....	17
2. PRELIMINARES	18
2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	18
2.2 OBJETIVOS DEL PROYECTO	20
2.2.1 Objetivo General	20
2.2.2 Objetivos Específicos:.....	20
2.3 JUSTIFICACIÓN.....	21
2.3.1 Perspectiva Teórica	21
2.3.2 Perspectiva histórica.....	22
2.3.3 Perspectiva metodológica.....	25
2.3.4 Perspectiva Práctica	25
2.4 Antecedentes de investigación	26
3. METODOLOGÍA DEL PROYECTO	29
3.1.1 Delimitación de la información.....	31
3.1.2 Tipo de Estudio	32
3.1.3 Población.....	32
3.1.4 Fuentes y técnica de recolección de información	33
4. ANTECEDENTES AL PROCESO DE LEY TUVINIL DE COLOMBIA S.A.	34
4.1 Historia	34
4.2 Grupos de interés.....	34
4.3 obligaciones por grupos de acreedores	35

4.4	DECISIONES GERENCIALES	37
4.5	Factores del entorno	38
4.5.1	Panorama de la Economía	38
4.5.2	Comercio Exterior	39
4.5.3	La Industria del Plástico en Colombia	39
4.6	Indicadores Financieros.....	41
5.	PROCESO DE LEY	43
5.1	Grupos de Interés	43
5.2	Razones de Entrada	44
5.3	Reglas de Juego del proceso	44
5.3.1	Acreedores Internos.....	44
5.3.2	Instituciones de Seguridad Social	44
5.3.3	Entidades Públicas.....	44
5.3.4	Obligaciones Parafiscales e Impuestos Territoriales	45
5.3.5	Obligaciones con Instituciones Financieras	45
5.3.6	Obligaciones Comerciales	46
5.3.7	Obligaciones en moneda extranjera	47
5.4	Indicadores Financieros.....	47
6.	CRONOLOGÍA- HITOS	51
7.	CONCLUSIONES	54
7.1	Características de reestructuración	54
7.2	Porcentaje de éxito o Fracaso	57
8.	RECOMENDACIONES	58
9.	BIBLIOGRAFÍA	59

10.	ANEXOS	62
-----	--------------	----

LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Relación IVA adeudado a la DIAN	35
Tabla 2. Obligaciones Parafiscales e Impuestos Territoriales	36
Tabla 3. Obligaciones con Instituciones Financieras	36
Tabla 4. Indicadores Financieros previa entrada a Acuerdo de Reestructuración	41
Tabla 5. Indicadores Financieros 2001-2007	47
Tabla 6. Obligaciones financieras a 2007	54

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Ilustración 1: Metodología de Estudio de Caso.....	30
Ilustración 2. Comparación Rotación Cartera con Rotación Proveedores	49
Ilustración 3. Niveles de Endeudamiento 2001-2007.....	49
Ilustración 4. Márgenes Tuviniil 2001-2007	50

LISTA DE ANEXOS

	pág.
Anexo 1. Cronograma de Actividades	62
Anexo 2. Documentos anexados a solicitud de admisión a Acuerdo.....	63
Anexo 3. Listado Definitivo de Acreencias y Votos	67
Anexo 4. Principales Indicadores Colombia 1999	68
Anexo 5. Principales Indicadores Colombia 2000	70
Anexo 6. Principales Indicadores Colombia 2001	71
Anexo 7. Evolución Tasa de Cambio 1995-2007- Situación Exportaciones 2001 ...	73
Anexo 8. Principales destinos de Exportación de Plástico	75

GLOSARIO

ACREEDORES: son las personas naturales y jurídicas titulares de acreencias internas y externas a cargo de la sociedad.

ACREEDORES EXTERNOS: son las personas naturales y jurídicas titulares de los créditos, determinados en su existencia y cuantía por el promotor, en la reunión de determinación de votos y acreencias, que hacen parte del Acuerdo de Reestructuración y que al momento de celebrar el acuerdo tienen créditos insolutos.

ACREEDORES INTERNOS: son los accionistas de la sociedad que celebra el Acuerdo.

ACREEDORES FINANCIEROS: son las entidades vigiladas por la Superintendencia Financiera.

ACUERDO DE REESTRUCTURACIÓN: es la convención en la que consta que en los términos de la Ley 550 de 1999, los acreedores celebran a favor de la sociedad con el objeto de corregir las deficiencias que esta presenta en la capacidad de operación y estructura de su deuda para atender obligaciones pecuniarias, de manera que la sociedad pueda recuperarse dentro del plazo y condiciones previstas.

DIAN: unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales. Esta tiene por objeto la administración y control al debido cumplimiento de las obligaciones tributarias, aduaneras y cambiarias, y la facilitación de las operaciones de comercio exterior en condiciones de equidad, transparencia y legalidad.

DTF: tasa de depósitos a término fijo que se determina con base en la encuesta semanal de captación de recursos (CDT y CDAT) a todos los plazos del sistema financiero y que es certificada semanalmente por el Banco de la República y rige de Lunes a Domingo.

GASTOS PREFERENTES: son las obligaciones causadas con posterioridad a la fecha de iniciación de la negociación, cuyo pago debe atenderse en forma preferente y que no están sujetos al orden de prelación establecido para los Acuerdos de Reestructuración de conformidad con la Ley 550 de 1999.

LEY 550 DE 1999: ley expedida en diciembre 30 de 1999 para establecer un régimen que promoviera y facilitara la intervención y reestructuración empresarial y de los entes territoriales, para así asegurar la función social de las empresas y lograr el desarrollo armónico de las regiones.

OBLIGACIONES: deudas a cargo de la empresa que ingresa al Acuerdo de Reestructuración y cuyo incumplimiento es el objeto de la reestructuración. Estas constan en el acta de la reunión de Relación de Acreencias y Derechos de Votos, realizada con anterioridad a la negociación y votación del Acuerdo de Reestructuración.

PROMOTOR: persona natural designada por la Superintendencia de Sociedades o por la Cámara de Comercio según sea el caso, para que actúe como promotor en el Acuerdo de Reestructuración y así participe de en la negociación, análisis y elaboración del Acuerdo en sus aspectos financieros, administrativos, contables, legales y demás que se requieran. La ley 550 de 1999 en su artículo 8 enumera y designa las funciones del promotor.

RESUMEN

En el año 1999, en Colombia se expide la ley 550 con el propósito de establecer un marco legal para facilitar la reactivación empresarial y permitir su reestructuración, lo cual fue impulsado por una aguda crisis económica en la que se encontraba el país y que estaba causando que muchas empresas quebraran y/o liquidaran.

En la presente investigación se analizará el caso de una empresa cartagenera que decidió acogerse a la mencionada ley y entrar a operar bajo un Acuerdo de Reestructuración. Esta empresa es Tuvinil de Colombia S.A., fundada en 1966, la cual entra en ejecución su Acuerdo de Reestructuración en Noviembre de 2001.

Esta decisión fue impulsada debido a la aguda crisis de la construcción que generó una caída en sus ventas, realización de inversiones no rentables que afectaron el flujo de caja, un alto endeudamiento y concentración de pasivos a corto plazo.

El promotor del acuerdo, Arturo Cepeda, logra una exitosa negociación con los acreedores y da solución especial a la obligación con Petroquímica de Colombia S.A., su principal acreedor. Esto genera un Acuerdo votado con una alta aceptación y pertinencia.

La empresa una vez opera bajo el Acuerdo, se le observa una mejora y un cumplimiento en la cancelación de sus obligaciones. Adicionalmente desarrollan estrategias alternas para aumentar las ventas, al desarrollar nuevas líneas de productos e inicio de exportaciones con asesoría y apoyo de Proexport.

Durante la ejecución del Acuerdo de Reestructuración, se inician negociaciones con el Grupo costarricense Durman Esquivel, con el cual en Junio de 2004 se pacta y realiza la venta de Tuvinil, por la suma de un millón de dólares.

Luego en el año 2003 realizan una primera reforma al Acuerdo de Reestructuración en la que se amplía el plazo del Acuerdo de Reestructuración para así poder darle cumplimiento a lo pactado y cancelación de las obligaciones. Y luego en el año 2007 realizan una segunda reforma al Acuerdo como solución a una disputa generada por causación de intereses con Petroquímica de Colombia S.A.; y en el cual se buscaba: permitir la cancelación de un pago anticipado al total de la acreencia a Petroquímica Colombiana S.A. y eliminar el tratamiento especial había recibido en el Acuerdo, extender el plazo del acuerdo al año 2009 y por último reestructurar y subrogar de algunas obligaciones hacia Tubotec S.A., Durman Esquivel S.A. y Dureco de Honduras S.A.

En la actualidad Tuvinil de Colombia S.A, hoy denominado Durman Esquivel S.A., se encuentra concluyendo un proceso de traslado de las operaciones hacia la ciudad de Barranquilla y a un año de concluir el Acuerdo.

Palabras clave: Acuerdo de reestructuración, obligaciones, negociación, comité de vigilancia, promotor, DTF, acreedores.

ABSTRACT

During the year 1999, in Colombia the Law 550 is issued with the purpose of establishing a legal Framework that will help the business' improvement and allow its restructuration, which was impulse by a grave national economic crisis and that had already caused that many Business were broke or wind up.

The present investigation will analyze de case of a Business located and established in 1966 at Cartagena that decided to admit to the mentioned law and operate with the Restructure Agreement settled up under the guidelines of the Law 550. This business is called Tuvinil de Colombia S.A., which enters in execution its Restructure Agreement in November, 2001.

This decision was impulse by a deep crisis of the construction sector that generated sales decrease, the management decision of making non-profitable investments that affected the cash flow, a high debt and short term concentration of liabilities.

The promoter of the Agreement, Arturo Cepeda, develops a successful negotiation with the creditors and gives a special solution to Petroquímica de Colombia S.A., its main creditor. This generates a highly and positively voted agreement.

Once Tuvinil begins to operate under the guidelines of the Restructure Agreement, starts to improve its indicators and to pay its obligations with the creditors. Additionally, it is observed that Tuvinil executes strategies to improve the sales, such as developing new products lines and the start of exports to Venezuela with the assessment of Proexport.

During the execution of the Restructure Agreement, Tuvinil initiates negotiations with the Costa Rican group Durman Esquivel, with which concludes the negotiation during June 2004 with the acquisition of Tuvinil by these Group for one million dollars.

Afterwards, during 2003 the first reform to the Restructure Agreement its made to increase the Agreement's conclusion term and therefore be able pay all the obligations and fulfill the Restructure Agreement. Then on 2007 a second reform of the Restructure Agreement its made as the result of a given solution due to a conflict between Tuvinil and Petroquímica Colombiana S.A. These reform allowed: make an anticipated payment to Petroquímica Colombiana S.A. and eliminate the special treatment that had previously received , extend the conclusion term of the agreement to 2009 and finally restructure and subrogate certain obligations to Tubotec S.A., Durman Esquivel S.A. y Dureco de Honduras S.A.

Currently Tuvinil de Colombia S.A, today denominated Durman Esquivel S.A., its in the process of translating its operations to Barranquilla and at a year of concluding the Restructure Agreement.

Keywords: Restructure Agreement, obligations, negotiation, vigilante committee, promoter, DTF, creditors.

1. INTRODUCCIÓN

En esta investigación se realizó en la marco de un proyecto de investigación de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Tecnológica de Bolívar en el cual se buscaba realizar una identificación, descripción, análisis y conclusiones sobre aspectos específicos y delimitados para cada empresa localizada en la ciudad de Cartagena de Indias que hubiera suscrito un Acuerdo de Reestructuración en el marco de la ley 550 expedida en 1999.

En este caso, la empresa en la cual se trabajaría es Tuvinil de Colombia S.A. Una vez elegida y designada la empresa en la que se realizaría el estudio, se procedió a realizar una búsqueda de trabajos previos y relacionados para la formación de los antecedentes y marco teórico; se establecieron la identificación y formulación del problema, una justificación de la investigación, objetivos y logros esperados, metodología de trabajo, plan de trabajo. Con lo anteriormente mencionado se realizó y presentó un anteproyecto en el cual los demás casos miembros del proyecto de investigación contenían rasgos comunes con el presente trabajo. Una vez aprobado, se procedió a realizar las correcciones sugeridas.

Seguidamente, se realizó una lectura y socialización-taller sobre la Ley 550 de 1999, para garantizar un entendimiento grupal de la mencionada ley y una socialización de las razones generales que impulsaron la creación de dicha ley y que los factores externos a nivel nacional y sectorial que como entorno incidieron en que las empresas se acogieran a Acuerdos de Reestructuración. Se realiza un seminario sobre análisis de empresas en Reestructuración y esquema con elementos comunes a buscar cuando se hiciera el análisis para cada empresa.

Se realiza visita a la Superintendencia de Sociedades para la revisión y copia de los folios de los cuales se extraería y revisaría la información sobre la empresa que previamente se había establecido que se busca en los objetivos. Con la revisión, organización, análisis de toda la información que contenían los folios tomados, se procede a elaborar el informe de lo contenido, enumerándolo y organizándolo de acuerdo con los lineamientos que se establecieron en el seminario previamente mencionado.

De este análisis surgen algunos cuestionamientos. Por tal razón, se realiza una visita a la empresa para conseguir información no encontrada en los folios, despejar dudas, confirmar y ampliar cierta información y cuestionar sobre los resultados del proceso desde la perspectiva de la organización.

Una vez realizado este proceso, se procede a realizar el presente informe conteniendo el análisis, lo realizado y los resultados y conclusiones encontradas y determinadas.

2. PRELIMINARES

2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Los Acuerdos de Reestructuración para las empresas son promovidos con base en la Ley 550 de 1999. Al preguntarse la razón por la cual se expidió esta ley, se encontró que el Estado busco crear un mecanismo para ayudar a la reestructuración de empresas dada la recesión económica por la que estaba atravesando el país en ese momento.

En los reportes del Banco de la República¹, se encontró que el panorama de la economía en 1999 no era el más alentador. El Producto Interno Bruto (PIB) de la economía del Colombia presentó durante ese año la mayor caída de la que se tenga registro, al haberse contraído en términos reales cerca del 4.5%. Esto, asociado con la fuerte declinación de la actividad económica, se adicionó a que la tasa de desempleo llegó en Diciembre al 18.1%, constituyendo uno de los mayores niveles de desempleo registrados en el país.

Encontramos entonces, que esta ley, surge como respuesta a esa serie de acontecimientos coyunturales de ese momento, que llevaron al gobierno a promulgar una ley para ayudar a las empresas a reestructurarse y mejorar las opciones para empresas y sus acreedores en casos de incumplimiento, y así evitar el cierre o conflictos legales que no constituyen una mejor opción.

De esta forma, encontramos que “la finalidad de la ley 550 de 1999 es la empresa y no el empresario. La razón del legislador para consagrar esa distinción, fue la de garantizar que los esfuerzos del Estado para lograr la reactivación económica, se dirigiera a las empresas y, de esta forma, evitar que se favorecieran intereses particulares totalmente ajenos a la actividad empresarial. Lo que se trata de lograr es establecer mecanismos idóneos para la celebración de acuerdos a favor de las empresas, con el fin de que se corrijan las deficiencias que presenten en su capacidad de operación, y puedan cumplir con sus obligaciones pecuniarias, de tal suerte que dentro de los plazos y previo cumplimiento de las condiciones que establece la ley, pueda la empresa como base del desarrollo, cumplir con su función social, generando riqueza y propendiendo por el desarrollo del Estado Social de Derecho”².

¹ http://www.banrep.gov.co/documentos/publicaciones/pdf/Ind_econ_1999.pdf. Revisado Marzo 8 de 2008.

² Corte Constitucional de Colombia. Sentencia C-1551/00

<http://www.secretariassenado.gov.co/leyes/SC155100.HTM>. Revisado Marzo 8 de 2008

Encontramos entonces que una 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%³, 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.

Al considerar lo anterior, encontramos luego que existen un número de empresas en Colombia que se han acogido a los Acuerdos de Reestructuración en el marco de la mencionada ley. Por esta razón, en el presente estudio se busca realizar una descripción y análisis de una serie de condiciones financieras identificables en empresas que están o estuvieron en Acuerdo, de tal forma que de la presente investigación se extraen elementos que permiten tipificar o establecer los elementos a destacar antes, durante y después del Acuerdo.

En este caso, se tomará como objeto de análisis la empresa Tuvinil de Colombia S.A., que tiene el Acuerdo firmado en ejecución, de tal forma que el producto de descripción y análisis del caso de esta empresa, se extraerá información que se utilizará como insumo y contribución para la investigación del grupo COFIN sobre la caracterización de empresas cartageneras que están o han estado en Acuerdos de Reestructuración, siendo Tuvinil de Colombia S.A. una de ellas.

La pregunta a resolver para este grupo de investigación que analiza estos casos de estudios empresariales es: ¿Cómo fue el proceso que se llevó a cabo en la empresa Tuvinil de Colombia S.A. de Cartagena al acogerse a la Ley 550 y cuáles son las razones por las que tuvo que acogerse a la misma?

³ 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

2.2 OBJETIVOS DEL PROYECTO

2.2.1 Objetivo General

Construir un análisis de caso para la empresa Tuvinil de Colombia S.A. de Cartagena relacionado con su proceso de 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.

2.2.2 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 Tuvinil de Colombia S.A. antes y después de acogerse a la Ley 550 de 1999.
- Describir el proceso que llevó a cabo la empresa Tuvinil de Colombia S.A. al acogerse a la Ley 550 de 1999

2.3 JUSTIFICACIÓN

La investigación debería realizarse porque al no tener revisado, clasificado y establecido la información que permite establecer las principales causas que han llevado a las empresas cartageneras a entrar a Acuerdos de Reestructuración en el marco de la Ley 550 de 1999, en este caso Tuviniil de Colombia S.A., no se cuenta con una información confiable, ordenada y metodológicamente compilada, de tal forma que sirva como fuente para que otras empresas conozcan los síntomas previos y así trabajen con base en éstas investigaciones previas, para evitar el tener que celebrar Acuerdos de Reestructuración. Además, en el marco teórico, no se encuentran compilaciones a nivel local sobre este tema que aporten tanto al sector académico como empresarial.

De esta forma, se logra además compilar información de la experiencia de empresas, antes y durante el acuerdo, para el caso de Tuviniil de Colombia S.A., por lo que además servirá como guía, referencia u orientación para las empresas que actualmente se encuentran en condiciones similares previa a llegar a Acuerdo de Reestructuración o en ejecución del mismo, de tal manera que logren o logren en menor tiempo, la reestructuración y cumplimiento de los requisitos y acuerdos celebrados. En adición, contribuye a que en la academia haya una investigación que fundamente o contribuya a futuro a otras investigaciones relacionadas y para ilustración de la comunidad, logrando así mayor información sobre el tema y por consiguiente conocimiento y preparación sobre el mismo.

2.3.1 Perspectiva Teórica

Este trabajo se justifica desde una perspectiva teórica con base en varios métodos de análisis estadístico, herramientas que se pueden utilizar para determinar el éxito o fracaso de una empresa. A grandes rasgos 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 clústeres y 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.

2.3.2 Perspectiva histórica

Ley 222 de 1995.

Esta Ley conocida como la Ley de Concordato, reformó el Régimen Concursal, modificando al Decreto 350 de 1999 que hacía más ágiles los procedimientos especificados en el Decreto 410 de 1971 llamado Concordato Preventivo. Este tipo de concordato podía realizarse a través de dos medios: (1) obligatorio por medio de la Superintendencia de Sociedades, (2) facultativo a través de un juez.

La Ley 222 de 1995 creó el Concordato Recuperatorio, eliminando la Quiebra que quedó sustituida por la Liquidación Obligatoria y estaba dirigido a personas jurídicas de derecho privado, comercial o civil, el cual se tramitaba ante la Supersociedades. Por su parte, los jueces civiles tramitaban los procedimientos y lo concerniente a las personas naturales.

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”⁴. 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.
6. La transparencia y el profesionalismo en la administración de las empresas.
7. La utilización y la readquisición 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.

⁴ Congreso de la República. Artículo 1 de la Ley 550 de 1990

10. La gestión y la obtención de recursos destinados al otorgamiento de crédito a las empresas.⁵

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.

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

⁵ Ibid

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.⁶

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.

2.3.3 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.

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.

2.3.4 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.

⁶ Artículo 1 y 2 de la Ley 1116 de 2006

2.4 ANTECEDENTES DE INVESTIGACIÓN

Al realizar una búsqueda sobre algunos estudios e investigaciones realizadas previamente al presente estudio, encontramos tres principales investigaciones, que se utilizarán como referencia y soporte de la presente investigación.

En primer lugar, encontramos la Tesis denominada “Modificación del orden de Prelación Legal de los Acreedores en la Ley 550 de 1999”⁷, en la cual el autor presenta tanto la Ley 550 de 1999 y sus disposiciones, y realiza una comparación con el capítulo 11 de la Ley de Bancarrota de Estados Unidos, debido a la relación similar en su finalidad.

Con esta comparación y análisis individual, además de otras consideraciones, el autor concluye que el artículo 34, numeral 12 de la mencionada ley, es contrario a la seguridad jurídica y atenta contra principios de orden constitucional y legal porque se iguala a los acreedores que tienen una garantía real accesorio, con los acreedores quirografarios cuya garantía es sólo el título de crédito o la factura. Así se viola la consagración constitucional de los derechos adquiridos.

Al quitar el efecto de las garantías reales, se da pie para cuestionar la seguridad de las relaciones comerciales y de tener ese tipo de garantías, ya que el acreedor cree poder contar por ello con alguna preferencia, pero al realizar un Acuerdo, resulta ser que quedan en iguales condiciones que los quirografarios.

Al tener esta condición como legislación, no se contaría con alguna figura en nuestra legislación que garantice efectivamente la preferencia a unos acreedores, por lo que esto podría perjudicar o entorpecer créditos para las empresas, al no poder otorgar garantías reales.

Lo anterior no favorece la reestructuración ya que al no estar consignado en la ley, los promotores desconocen esa condición al programar los pagos a los acreedores de acuerdo con el flujo de caja de dicha empresa, y todos los acreedores reciben el mismo trato, por lo que este desconocimiento puede perjudicar la negociación y celebración del Acuerdo de Reestructuración.

Por esta razón, al autor propone que se modifique este artículo y se adopte lo propuesto en el capítulo 11 de la Ley de Bancarrota de Estados Unidos, donde si se establece una diferenciación y prioridades en el cumplimiento de pagos entre los dos tipos de acreedores anteriormente mencionados.

En segundo lugar, se encuentra la Tesis “Análisis de la Ley 550, sus lecciones, aprendizajes y propuestas de reforma”⁸, en la cual las autoras realizan una descripción y

⁷ PABLO CARDENAL QUINTERO. **Modificación del orden de prelación legal de los acreedores en la ley 550 de 1999.** Mayo del 2005.

⁸ LAURA MOGOLLON, LUZ ADRIANA RESTREPO. **Análisis de la ley 550, sus lecciones, aprendizajes y propuestas de reforma.** Universidad de los Andes. **Bogotá. 2004.**

análisis de la Ley 550 de 1999, identificando sus causas y finalidad al momento de su creación.

En este trabajo concluyen, que la ley modificó el anterior sistema de Concordatos, que era lento, inflexible y burocratizado, por uno nuevo con mucha mayor agilidad, eficiencia en trámite y facilidad para el proceso de negociación. Así, se cuenta entonces con un mecanismo para que las empresas eviten llegar a la liquidación.

Se muestra cómo existe una mayor proporción de empresas que han salido exitosamente de los Acuerdos de Reestructuración, y con ello toda su contribución al sostenimiento de las empresas, aunque el porcentaje de fracasos es proporcionalmente significativo.

Es mencionado entonces, toda una serie de ventajas que ofrece esta ley, pero a la vez, también se muestran algunas debilidades de la ley y propuestas que permitan mejorarla.

Dentro de estas debilidades, se menciona el uso inapropiado de ley por parte de las empresas en situaciones donde no es viable, y además porque los requisitos para la admisión del Acuerdo son manipulables por el empresario, sin requerir demostrar una verdadera incapacidad para el pago de las acreencias que se mencionan para entrar al Acuerdo.

Otra debilidad es en la aplicación de ley, por las falencias en el análisis de la viabilidad de las empresas, ya que por las características de la ley hay empresas que se comprometen en Acuerdos de Reestructuración que no son viables.

En adición a lo anterior, se encuentra que la ley establece que se priorice el pago a entes estatales como la DIAN, causando que se llegue a Acuerdos donde el pago se hace en su totalidad al Estado, generando inconformismo, perjuicios y sobretodo desmotivación al llegar a casos donde se trabaja para pagar al Estado. Las autoras proponen que se le de un tratamiento en igualdad a las acreencias del Estado como a las de los Acreedores privados.

Con base en lo anterior, proponen que se restablezca la aprobación del ente nominador sobre el Acuerdo aprobado, figura que sí existía en el Concordato, y además la creación de una figura que permita la realización de una audiencia pública en caso de presentarse a la determinación de los derechos de votos, acreencias y/o al plan de reestructuración.

Finalizan proponiendo que sólo se realicen algunas modificaciones a la ley y no que se cambie por una nueva que muestre el elemento innovación, ya que las debilidades que se le encuentran pueden ser mejoradas.

Por último, se encuentra la Tesis “Análisis de los Factores de éxito y/o fracaso en las Entidades sujetas a la ley 550 de 1999”⁹, en la cual se realiza un análisis de la mencionada ley con sus antecedentes, fortalezas y debilidades, a la cual realizan algunos comentarios.

⁹ 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.

En este trabajo de investigación, encuentran que las empresas del sector manufacturero se destacan dentro del total de empresas que se han acogido a los Acuerdos de Reestructuración, por lo que realizan el análisis del sector manufacturero y financiero y en adición de dos casos de empresas de este sector de la economía que son Lloreda S.A., e Industria Andina de Absorbentes S.A., en las cuales se encontró que los resultados de sus Acuerdos de Reestructuración permitieron que las empresas no se liquidaran.

En adición, nombran el régimen de Insolvencia Transfronteriza, y el de Insolvencia Transfronteriza, que promueve una norma para casos en los que el deudor tiene bienes en otros países y por ello sujetos a otras legislaciones, o en el que los acreedores son extranjeros. Así se menciona que la ley no cuenta con mecanismos de cooperación entre autoridades de los demás países y las colombianas, por lo que proponen la inclusión de ese marco legal en el nuevo régimen.

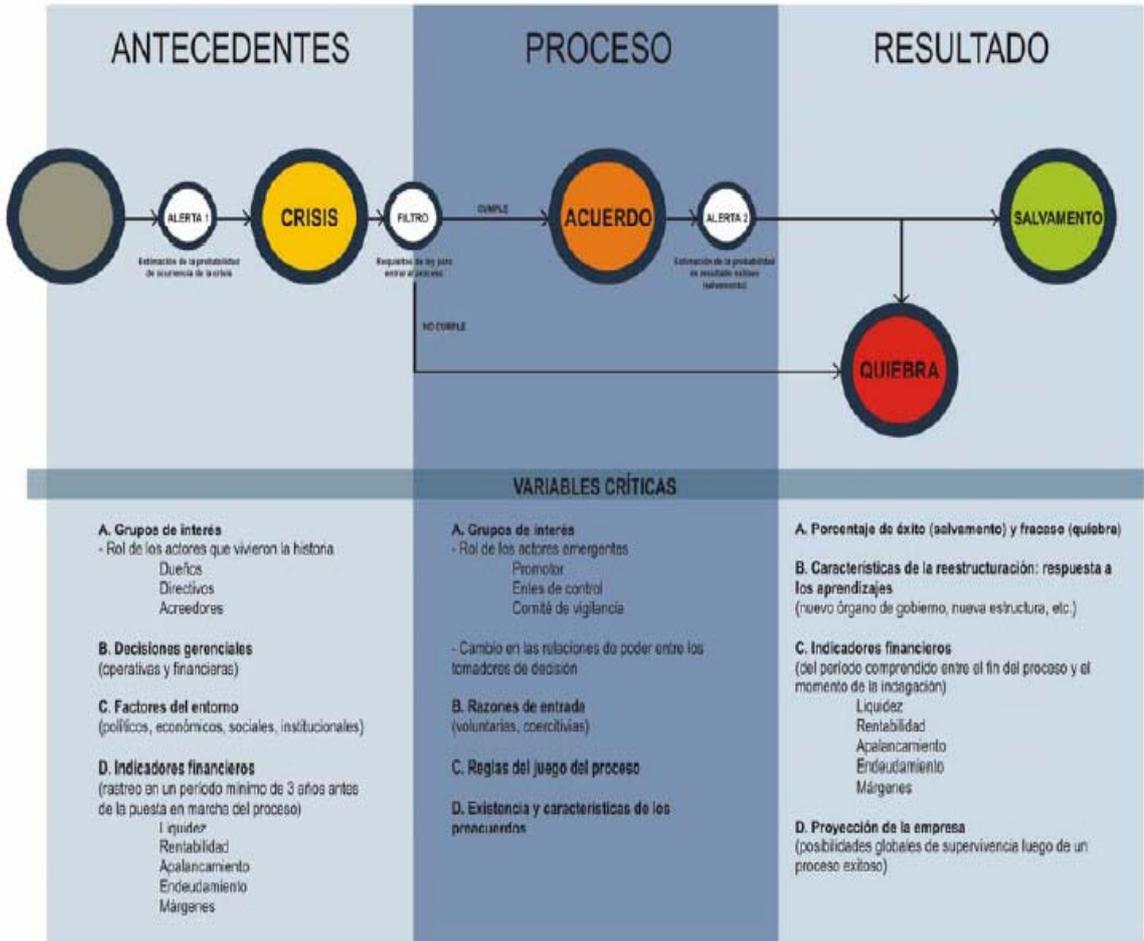
Esto además permite cooperación entre diferentes autoridades para esos casos, seguridad jurídica a inversiones en nuestro país, y una protección de los intereses del deudor como de los intereses de las diferentes partes en un Acuerdo de Reestructuración.

3. METODOLOGÍA DEL PROYECTO

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, mas 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 del seminario dictado 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:

Ilustración 1: Metodología de Estudio de Caso



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 validas en el medio, como la recopilación de datos y su respectiva tabulación y análisis. La organización del trabajo y las etapas correspondientes serán las siguientes:

3.1.1 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 Tuviniil de Colombia S.A.

◆ Temporal

La información se tomara desde fechas previas a la aplicación de la Ley 550 de 1999, y para la empresa hasta el presente año.

3.1.2 Tipo de Estudio

El presente estudio es de carácter **descriptivo- analítica**, ya que, por un lado, se realizará una descripción tanto de las características de la Ley 550 de 1999, y con ello de los Acuerdos de Reestructuración que con base en ella se promueven, así como describir las características y condiciones de Tuvinil de Colombia S.A. antes de entrar en Acuerdo, como durante el mismo. Se escoge este tipo de estudio 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 mejor¹⁰.

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

3.1.3 Población

La población son las 31 empresas con domicilio en Cartagena que se han acogido a Acuerdos de Reestructuración, a saber:

1. Tuvinil de Colombia S.A.
2. C.I. Acuacultivos del Caribe S.A.
3. Computadores Sistemas y Capacitación S.A.
4. Sociedad Trujillo y Cia Ltda..
5. Construir S.A.
6. Agromur S.A.
7. Industrias Lequerica C.A. Induventas
8. Urbanizadora Gabon
9. Alvaro suarez Bustamante y Cia Ltda..
10. Vera & Fuentes Ltda..
11. Bodega del Pueblo S.A.
12. Ingeniería y Montajes Industriales Ltda..
13. Inversiones JC Ltda..
14. C.I. Asturiana Limitada.
15. Comercializadora Internacional Abarcol S.A.

¹⁰ William Jhoel Murillo Hernández <http://www.lafacu.com/apuntes/educacion/Metodologiadeinvestigacion/default.htm>

16. Rotofibra Ltda..
17. Espitia Impresores
18. Asistencia Técnica y Materiales de Construcción Ltda..
19. Movimiento Tierra Vias y Construcciones S.A
20. Espinosa Faciolince Compañía
21. Panificadora del Caribe Ltda..
22. Promotora de Energía Eléctrica de Cartagena.
23. Rumié e Hijos Compañía.
24. Hotel Santa Clara S.A.
25. Mideplast Ltda.
26. Ingeniería S.A.
27. C.I. Districandelaria Ltda..
28. Electrica S.A.
29. Departamento de Bolívar
30. Suares Betancourt Ltda..
31. L Enoteca Vineria Italiana S.A.

◆ **Muestra**

Total son 31 empresas pero la muestra que se tomara es de 1, la cual corresponde a la empresa Tuviniil de Colombia S.A.

3.1.4 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:** Folios 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, publicaciones del Banco de la República.
- ◆ **Técnica de recolección:** Análisis de los informes presentados.

4. ANTECEDENTES AL PROCESO DE LEY TUVINIL DE COLOMBIA S.A.

4.1 HISTORIA

La empresa Tuvinil de Colombia S.A. fue fundada en Noviembre 14 de 1966, y nace producto de la visión de empresarios cartageneros que buscaron aprovechar una oportunidad que vislumbraron en la ciudad del desarrollo de la industria transformadora de plásticos.

Siete años más tarde, en 1973, Tuvinil emprende su primer proceso de actualización tecnológica al incluir dentro de sus productos a ofertar las bolsas plásticas para el comercio y la industria, logrando con ello ser pionera en la ciudad en la producción de empaques de polietileno de lata densidad con impresiones en diversos colores.

Desafortunadamente, debido a situaciones que se analizarán con mayor profundidad a continuación, esta empresa se le generó una gran crisis y posibilidad de liquidación, por lo que, a punto de cerrar sus operaciones, se acoge a un Acuerdo de Reestructuración en el marco de la Ley 550 de 1999, en el que la Superintendencia de Sociedades le admite en Junio 5 de 2001, y que entró en ejecución en Noviembre 28 de 2001. En el anexo no. 2 se muestran parte los documentos presentados anexos a la solicitud y que sirvieron de razones para ser admitidos en Ley 550 de 1999.

En el año 2004, 38 años luego de su fundación, Tuvinil es comprada a sus dueños y fundadores, por el Grupo Durman Esquivel en una transacción pactada por la suma de USD \$ 1.000.000, lo cual divide la historia de esta compañía, hoy denominada Durman Esquivel.

4.2 GRUPOS DE INTERÉS

Los principales acreedores juegan un rol decisivo en la entrada al Acuerdo por tener los mayores montos de sus acreencias, se tiene que: Petroquímica Colombiana S.A., Banco Tequendama, Bancolombia y la DIAN fueron las mayores acreencias de la empresa previa la entrada al Acuerdo.

Al revisar correspondencia del promotor, se encuentra que la situación de los tomadores de decisión claves, en este caso los acreedores, jugaron un rol de acompañamiento hacia el proceso de suscripción del Acuerdo, se observan pocos conflictos y discrepancias en los montos de obligaciones previa Junta de Acreedores, y en la misma, la votación aprobatoria es alta.

Se logra observar que hay un entendimiento y acuerdo tanto de las directivas como de los acreedores en que la crisis de la construcción del país fue el mayor factor que incidió en la

crisis financiera de la empresa, por lo que a su vez hay una disposición hacia la búsqueda conjunta de alternativas y mecanismos que a través del acuerdo favorezcan la viabilidad de la empresa.

Cabe así resaltar la labor que desempeña el promotor, Arturo Cepeda Faciolince, persona conocida y respetada en la ciudad, quien desde un principio manifestó el apoyo recibido por la empresa para el desarrollo de sus labores e sus requerimientos de información. En adición, fue parte del proceso con la convicción de la viabilidad de la empresa. Esto se hace manifiesto en carta dirigida a la Superintendencia de Sociedades en Junio 29 de 2001: “sólo un empeoramiento radical de la situación colombiana imposibilitaría la viabilidad de la empresa”.

Adicionalmente, considero que un elemento adicional que favoreció la gestión del promotor fue la confianza que logró establecer entre las partes y hacia su labor, lo cual también favoreció todo el proceso.

4.3 OBLIGACIONES POR GRUPOS DE ACREEDORES

Luego de cumplir con las obligaciones que exige la Ley 550 de 1999, se reciben a los acreedores y se concilian cuentas, facturas y demás, llegando a un Listado Definitivo de Derechos de Votos y Acreencias- ver anexo no. 3. A continuación se relacionará las obligaciones que entrarían al Acuerdo, discriminado por grupos de acreedores:

Acreedores Internos

Las obligaciones laborales a la fecha de suscribir el Acuerdo ascendían a \$ 135.123.151.

Instituciones de Seguridad Social

Las obligaciones con los Fondos de Pensiones y Cesantías ascendían a \$ 44.398.611.

Entidades Públicas

A la DIAN se le adeudaban en total \$ 254.400.670 por concepto de IVA adeuda e intereses sobre esa deuda. A saber:

Tabla 1. Relación IVA adeudado a la DIAN

CONCEPTO	AÑO-PERÍODO	IMPUESTO	INTERESES	VALOR TOTAL
I.V.A.	2000-6	\$ 52.443.000	\$ 7.934.625	\$ 60.377.625
I.V.A.	2001-01	\$ 104.091.000	\$ 9.449.380	\$ 113.540.380
I.V.A.	2001-02	\$ 78.095.000	\$2.387.665	\$ 80.482.665

TOTALES		\$ 234.629.000	\$ 19.771.670	\$ 254.400.670
----------------	--	----------------	---------------	----------------

Adicionalmente se le adeudaba a la DIAN obligaciones de Retención en la Fuente, por valor de \$ 226.028.000, para la cual había suscrita una facilidad de pago, según la Resolución no. 46 de Octubre 23 de 2001.

- Obligaciones Parafiscales e Impuestos Territoriales

Las obligaciones contraídas eran:

Tabla 2. Obligaciones Parafiscales e Impuestos Territoriales

Distrito de Cartagena	\$ 314.551.619
Servicio Nacional de Aprendizaje- SENA	\$ 9.534.000
Instituto Colombiano de Bienestar Familiar- ICBF	\$ 14.301.000
Comfenalco	\$ 21.268.000

Obligaciones con Instituciones Financieras

Tabla 3. Obligaciones con Instituciones Financieras

Bancolombia	\$ 1.344.617.395
Banco Tequendama	\$ 875.944.667
Cofinorte	\$ 466.685.866
Instituto de Fomento Industrial IFI	\$ 303.015.000
Alfavalores	\$ 150.000.000
Banco Superior	\$ 119.280.902
Banco Santander	\$112.020.343
Banco de Bogotá	\$ 93.750.000
TOTAL	\$ 3.465.314.173

Obligaciones con Acreedores Comerciales

Entre los Acreedores Comerciales se destaca Petroquímica Colombiana S.A., su principal acreedor se le adeudaban \$ 1.400.000.000.

Los demás acreedores quirografarios se clasificaron de acuerdo con grupos de montos de deuda para así luego acordar los términos y plazos de pago. A saber:

- Grupo 1, con obligaciones inferiores a \$ 1.500.00, a este grupo se le adeudaban en total \$ 56.511.038;
- Grupo 2 de \$ 1.500.000 a \$ 5.000.000, a este grupo se le adeudaba en total \$ 50.568.354;
- Grupo 3 de \$ 5.000.000 a \$ 7.000.000, a este grupo se le adeudaba un total de \$ 36.394.207
- Grupo 4: los que tenían obligaciones mayores de \$ 7.000.000, a quienes se les adeudaba por un total de \$ 633.549.245.

Adicionalmente existían unas acreencias en moneda extranjera; una acreencia con Rimaco Ltda., producto de una sentencia de tribunal arbitral por valor de \$ 61.808.680 que no fue incluida en la relación de Acreencias y quedaba pendiente por solucionar por esa misma vía una acreencia con Proeléctrica por \$ 167.000.000, con quien Tuvinil afirma no tener obligación alguna y por lo cual no se incluiría en el Acuerdo, además de no haberse presentado durante los términos exigidos por ley previo a la reunión de determinación de acreencias y votos.

4.4 DECISIONES GERENCIALES

En general, se encuentran dos decisiones gerenciales que, sumadas a factores externos, afectaron la viabilidad de la empresa.

En primer lugar, al disminuirse las ventas de la compañía, ésta entra en un estado de iliquidez financiera lo cual generó una concentración del pasivo a corto plazo, momento en el cual la gerencia fue poco eficiente en su negociación con las entidades financieras y su situación se agravó.

La empresa empieza a solicitar préstamos a diferentes entidades bancarias, como GNB Sudameris, Bancolombia, Banco de Bogotá, las cuales solicitan los Estados Financieros como parte de los requisitos para el crédito, y al ver su alto endeudamiento le niegan los créditos.

En segundo lugar, el retiro de la empresa de una inversión de \$ 1000.000.000 que habían realizado en una empresa generadora de energía, lo cual afectó su flujo de caja y elevó sus niveles de endeudamiento.

Sin embargo, también hubo una serie de eventos y decisiones que tomó la gerencia que estuvo hasta que la empresa entró al Acuerdo, con el propósito de desarrollar diferentes estrategias que permitieran continuar operando a Tuvinil de Colombia, que a continuación se describen:

- Hubo una guerra de precios de la que hizo parte la empresa, debido a la sobreoferta nacional de tuberías.
- Disminuyeron el número de empleados contratados de 185 a 130
- Disminuyeron sus niveles de inventarios, para bajar los costos por ese concepto.
- Se inició en 1999 una política empresarial de austeridad en los consumos de servicios, para bajar costos.
- Inician negociaciones con los bancos acreedores, buscando convertir su deuda de Corto Plazo a Largo Plazo.
- En el año 2000, anterior a la entrada a Acuerdo, no hubo aumentos de los salarios de los empleados y se les eliminaron todos los beneficios adicionales a lo legal.
- Buscan diversificar su oferta de productos desarrollan tubería para agua y para gas en el año 2000 e inician su participación en licitaciones a nivel nacional.

4.5 FACTORES DEL ENTORNO

4.5.1 Panorama de la Economía

La empresa Tuvinil de Colombia S.A. suscribe un Acuerdo de Reestructuración hacia finales del año 2001, por lo que corresponde realizar el análisis de dos años anteriores al de entrada, debido a que se obtiene un panorama mucho más amplio de la transición de la economía colombiana durante esos años.

Para el año 1999, de acuerdo con información del Banco de la República, la economía tuvo grandes logros, pero a la vez grandes pérdidas. Por un lado, la inflación logra disminuir unos 7.5 puntos porcentuales frente al año anterior, llegando a un 9.2%, siendo la inflación mas baja que se había registrado en la economía colombiana desde el año 1970. Por el otro lado, el Producto Interno Bruto (PIB), presenta un gran decrecimiento al tener una contracción en términos reales un 4.5%, siendo la mayor caída que se haya registrado en el país de este índice de medición.

Lo anterior entonces implicó que los principales sectores de la economía, entre ellos el de la construcción y del plástico, se vieran afectados por el gran declive en el crecimiento y actividad económica del país. Por este motivo, los niveles de desempleo llegan a uno de los mayores registrados en el país con una tasa de desempleo de 18.1%. En el anexo no. 4 se encuentran las tablas con los principales indicadores y gráficas aquí mencionados.

Para el año 2000, debido a la fuerte crisis del año anterior, se inicia un proceso de recuperación económica, basada en una reestructuración del sector financiero, y modificación y consolidación fiscal. Se encuentra que la inflación baja 0.5 puntos porcentuales en relación con el año anterior, siendo históricamente ahora la mas baja desde 1970 con un IPC de 8.75%.

Producto del proceso de recuperación, se encuentra que el Producto Interno Bruto (PIB), presenta una tasa de crecimiento del 2.8%, lo cual sumado a la baja en inflación resulta positivo para los diferentes sectores económicos. Sin embargo, se encuentra que el desempleo no sigue la tendencia y llega a estar en un 19.5% para finales de año, siendo así el indicador que mas preocupante. En el anexo no. 5 se encuentran las tablas con los principales indicadores y gráficas aquí mencionados.

Finalmente, para el año 2001, se encuentra que la inflación continúa bajando a un IPC del 7.7%. Lo cual viene sumado a un crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) que, si bien es menor al del año anterior, es positivo con una tasa de crecimiento de 1.56%. Esto nos muestra una pequeña desaceleración del crecimiento.

Por su parte, la tasa de desempleo logra caer a un 16.8%, lo cual es muestra mejoría al decrecer frente al año anterior, mas ésta sigue siendo muy alta y significativa. De esta forma, sigue siendo el indicador más preocupante.

En el anexo no. 6 se encuentran las tablas con los principales indicadores y gráficas aquí mencionados.

4.5.2 Comercio Exterior

Debido a que Tuvini de Colombia S.A. tiene dos condiciones que le relacionan íntimamente con el comercio exterior, las cuales son que importa una gran proporción de insumos del exterior, y que inicia la exportación de algunos de sus productos como parte de una estrategia de supervivencia y de creación de un mercado para sus productos, que no lo había a nivel nacional., vemos que la empresa se veía afectada por la tasa de cambio del país.

Si se observa en el anexo no. 7, se ve que en los años previos a la entrada de la empresa al Acuerdo la tasa de Cambio tiene un crecimiento, llegando a su pico en el año 2003, momento en el cual, se inicia un descenso de ésta y Tuvini ya se encontraba operando bajo Acuerdo de Reestructuración.

Considerando entonces este crecimiento de la tasa de cambio, se tienen dos condiciones: por su parte el inicio de exportaciones resulta viable y rentable para la empresa en términos de ventas, disminución de stock e ingresos; por otro lado implicaba un aumento en los costos de su materia prima, lo cual se traducía en disminución de sus utilidades.

Si se observan las tablas y gráficas tanto de importaciones como de exportaciones, vemos que en general ambas crecieron, observándose una tendencia a baja de las exportaciones hacia el 2001 y una caída de las importaciones entre 1998 y 1999, y desde esta fecha un crecimiento sostenido hasta 2001.

4.5.3 La Industria del Plástico en Colombia

Tuvini de Colombia pertenece a la Industria Química, Plástico y Caucho (QPC). Esta industria en Colombia está compuesta por 1.126 empresas, los cuales tuvieron una producción bruta de US\$ 5.705 millones en el 2003, correspondiente al 18,8% de la participación en producción bruta industrial. Estas tres producciones sumadas

representan en términos de producción el primer sector de la industria nacional. El sector QPC al que se hace referencia en este perfil se compone de:

1. Químicos básicos, que incluye la fabricación de productos químicos orgánicos, productos químicos industriales inorgánicos, gases industriales, materias colorantes, hielo seco fabricación y envase de alcoholes, ácido sulfúrico, abonos y compuestos inorgánicos nitrogenados, plásticos en formas primarias y caucho sintético en formas primarias;
2. Otros productos químicos, que incluye la fabricación de: plaguicidas y otros productos químicos de uso agropecuario, pinturas barnices y revestimientos similares, tintas para impresión y masillas, productos farmacéuticos, sustancias químicas medicinales y productos botánicos, jabones y detergentes preparados para limpiar y pulir, perfumes y preparados de tocador, y otros productos como sal refinada, aceites esenciales, resinas y mezclas y humo negro,
3. Productos plásticos, que incluye la fabricación de: formas plásticas de plástico y artículos de plástico como: envases, cajas y vasijas y bolsas en material plástico, forros plásticos, repuestos ya accesorios de plástico para uso industrial entre otros.
4. Productos de caucho, que incluye la fabricación de: llantas y neumáticos de caucho, formas básicas de caucho y otros productos de caucho como artículos de caucho para usos industriales y mecánicos, accesorios de caucho entre otras.

La cadena productiva de petroquímica-plásticos y fibras sintéticas comprende una amplia gama de industrias, que realizan las actividades de explotación de gas y refinación del crudo, la producción de las materias primas petroquímicas básicas (olefinas y aromáticos), de producción de insumos intermedios (polietileno, cloruro de polivinilo-que produce Tuvinil, poliestireno, polipropileno, resinas, entre otros), y de producción de bienes transformados y finales de plásticos.

El grupo de productos plásticos tiene una participación de 35,4% dentro de la cadena petroquímica, y los eslabones más importantes dentro de este grupo son transporte, envasado –incluidas tapas o cierres – y plástico espumado.

Durante el 2003, la cadena petroquímica de plásticos y fibras sintéticas participó con el 6.3% de la producción de la industria nacional y con el 6.4% del empleo industrial. Esta cadena es importante en la generación de empleo, principalmente en los sectores de transformación final.

Entre 2001 y 2003, esta cadena exportó un promedio anual de US \$472 millones, principalmente a Venezuela (16,4%), Ecuador (13,6%), Estados Unidos (12,3%) y Perú (10,2%). Lo anterior, se observa en la siguiente gráfica. En cuanto a las importaciones de las materias primas de esta industria provienen principalmente de EE.UU. con un 47% (ver anexo 8).

Actualmente ECOPETROL cuenta con un proyecto bien desarrollado para la construcción de una planta de olefinas, con el propósito de producir etileno y propileno, el primero para la elaboración de polietileno, PVC y poliestireno, y el segundo para la elaboración de polipropileno, y disminuir las importaciones que para el 2004 generaban una balanza

comercial deficitaria de US\$ 2.266 millones.), este proyecto favorecerá la disponibilidad de ciertas materias primas para Tuvinil de Colombia S.A.

4.6 INDICADORES FINANCIEROS

Tabla 4. Indicadores Financieros previa entrada a Acuerdo de Reestructuración

INDICADORES FINANCIEROS	Diciembre 31, 2000	Marzo 31, 2001
INDICADORES DE LIQUIDEZ		
Razón Corriente	0,9910	0,9141
Capital Neto de Trabajo (miles)	\$ 621.043	\$ -573.691
Prueba Acida	0,7975	0,5979
Rotaciones		
Rotación de Cartera (veces)	0,2882	
(días)	1266,4	
Rotación Inventarios (veces)	4,7830	0,7842
(días)	76,31	465,43
Rotación Activos Totales	0,8985	0,1835
Rotación Activos Fijos	1,3318	0,2799
Rotación Proveedores	0,4576	0,5212
	797,57	700,28
INDICADORES DE RENTABILIDAD		
Rendimiento del Activo Total	-3,79%	-1,05%
Rentabilidad del Patrimonio	-9,15%	-2,48%
INDICADORES DE APALANCAMIENTO		
Apalancamiento operacional	1,1113	1,1918
Apalancamiento Financiero	0,7930	0,5925
INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO		
Nivel de Endeudamiento	0,5853	0,5778
Endeudamiento Financiero	0,3660	1,3634
Endeudamiento a Corto Plazo	0,7874	0,8707
MARGENES		
Margen Bruto	0,2558	0,3201
Margen Operacional	0,0340	0,0844
Margen Neto	-0,0422	-0,0572

Como se puede observar en la tabla anexa, los indicadores financieros muestran la grave situación financiera en la que se encontraba la empresa.

En cuanto a la liquidez, vemos a caída sustancial en el capital neto de trabajo, como producto del gran incremento en el pasivo. La empresa vemos que no contaba con respaldo para cumplir con sus obligaciones con sus activos, con o sin inventarios.

Al ver las rotaciones, se observa la sustancial diferencia entre la rotación de proveedores y la de cartera, pues mientras la rotación de proveedores estaba alrededor 798 días, la rotación de cartera se encontrada a 1266 días, lo cual implica diferencias de 468 días, implicaban un alto endeudamiento para cumplir con los proveedores y suplir no lo cobrado

de la cartera. Este alto endeudamiento se ve reflejado adicionalmente en las obligaciones con 8 entidades vigiladas por la Superintendencia Bancaria, y de las cuales 5 son bancos.

Vemos que la empresa estaba muy apalancada al ser mayor el pasivo que el patrimonio al presentar una relación de 1.1. En cuanto al endeudamiento, vemos que el nivel de endeudamiento está en 0.58, observándose que se adeudaba poco más de la mitad de lo correspondiente a los activos de la empresa, y si se observa el endeudamiento a corto plazo es aún mayor, llegando a ser de 0.78, implicando que el 78% del total del pasivo era a corto plazo, confirmando así lo enunciado como razón de entrada al acuerdo que era un alto endeudamiento a corto plazo.

Finalmente dando una mirada a los márgenes vemos que la empresa en términos netos no daba utilidad. A nivel bruto y operacional el resultado es positivo, al generar margen, pero a nivel neto no se encontraba debido a un exagerado nivel de gastos no operacionales, principalmente. Esto se puede explicar por ejemplo, adicional a las razones generadas por la disminución de ventas, con gastos generados por la inversión de la generadora de energía de la que se retiran y afectan las utilidades y el flujo de caja.

5. PROCESO DE LEY

5.1 GRUPOS DE INTERÉS

Petroquímica Colombiana S.A., el mayor acreedor, se constituye como uno de los principales actores durante el proceso del Acuerdo, inicialmente, debido a que en el Acuerdo se le genera una forma de pago diferente o como se menciona en el Acuerdo firmado, “solución especial”, debido a ser el principal acreedor.

Adicionalmente juega un importante papel el Comité de Vigilancia constituido por:

-Petroquímica de Colombia S.A.

- Bancolombia

-Banco Tequendama

- Indufrial S.A.

- DIAN

Suplentes:

- IFI

- Cofinorte

- Banco Superior

- Martinez Ibarra

- Distrito de Cartagena

Este papel se destaca en especial cuando ocurre un desacuerdo entre Petroquímica y Tuviniil una vez el Acuerdo de Reestructuración se encuentra en ejecución.

Finalmente, el papel que juega el promotor es de suma importancia debido a que se constituye en elemento generador de confianza y referencia entre las partes.

5.2 RAZONES DE ENTRADA

- La recesión del sector de la construcción, que se constituye como el principal sector demandante de Tuvinil, afecta las ventas de la empresa y genera una sobreoferta nacional de sus productos, lo cual a su vez afectó los precios de sus productos y por ello sus márgenes de utilidad.
- En general, por la crisis del país, se afectaron los volúmenes de venta de la empresa.
- Inestabilidad en la devaluación del dólar (ya que tenían proveedores en el exterior)
- Al disminuirse sus ventas, entraron a un estado de iliquidez financiera lo cual generó una concentración del pasivo a corto plazo. Esto finalmente acabó generándole obligaciones mercantiles con vencimiento superior a 90 días que se constituían como más del 5% del pasivo corriente.
- La retirada de una inversión de \$ 1000.000.000 que habían realizado a una empresa generadora de energía, lo cual afectó su flujo de caja y elevó sus niveles de endeudamiento.

5.3 REGLAS DE JUEGO DEL PROCESO

5.3.1 Acreedores Internos

Las obligaciones laborales por \$135.123.151 no se reestructurarían y serán canceladas, con recargos y en forma prioritaria, en su totalidad de acuerdo con la evolución del flujo de caja de la empresa.

5.3.2 Instituciones de Seguridad Social

Las obligaciones con los fondos de pensiones y cesantías por \$ 44.398.611 se pagarán en su totalidad y de acuerdo con los recargos de ley en forma prioritaria de acuerdo con la evolución del flujo de caja de la empresa.

5.3.3 Entidades Públicas

Tuvinil al momento del Acuerdo presentaba obligaciones con la DIAN por dos conceptos: I.V.A. y Retención en la Fuente. Debido a que previo al Acuerdo se había suscrito una facilidad de pago con la DIAN para las obligaciones por Retención en la Fuente, sólo las

antes mencionadas obligaciones por I.V.A entraron a ser reestructuradas en el marco del suscrito acuerdo.

Considerando lo anterior, se encontró que los pagos se realizarán a partir de la firma del Acuerdo de Reestructuración en 48 contados desde la fecha de la firma del Acuerdo. Los intereses causados por IVA de los periodos 2000-6 y 2001-01 y 2002-02 se liquidarían a la tasa de Junio 5 de 2001. Los intereses se liquidarían y pagarían a la D.T.F. de la siguiente forma:

Año 1: Se pagarán los intereses a la DTF.

Año 2: Se pagarán los intereses a la DTF + 1 punto.

Año 3: Se pagarán los intereses a la DTF + 3 puntos.

Año 4: Se pagarán los intereses a la DTF + 4 puntos.

Año 5: Se pagarán los intereses a la DTF + 5 puntos.

5.3.4 Obligaciones Parafiscales e Impuestos Territoriales

A estas obligaciones se le agregaron al capital, para cada uno, los intereses desde Junio 5 de 2001 a la fecha de firma del Acuerdo, Noviembre 28 de 2001; a la DTF. Este valor una vez calculado se cancelaría en 48 cuotas mensuales contadas y sucesivas a partir del mes siguiente a firmado el Acuerdo. El cálculo y pago de los intereses se hará de la siguiente forma:

Año 1: Se pagarán los intereses a la DTF.

Año 2: Se pagarán los intereses a la DTF + 1 punto.

Año 3: Se pagarán los intereses a la DTF + 3 puntos.

Año 4: Se pagarán los intereses a la DTF + 4 puntos.

Año 5: Se pagarán los intereses a la DTF + 5 puntos.

5.3.5 Obligaciones con Instituciones Financieras

Las obligaciones con las instituciones se pagarían en un plazo de 5 años- 60 meses, contados a partir de Junio 5 de 2001.

La reestructuración en el pago se realizaría de la siguiente forma: a partir de la fecha de inicio del plazo de pago no se cancelarían ni amortizarán ni intereses ni capital. Estos se causarían a la DTF para ser capitalizados en el mes 12 del plazo, es decir, en Junio 5 de 2002. A partir de este momento, sólo se cancelarían los intereses establecidos en modalidad mensual vencida (mes 13 a mes 24).

A partir del mes 25 y por los demás meses restantes (36 meses sucesivos), se pagarían cuotas iguales correspondientes a capital+intereses calculados considerando que el cálculo de los intereses para cada año será así:

Año 3 (mes 25-36): Se pagarán los intereses a la DTF + 3 puntos.

Año 4 (mes 37-48): Se pagarán los intereses a la DTF + 4 puntos.

Año 5 (mes 49-60): Se pagarán los intereses a la DTF + 5 puntos.

5.3.6 Obligaciones Comerciales

• Obligación con Petroquímica Colombiana S.A.

Su forma de pago consistió en relacionar las obligaciones con este a Junio 5 de 2001 y, una vez entre en ejecución el acuerdo, la deuda se congelaría y Petroquímica Colombiana concedería un cupo de crédito rotativo por valor de \$1.400.000.000 a Tuvinil de Colombia S.A.

El crédito se manejaría de forma que cada vez que Tuvinil solicitara nuevos suministros, el pago por éstos sería cancelado o abonado a la deuda más antigua que tuviera con Petroquímica Colombiana S.A. a esa fecha y por tal razón ésta automáticamente concedería un crédito a Tuvinil por el valor cancelado. Adicionalmente, Tuvinil tendría 120 días de plazo luego de hecho el pedido, para efectuar el pago sin causación de intereses. Luego de transcurrido el plazo, de no efectuarse el pago se causaría intereses por mora de acuerdo con el año.

Si ocurre en el año 1, se causarían los intereses a la DTF.

Si ocurre en el año 2, se causarían los intereses a la DTF+1 punto

Si ocurre en el año 3, se causarían los intereses a la DTF+3 puntos

Si ocurre en el año 4, se causarían los intereses a la DTF+4 puntos

Si ocurre en el año 5, se causarían los intereses a la DTF+5 puntos

Los intereses recibirán el mismo tratamiento que el de los acreedores financieros. Así, al término del plazo del Acuerdo, Tuvinil debe adeudarle a Petroquímica Colombiana el

mismo valor calculado a Junio 5 del año 2001 incrementado en los intereses que se causarían y calcularían para ese mismo plazo. Por último, Petroquímica Colombiana renunciaría a tomar cualquier acción legal.

• Obligaciones con Acreedores Quirografarios

Debido a que los acreedores quirografarios se clasificaron en grupos de acuerdo con los montos de sus obligaciones, así mismo se les establecieron unos plazos contados a partir de la firma del Acuerdo de Reestructuración para el pago de la totalidad de la obligación. Quedó entonces de la siguiente manera:

- Grupo 1, con obligaciones inferiores a \$ 1.500.00, a este grupo se le adeudaban en total \$ 56.511.038; se les cancelaría en un plazo de 120 días.
- Grupo 2 de \$ 1.500.000 a \$ 5.000.000, a este grupo se le adeudaba en total \$ 50.568.354, se les cancelaría en un plazo de 150 días.
- Grupo 3 de \$ 5.000.000 a \$ 7.000.000, a este grupo se le adeudaba un total de \$ 36.394.207, se les cancelaría en un plazo de 180 días.
- Grupo 4: los que tenían obligaciones mayores de \$ 7.000.000, a quienes se les adeudaba por un total de \$ 633.549.245, se les cancelaría con el mismo tratamiento establecido para las instituciones financieras.

5.3.7 Obligaciones en moneda extranjera

A los acreedores quirografarios cuyas deudas fueron pactadas en moneda extranjera, se les dará el mismo tratamiento que a las instituciones financieras en cuanto al cálculo y pago de los intereses, pero se les cancelaría en la moneda en que la obligación fue pactada.

5.4 INDICADORES FINANCIEROS

Tabla 5. Indicadores Financieros 2001-2007

INDICADORES FINANCIEROS	DIC. 2001	DIC. 2002	DIC. 2003	DIC. 2004	DIC. 2005	DIC. 2006	DIC. 2007
INDICADORES DE LIQUIDEZ							
Razón Corriente	6,4612	2,3539	1,2501	2,2484	1,4251	0,5073	1,6778
	\$	\$	\$	\$	\$	\$ -	\$
Capital Neto de Trabajo (miles)	4.484.818	3.851.494	955.076	3.203.311	2.314.250	8.463.642	3.300.567
Prueba Acida	4,3140	1,3841	0,8592	1,1767	0,8432	0,2255	1,0053
Rotaciones							
Rotación de Cartera (veces)	0,3174	0,2116	0,1929	0,2271	0,2305	0,1342	0,1631
(días)	1149,8	1725,0	1892,0	1607,1	1583,9	2719,9	2238,2
Rotación Inventarios (veces)	3,6947	3,3342	7,2681	3,4280	0,3978	3,3168	5,3871

(días)	98,79	109,47	50,22	106,48	917,46	110,04	67,75
Rotación Activos Totales	0,6928	0,9147	0,6629	0,4989	0,6090	0,9887	1,0493
Rotación Activos Fijos	2,5858	3,9364	4,5332	3,9218	5,2791	7,7921	6,0151
Rotación Proveedores	27,3664	1,1996	0,4449	33,4476	4,6623	0,1260	5,9633
	13,34	304,26	820,37	10,91	78,29	2896,56	61,21
INDICADORES RENTABILIDAD							
Rendimiento del Activo Total	-11,73%	-2,48%	-24,56%	-14,41%	2,87%	3,40%	8,80%
Rentabilidad del Patrimonio	-32,00%	-7,68%	-24,56%	-50,61%	10,19%	66,18%	38,62%
INDICADORES APALANCAMIENTO							
Apalancamiento operacional	0,1784	0,6318	0,4287	0,4364	0,8493	17,6476	1,0639
Apalancamiento Financiero	0,7576	0,9537	0,4448	1,0826	0,5085	1,9928	0,15
INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO							
Nivel de Endeudamiento	0,6334	0,6775	0,5516	0,7152	0,7185	0,9487	0,7721
Endeudamiento Financiero	0,4009	0,3362	0,3009	0,4834	0,2351	0,1034	0,03
Endeudamiento a Corto Plazo	0,1032	0,3007	0,3485	0,1737	0,3328	0,9547	0,3140
MARGENES							
Margen Bruto	0,2513	0,2798	0,1761	0,1761	0,0913	0,1439	0,1629
Margen Operacional	-0,0359	0,0610	-0,0505	-0,0505	-0,0415	0,0163	0,0087
Margen Neto	-0,1694	-0,0271	-0,3705	-0,29	0,0471	0,0344	0,0839

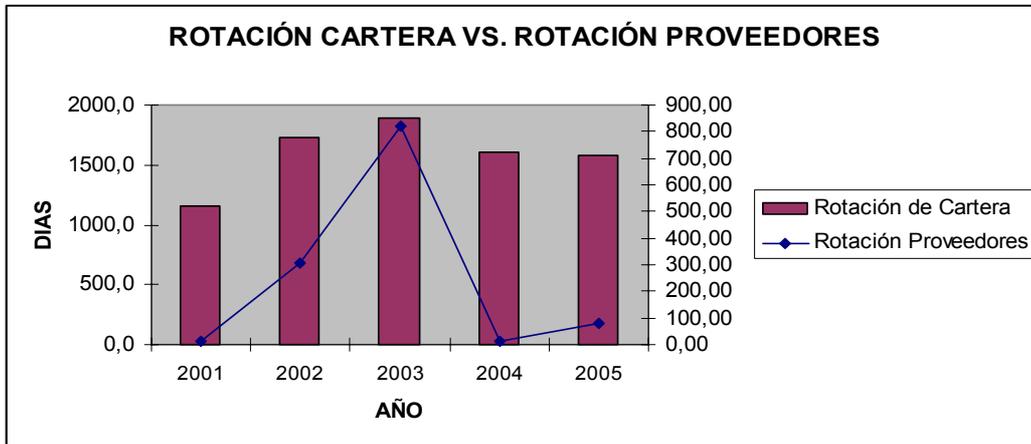
En la anterior tabla se indica la evolución de la empresa durante los años en que ha estado en Acuerdo de Reestructuración. Se puede observar cómo la empresa ha venido mejorando su situación financiera.

En cuanto a los indicadores de liquidez y rotación, se encuentra que la liquidez baja en el año 2006, principalmente debido a la compra de los activos de la compañía Celta S.A., donde hoy día opera la empresa.

La rotación de inventarios ha llegado en el año 2007 a ser de 61 días, lo cual comparado con años anteriores muestra una mejora del indicador. Cabe resaltar que adicionalmente la empresa se encuentra trabajando en la actualidad por pedidos a menor plazo, mas con tubería que con maquinaria como sí ocurrió en el año 2005, principalmente y esto también ha favorecido el indicador.

Al comparar la rotación de carteras y proveedores se encuentra que, como se observa en la siguiente ilustración, la rotación de proveedores sigue siendo menor a la de cartera. Se encuentra que las ventas a créditos son proporcionalmente cada vez menores.

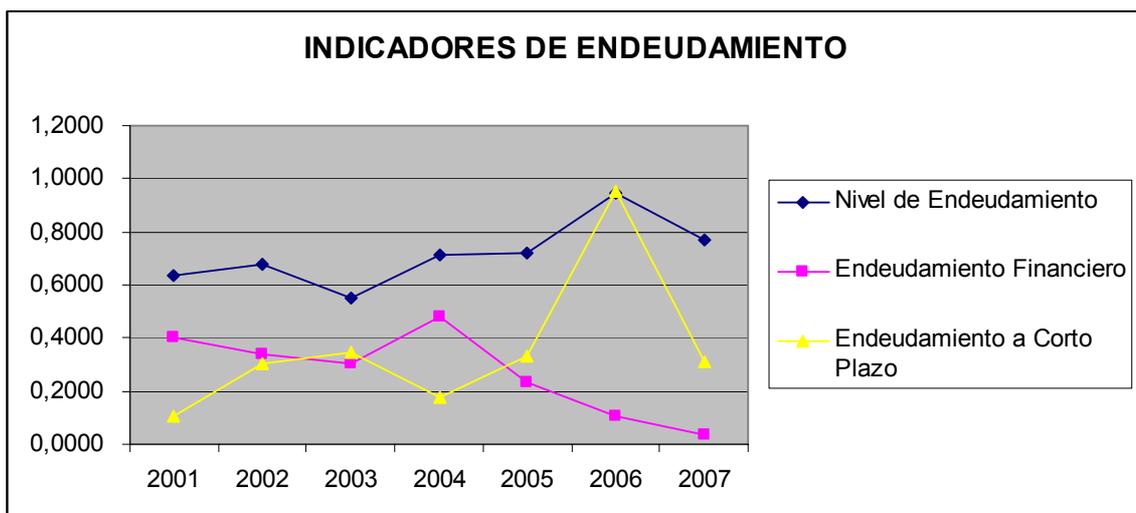
Ilustración 2. Comparación Rotación Cartera con Rotación Proveedores



Considerando el apalancamiento de la empresa, se encontró que la empresa sigue teniendo un apalancamiento alto, ya que si bien la empresa ha venido cancelando sus obligaciones, la relación sigue siendo muy alta para el año de la adquisición de los activos de Celta S.A., pero en el siguiente período baja nuevamente, en esencia por la política de la compañía de no tener alto apalancamiento y sumarlo a la política de reinversión de utilidades generadas a la empresa.

En relación con los indicadores de endeudamiento, se muestran la siguiente gráfica:

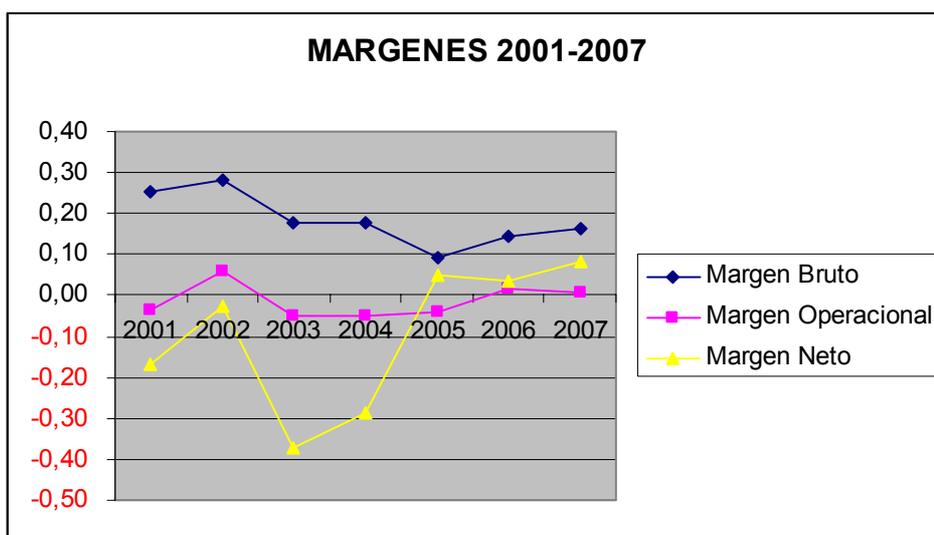
Ilustración 3. Niveles de Endeudamiento 2001-2007



Se puede ver que el nivel de endeudamiento se ha mantenido relativamente estable, a excepción del año 2006, por la razón anteriormente mencionada, lo cual también se observa y explica en la tendencia del endeudamiento a corto plazo para el año en mención. Sin embargo, al año 2007 se ilustra como disminuyen los niveles de endeudamiento. El caso del endeudamiento financiero, se explica la continua caída desde el año 2004, con las negociaciones que han realizado los nuevos dueños de la compañía con las diferentes entidades financieras con el propósito de renegociar los pagos para hacerlos con anterioridad y así disminuir costos financieros.

En cuanto a los indicadores de rentabilidad, vemos que los márgenes han pasado a ser positivos y, al igual que los márgenes de utilidad, que se les observa una tendencia similar. Se puede observar el cambio sustancial en el margen neto desde el año 2004, ya que eran costos y gastos no operacionales los que más estaban afectando este margen, lo cual con reinversión de utilidades, pago anticipado de obligaciones, menores costos y gastos por pago de obligaciones e inversión de capital contribuyó a mejorar los beneficios generados por Tuviniil. Lo anterior se observa en la siguiente gráfica:

Ilustración 4. Márgenes Tuviniil 2001-2007



6. CRONOLOGÍA- HITOS

- Mayo 25, de 2001: El representante legal de Tuvinil a esa fecha, Javier Martínez Ibarra, y el revisor Fiscal, Javier Silva Pérez, envían carta a la Superintendencia de Sociedades aclarando notas de los Estados Financieros, y explicando los motivos que tienen a la empresa en crisis, los cuales mas adelante sirven como razones de entrada al Acuerdo de Reestructuración. En adición, explican las acciones que han tomado para evitar o solucionar las diferentes situaciones.
- Abril 30, 2001: La empresa solicita admisión a trámite de Acuerdo de Reestructuración.
- Junio 1 de 2001: El Funcionario de Grupos de Acuerdos de Reestructuración de la Superintendencia de Sociedades en Bogotá, solicita la designación del Promotor para Tuvinil de Colombia S.A. al determinar que la empresa cumple con los requisitos de entrada que exige la Ley 550 de 1999. Se sugiere a: Mónica Gedeón Juan, Arturo Cepeda Faciolince, José Vicente Lozano o José Nicolás Arrázola. Se designa a Arturo Cepeda Faciolince ese mismo mes.
- Junio 5, 2001: La Superintendencia de Sociedades notifica a Tuvinil de Colombia S.A. la aceptación de entrada a Acuerdo de Reestructuración mediante oficio 155-2001-01-048410.
- Junio 14 de 2001: Tuvinil de Colombia S.A. solicita autorización a la Superintendencia de Sociedades para hacer un giro al exterior por USD 37.400 para pagar a la empresa proveedora Solvay una compra de 34 toneladas de resina de polietileno, ya que al ser proveedor extranjero s corría el riesgo de perder su crédito y venta, lo cual era de suma importancia ya que en el mundo sólo existen tres fabricantes de dicho material y los dos restantes, no tienen la misma aceptación en el país y dicha resina es materia prima para importantes líneas de producción de la empresa.
- Junio 28 de 2001: La Superintendencia de Sociedades, mediante resolución 155-1182 autoriza a Tuvinil a efectuar el pago a su proveedor de resinas Solvay, por USD 37.400.
- Junio 29 de 2001: El promotor designado, Arturo Cepeda Faciolince, rinde el primer informe desde su designación, informando del cumplimientos de sus labores como tal y ratificando que la crisis del sector de la construcción fue el factor que más afectó a la empresa, y que por ello sólo un empeoramiento de la situación del sector afectaría la viabilidad de la empresa. Propone preliminarmente como solución hacer concesiones en los plazos y disminuciones en los intereses, lo cual permitiría el fortalecimiento de la empresa.
- Julio 13 de 2001: El SENA avala la solicitud de exoneración para Tuvinil de contratar aprendices del SENA durante el tiempo de la reestructuración de la empresa.
- Agosto 1 de 2001: El promotor rinde gestión del mes anterior, señalando que está trabajando con los principales acreedores el borrador del acuerdo, y que ha convocado a la reunión de Acreedores y determinación de votos para Agosto 3.

Informa un empeoramiento en la situación de la empresa por una disminución en la tercera parte en las ventas para el trimestre, y por otro lado una reestructuración del departamento de ventas e incorporación de un nuevo gerente.

- Agosto 3, 2001: Se realiza la reunión para determinación de votos y acreencias en el salón Daniel Lemaitre de la Cámara de Comercio.
- Agosto 30 de 2001: El promotor realiza un informe de gestión para ese mes en el que menciona la conformidad casi total de los acreedores con las cifras presentadas en la reunión de Determinación de Acreencias y Votos. Además, señala que ya se cuenta con un borrador del Acuerdo que cuenta con la aprobación de los acreedores más importantes.
- Noviembre 1 de 2001: El promotor envía carta a la Superintendencia de Sociedades, solicitando su acompañamiento, pues anexa la fórmula para el pago de Petroquímica Colombiana S.A. que tendría un tratamiento diferente al de las demás. Por los reparos que inicialmente le generaron a las entidades financieras y a la DIAN, se consulta al abogado Héctor Hernández Ayazo quien da un concepto que tranquiliza a los demás acreedores y se compromete unos cambios en la redacción del texto que eviten ambigüedades en su interpretación.
- Noviembre 21 de 2001: La Superintendencia de Sociedades, en carta al promotor, indican su posición de no autorizar los contenidos que se incluyan en los Acuerdos de Reestructuración, pero si mencionan su conformidad con lo establecido por la ley.
- Noviembre 28, 2001: Se firma el Acuerdo de Reestructuración, con una votación a favor del 71.03% de los acreedores. Votaron negativo la DIAN y los Fondos de Pensiones Santander y Horizonte.
- Diciembre 26 de 2002: Tuvinil solicita a la Superintendencia de Sociedades un convenio para el pago de las obligaciones con la DIAN. Sin embargo, esta Superintendencia responde en oficio que se abstienen de autorizar dicha solicitud.
- Julio 15 de 2003: Se da la reunión para la modificación del Acuerdo de Reestructuración firmado en Noviembre 28 de 2001. Se aprueban las modificaciones, quedando aprobada la primera reforma al Acuerdo de Reestructuración con un voto de aprobación del 70.06% de los acreedores. Se realiza entonces la Primera Reforma al Acuerdo.
- Enero 2004: La empresa es adquirida por el grupo costarricense Durman Esquivel.
- Año 2004: Inician exportaciones a Venezuela para enviar a ese mercado su producto ya que a nivel nacional el consumo era muy bajo. Exportan tubería de ducto y Lugo maquinaria a Centroamérica. Al iniciar las exportaciones a Venezuela, firman un contrato con Proexport para recibir asesoría, capacitación y financiación a sus exportaciones.
- Julio 11 de 2006: En la reunión del comité de vigilancia, el representante de Petroquímica de Colombia solicita aclaración sobre si Tuvinil estaba realizando las provisiones al pago de intereses causados sobre la deuda original de acuerdo con lo previsto en el Acuerdo. El gerente solicita tratar el tema directamente entre ambas empresas y de no lograr acuerdo, tratarlo en la siguiente reunión.
- Julio 19 de 2006: Petroquímica de Colombia envía comunicación a Tuvinil sobre su entendimiento de la cláusula 5.6.1.4 y su preocupación por los posibles incumplimientos a la misma que son sus obligaciones.

- Septiembre 14 de 2006: Los abogados representantes de Tuvnil comunican notifican la posición de ésta frente a la comunicación de Petroquímica Colombiana S.A..
- Octubre 20 de 2006: En carta dirigida a los miembros del comité de Vigilancia, Carolina Hernández Moreno como apoderada de Petroquímica de Colombia, notifica incumplimientos de las disposiciones del Acuerdo de Reestructuración por parte de Tuvnil a causa de la no causación de intereses sobre la deuda original y su no tratamiento como a los proveedores financieros..
- Noviembre 23 de 2006: El promotor manifiesta en carta dirigida a la Superintendencia de Sociedades que comparte la interpretación de Petroquímica Colombiana S.A. en el sentido de que si se deben causar intereses a su favor. Sin embargo, deja claro que el reclamo no se había hecho con anterioridad. Por otro lado, en carta dirigida al Comité de Vigilancia, Tuvnil pone de manifiesto sus razones que justifican su cumplimiento del Acuerdo y manifiestan su intención de resolver la disputa en forma amigable.
- Diciembre 19 de 2006: El promotor envía carta a la Superintendencia de Sociedades en la que informa sobre una oferta de Tuvnil a Petroquímica Colombiana S.A. que solucionaría la diferencia de ser aceptada por esta última. De no ser así, buscarán un árbitro cuyo fallo debe ser aceptado por ambas partes, que no será el promotor debido a que, por manifestar su percepción, es considerado por Tuvnil como parcializado. Solicita se acepte su renuncia como promotor.
- Enero 2007: Tanto la Superintendencia de Sociedades como Tuvnil de Colombia S.A. no aceptan la renuncia del promotor Arturo Cepeda.
- Agosto de 2007: Tuvnil y Petroquímica Colombiana S.A. llegan a un acuerdo en relación con el valor de los intereses de mora aplicables al crédito rotativo a Marzo 2007, se restablecen las relaciones comerciales armoniosas entre éstas empresas.
- Diciembre 11 de 2007: Reunión para determinación de voto y acreencias par la Segunda Reforma del Acuerdo de Reestructuración. Se reconocen y aceptan las cifras por parte del 99.36% de los acreedores presentes, se realiza entonces la Segunda Reforma al Acuerdo de Reestructuración.
- Año 2008: El Grupo Mexichem intenta adquirir la empresa Celta S.A. ubicada en Barranquilla, ubicada en Barranquilla, y la Superintendencia de Sociedades impide la transacción por convertir a Mexichem (antes Petroquímica Colombiana S.A.) a la vez proveedor y comprador, lo cual afectaría por preferencias en precios y por ello su competencia nacional. El Grupo Durman Esquivel aprovecha esta oportunidad adquiere los activos fijos de Celta S.A.
- Julio 2008: Tuvnil, hoy Durman Esquivel, traslada sus operaciones, personal y maquinaria a las instalaciones de Celta S.A. en la ciudad de Barranquilla, hoy también Durman Esquivel.

7. CONCLUSIONES

7.1 CARACTERÍSTICAS DE REESTRUCTURACIÓN

En el año 2004 se realiza la venta de Tuvinil, que luego de diez meses de negociación con el grupo Costarricense Durman Esquivel fue adquirida por este Grupo que se convierte en su único y total dueño en Enero de 2004, como parte de su estrategia de expansión en la producción de tuberías de PVC, para así cubrir el 15% del mercado colombiano. Esta transacción se pactó por la suma de un millón de dólares, se finiquitó en Junio de ese mismo año, debido a la realización de los traspasos y la entrega de toda la documentación de la empresa.

A la fecha se encuentra que se han realizado dos reformas al Acuerdo de Reestructuración, una en Julio 15 de 2003 y otra en Diciembre 11 de 2007.

Con la primera reforma se amplía el plazo del Acuerdo de Reestructuración. Esta primera reforma se origina porque a su fecha, 2003, la empresa aún no había recuperado su capacidad de pago y requería un mayor plazo para poder cumplir con lo pactado en el Acuerdo de Reestructuración inicial y aliviar su capacidad de pago, especialmente para con sus empleados a quienes se les adeudaban en promedio dos meses de salario.

Adicionalmente, una motivación adicional para la realización de esta primera reforma era que para esa fecha ya la empresa se encontraba en etapa de negociación con el Grupo Durman Esquivel para su compra y el tener una gran proporción de pasivos para cancelación en un mediano plazo la hacía menos atractiva para su compra y afectaba su capacidad de negociación.

La segunda reforma firmada en 2007 está impulsada por tres motivos. El primero es permitir la cancelación de un pago anticipado al total de la acreencia a Petroquímica Colombiana S.A. y eliminar el tratamiento especial que inicialmente había recibido en el Acuerdo. El segundo era extender el plazo del acuerdo al año 2009; y el tercero es la reestructuración y subrogación de algunas obligaciones hacia Tubotec S.A., Durman Esquivel de Nicaragua S.A. y Dureco de Honduras S.A.

De esta forma, Tubotec S.A., Durman Esquivel de Nicaragua S.A. y Dureco de Honduras S.A., subrogan algunas obligaciones financieras que a continuación se mencionarán y éstas se cancelarían en 25 cuotas mensuales iguales desde Diciembre de 2007 a Diciembre de 2009, que corresponden a capital e intereses sobre saldo de capital vigente.

Las obligaciones financieras son:

Tabla 6. Obligaciones financieras a 2007

Banco de Bogotá	\$ 20.548.736
Banco Superior- Davivienda	\$ 26.561.057
Bancolombia- Subrogado por Tubotec S.A.	\$ 302.690.283
Banco Santander - Subrogado por Tubotec S.A.	\$ 22.867.251
Cofinorte - - Subrogado por Tubotec S.A.	\$ 8.591.360
Banco Tequendama ahora GNB Sudameris- Subrogado por Durman Esquivel Industrial de Nicaragua	\$ 191.478.639
IFI – Subrogado por Dureco de Honduras S.A.	\$ 150.897.096
Alfavalores- Subrogado por Jose Velez de la Espriella- Subrogado por Tubotec S.A.	\$ 30.953.278

Las acreencias con el Banco de Bogotá y Davivienda serían pagadas en plazo de 7 años contado a partir de Junio 5 de 2001. Año 1 sin amortizaciones. Los intereses causados en este período se capitalizarían en Junio 5 de 2002 a la DTF E.A. a Junio 5 de 2001. A partir del segundo al cuarto año solo se pagarán intereses en modalidad mes vencido calculados con la DTF E.A. a Junio 5 de 2001 y desde esa fecha y en 36 cuotas mensuales sucesivas que incluyan además de los intereses abono a capital.

Las acreencias en moneda extranjera serán convertidas en moneda nacional a la T.R.M. de Junio 5 de 2001 o de la de los 30 días siguientes a la segunda reforma.

Por último, esta reforma implicó que Tuvinil modificara y por consiguiente derogara la cláusula sobre el tratamiento a Petroquímica Colombiana S.A. y por ello que Tuvinil le hiciera abonos por \$ 8.760.960 de intereses moratorios y \$ 237.683.150 o USD 115.000 (a COP 2066.81/USD) pagados dentro de los 5 días hábiles siguientes a la suscripción de la reforma.

Adicionalmente se modifica el Comité de Vigilancia quedando constituido por:

- Rafael Reynafarje - Gerente General para Tuvinil y Tubotec S.A.
- Tubotec S.A. – filial del Grupo Durman Esquivel en Colombia y socia de Tuvinil
- Durman Esquivel Industrial de Nicaragua S.A. – Un representante del Grupo

Sus reuniones pasarían ahora a ser semestrales de ser trimestrales.

Para esta segunda reforma del acuerdo, se encuentra que fue impulsada principalmente por realizar lo pactado en la negociación con Petroquímica Colombiana S.A. y como

medio para cambiar la composición del Comité de Vigilancia ya que mucho de sus miembros ya se les había cancelado la totalidad de su acreencia y los miembros debían representar la realidad de las figuras y su representación en la empresa.

Con el pasar del tiempo, Tuvinil de Colombia S.A. ha logrado un crecimiento y posicionamiento en el mercado local e inició exportaciones, hasta llegar hoy día a exportar a Panamá, Costa Rica y Honduras, llegando a cubrir estas exportaciones de tubería de ducto y maquinaria hasta del 30% de la producción total de la planta.

En el ámbito legal, se resuelve las disputas pendientes y en relación con la acreencia Proeléctrica, quien no entró al Acuerdo de Reestructuración, se hizo una negociación con la cual se llegó a un Acuerdo y se le canceló su acreencia en Diciembre de 2007.

En cuanto al gobierno corporativo, este cambia radicalmente en primera instancia cuando se suscribe el Acuerdo de Reestructuración y surge el Comité de Vigilancia como ente de vigilancia, control y de toma de decisiones. En segundo lugar, se encuentra que hay un cambio de Gerente General al pasar de ser Javier Martínez Ibarra a ser Augusto Mainero Román. Esto ocurre cuando Tuvinil pasa a manos del Grupo Durman Esquivel quien designa un gerente en Colombia para Tubotec S.A. y Tuvinil de Colombia S.A. (ahora Durman Esquivel), quien es el señor Rafael Reynafarje; pero por razones administrativas y de control de la Superintendencia de Sociedades y de la DIAN se designa al señor Mainero para que le represente en la empresa. Sin embargo, quien realiza realmente las funciones de Gerente es el Gerente Administrativo, el señor José Félix Lequerica.

Se encuentra que, en adición al cambio en las figuras administrativas y gerenciales, la entrada del Grupo Durman Esquivel, empresa familiar, cambia la estructura ideológica y percepción del gobierno corporativo por parte de los empleados ya que este grupo cambia las políticas de reparto de utilidades de los socios al no tomarlas y por el contrario reinvertirlas en la misma empresa y mejorarla. Esto ha generado un empoderamiento de los empleados y ha mejorado su percepción hacia la gerencia, lo cual ha sido favorable a nivel laboral.

7.2 PORCENTAJE DE ÉXITO O FRACASO

Luego de haber realizado un análisis del proceso por el que ha pasado Tuvinil y considerando lo anteriormente descrito encuentro que a casi un año de finalización del Acuerdo de Reestructuración la empresa se encuentra operativa, con aumento de su capacidad productiva y de sus exportaciones.

Sin embargo, quisiera destacar que el éxito y supervivencia de esta empresa ha sido posible gracias a su compra por parte del Grupo Durman Esquivel. A continuación describiré ese proceso:

Inicialmente era la empresa Tubotec S.A., quien estaba interesada en la compra de Tuvinil debido a su reconocimiento y renombre a nivel nacional. Es entonces cuando Durman se interesa en la compra de Tubotec pues aún no contaba con inversiones en Colombia y deseaba invertir y es Tubotec S.A. quien le sugiere la compra de Tuvinil, debido a su excelente imagen, razón por la cual ambas empresas son adquiridas en el 2004.

Para Tuvinil significó inicialmente tener un nuevo socio estratégico en Bogotá y pasar a ser parte de un Grupo a nivel Latinoamérica. A nivel interno, le significó una reactivación de la empresa debido a que sus nuevos dueños le hicieron inversiones en capital necesarias para la empresa e inician negociaciones con sus acreedores razón por la cual subrogan algunas deudas, cancelan algunas acreencias en términos muy inferiores a los pactados en el Acuerdo y sus reformas principalmente impulsados por una reducción en costos por intereses. Le cancelan toda la acreencia a Petroquímica Colombiana (hoy Mexichem) Considerando esto, se encuentra que a la fecha Tuvinil sólo tiene una obligación con el Banco de Bogotá debido a que tienen algunas diferencias que están negociando para resolver.

A pesar de esto, sigue en Reestructuración pero principalmente por asesoría legal quienes lo recomiendan por que esto les genera beneficios tributarios, que se le adicionan a los 5 años que tienen de exención de ICA por su traslado a la ciudad de Barranquilla.

8. RECOMENDACIONES

Las recomendaciones van muy relacionadas con los aprendizajes producto del proceso:

- Redacción y claridad de las cláusulas del texto del Acuerdo de Reestructuración: este fue el único factor que generó conflictos en el desarrollo y término del Acuerdo de Reestructuración, debido a falta de información y claridad en la redacción de una de las cláusulas y que fue resuelto mediante una negociación a punto de irse a un arbitramiento.
- Cambio de plazos del Acuerdo: se recomienda cambiar de plazo, de común acuerdo con acreedores, socios y promotor, si eso ayuda a que la empresa recupere
- Reestructuración de las obligaciones: se observa que la empresa a pesar de estar bajo los términos de la ley 550, realizó negociaciones con los acreedores para pagar anticipadamente sus acreencias, esto creo que sería una recomendación en la medida que la empresa mejora su imagen en el sector, disminuye sus acreencias y por ello los costos financieros. Una opción puede ser mediante la inversión de utilidades generadas.
- El estar en Acuerdo de Reestructuración no implica que una empresa no sea atractiva para ser parte de Inversión extranjera y por ello, esta puede ser una alternativa o la búsqueda de un socio comercial estratégico, para ayudar al desempeño, operaciones y rendimientos de la empresa.
- Se recomienda que la empresa practique la negociación con proveedores, antes de recurrir a entidades u arbitramiento, ya que esto genera desgaste al personal y costos adicionales por litigio.
- Se recomienda que los promotores que puedan designar cumplan en adición a los requisitos legales, con características personales que favorezcan el proceso. No solo se necesita que conozcan de la ley, sino que tengan habilidades de negociación, excelentes relaciones interpersonales, que genere confianza entre las partes, que tenga habilidades para trabajo en equipo, entre otros, ya que durante esta investigación observé que estas características favorecieron el desarrollo del proceso de ley.
- Si bien una empresa está en crisis, esto no quiere decir que no se puedan buscar nuevos mercados, o iniciar exportaciones. Parte de la estrategia de reestructuración debe ir orientada a posibilitar la generación de nuevos ingresos, no solo a reestructurar las obligaciones. En este punto, se destaca también la importancia de que las empresas continúen con innovación y penetración de nuevos mercados o desarrollo de nuevos productos, lo cual puede ser una estrategia que ayude a la empresa a salir de la crisis, ya con los beneficios de estar operando bajo reestructuración.

9. BIBLIOGRAFÍA

CORREA, Elvia Inés. *Recomendaciones para la presentación de informes de trabajos de grado*

IAFRANCESCO VILLEGAS, Giovanni. *La investigación en educación y pedagogía: Fundamentos y técnicas*. 1ª ed. Bogotá, Editorial Magisterio, 2003. 160 p. ISBN 958-20-0690-0

TAMAYO Y TAMAYO, Mario. *Serie Aprender a Investigar, Módulo 5: El proyecto de investigación*. 3ª Ed. Bogotá, ICFES, 1999. 237 p..

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN,. *Documentación. Presentación de tesis, trabajos de grado y otros trabajos de investigación*. NTC 1486 quinta actualización. Bogotá, ICONTEC, 2000.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN,. *Documentación. Citas y notas de pie de página*. NTC 1487, segunda actualización. Bogotá, ICONTEC, 2000.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN,. *Documentación. Referencias bibliográficas para libros, folletos e informes*. NTC 1160 segunda actualización. Bogotá, ICONTEC, 2000.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN,. *Documentación. Referencias bibliográficas para publicaciones seriadas*. NTC 1308 segunda actualización. Bogotá, ICONTEC, 2000.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN,. *Documentación. Referencias bibliográficas para normas*. NTC 1307 segunda actualización. Bogotá, ICONTEC, 2000.

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

COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA. LEY 550 DE 1999

COLOMBIA. SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES.

CALDERON QUINTERO, Pablo. *Modificación del orden de Prelación Legal de los Acreedores en la Ley 550*, Bogotá. Mayo 2000. 45 p. Trabajo de Grado (Abogado). Universidad de los Andes. Facultad de Derecho.

MOGOLLÓN, Laura y RESTREPO, Luz Adriana. Análisis de la Ley 550, sus lecciones, aprendizajes y propuestas de reforma. 2004. 145 p. Trabajo de Grado (Administrador de Empresas). Universidad de los Andes. Facultad de Derecho.

Ordóñez, Daniel. Tesis Análisis de los Factores de éxito y/o fracaso en las Entidades sujetas a la ley 550 de 1999. Enero 2004.

ESTADOS UNIDOS. CONGRESO. Ley de Bancarrota. Capítulo 11.

COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA .Decreto 090 del 2000. Reglamenta a Promotores y Peritos.

COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA Decreto 419 de 2000 sobre Créditos Otorgados en Cumplimiento de Acuerdos de Reestructuración.

COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA Decreto 2249 del 2000 sobre Obligaciones fiscales en Acuerdos de Reestructuración.

COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA Decreto 467 del 2000 sobre la Publicidad de la Promoción del Acuerdo de Reestructuración.

COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA Decreto 906 del 2000 para la creación de la Comisión para la Coordinación y Seguimiento en la Aplicación de la Ley.

COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA Decreto 2250 del 2000 sobre el Crédito y derecho de votos de los Acreedores en Acuerdos de Reestructuración.

COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA Decreto 63 de 2002 sobre Acuerdos de Reestructuración.

COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA Decreto 941 de 2002 sobre Medidas de Intervención.

COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA Ley 1116 de 2006. Régimen de Insolvencia Empresarial.

TUVINIL DE COLOMBIA S.A. Estados Financieros, Cartagena.

BANCO DE LA REPUBLICA. Indicadores Económicos. Bogotá D.C.. 2008. www.banrep.gov.co

ENTREVISTA con Claudia Jimenez. Coordinadora Administrativa de Tuvinil de Colombia S.A. Cartagena, Octubre 25 de 2008.

*SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES. Estados Financieros. Bogotá D.C..
2008. <http://sirem.supersociedades.gov.co/sirem/index.jsp>*

10. ANEXOS

Entre los anexos debe estar el cronograma de actividades, el presupuesto, fotografías, planos etc, que estén referenciados en el proyecto.

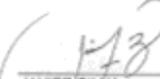
ANEXO 1: Cronograma de Actividades

Cronograma de Actividades

	18- Feb	25- Feb	03- Mar	10- Mar	17- Mar	24- Mar	31- Mar	07- Abr	14- Abr	21- Abr	28- Abr	05- May	12- May	19- May	26- May	02- Jun	09- Jun	16- Jun	23- Jun	
Reunión de inicio	x																			
Realización Anteproyecto		x	x																	
Revisión Bibliográfica				x	x	x														
Información financiera antes del acuerdo				x	x	x														
Análisis descriptivo				x	x	x	x	x	x	x	x									
Revisión de Folios							x	x	x											
Entrevistas										x	x									
Información financiera luego del acuerdo												x	x	x						

ANEXO 2: DOCUMENTOS ANEXOS A SOLICITUD DE ADMISIÓN AL ACUERDO

TUVINIL DE COLOMBIA S.A.
ACREEDORES VENCIDOS CON MAS DE 90 DIAS, A MARZO 31 DEL 2001.
ANEXO No. 1

NIT	Acredor	Valor	Clase de Obligación	Fecha de Vencimiento	Estado Actual
800204652-0	A.G.P. REPRESENTACIONES	1,515,250	Proveedor de Repuestos	24-Dic-00	Pagado
860007421-1	ACOPLASTICOS	1,500,000	Afilación	18-May-00	Pendiente
860007421-1	ACOPLASTICOS	1,500,000	Afilación	19-Ago-00	Pendiente
860007421-1	ACOPLASTICOS	1,500,000	Afilación	19-Nov-00	Pendiente
890900782-5	DIAN	91,401,000	Tributaria Iva	12-Jul-00	Compensar
890900782-5	DIAN	41,468,000	Tributaria Iva	12-Sep-00	Compensar
000900782-5	DIAN	121,017,000	Tributaria Iva	18-Nov-00	Compensar
860000280-9	ELF ATOCHEM COLOMBIA S.A	2,530,000	Proveedor Materia Primas	6-Dic-00	Pendiente
830001483-1	FAMOTROL	1,777,400	Proveedor de Activos	6-Dic-00	Pendiente
860012336-1	ICONTEC	3,454,420	Proveedor Servicios	21-Ago-00	Pendiente
860012336-1	ICONTEC	3,831,435	Proveedor Servicios	16-Nov-00	Pendiente
660447740-9	RESTAURANTE LAI KING	524,345	Proveedor Servicios	18-Dic-00	Pagado
090480056-4	TESORERIA DEL DISTRITO DE CARTAGENA	173,384,554	Tributos Municipales	31-Dic-00	Pendiente
960028581-1	XEROX DE COLOMBIA S.A	830,451	Proveedor Servicios	18-Oct-00	Pagado
960028581-1	XEROX DE COLOMBIA S.A	934,649	Proveedor Servicios	15-Nov-00	Pagado
860028581-1	XEROX DE COLOMBIA S.A	911,561	Proveedor Servicios	16-Dic-00	Pagado
		446,667,815			
 JAVIER MARTINEZ IBARRA REPRESENTANTE LEGAL		 JAVIER SILVA REVISOR FISCAL			

OBLIGACIONES VENCIDAS A MAS DE 90 DIAS A ABRIL 30 DEL 2001

PROVEEDORES		
NI	NOMBRE	VALOR
855000001-1	ACOPLASTICOS	4.590.000
857000001-1	BANDAS CORREAS Y MANGUERAS DE CARTAGEN	48.292
890000001-1	CAMARA DE COMERCIO DE CARTAGENA	530.000
880400001-1	COLOMBIAN AMERICAN CHAMBER OF COMMERCE	1.407.000
802008709-9	ECOCIMIA S.A	802.345
830001483-1	FACOTROL *	777.400
890400024-4	FEDERACION NACIONAL DE COMERCIANTES SE	134.200
890012336-1	ICONTEC	7.285.823
809005539-5	PARA CONSTRUIR LTDA	810.237
805011877-1	PRACTICA	300.430
800223289-0	ROKARIZO LTDA	175.218
808007513-1	SUPERCENTRO LOS EJECUTIVOS	369.198
800200000-0	SURATEP	115.728
TOTAL A MAS DE 90 DIAS		16.961.869

DECLARACION DE IVA		
FORMULARIO	PERIODO	VALOR
2983002051082-3	30 de Junio de 2000	91.404.000,00
2983001067962-7	31 de Agosto de 2000	41.466.000,00
2983001068133-1	31 de Octubre de 2000	121.017.000,00
2983001068844-1	31 de Diciembre de 2000	71.402.000,00
		325.291.000,00

RENTAS DE INDUSTRIA Y COMERCIO		
FORMULARIO	PERIODO	VALOR
199803018443	31 de Octubre de 1999	9.488.000,00
199803020002	30 de Noviembre de 1999	10.737.000,00
199803024038	31 de Diciembre de 1999	10.829.000,00
200003000082	31 de Enero de 2000	12.030.000,00
200003002097	28 de Febrero de 2000	14.243.000,00
200003004436	31 de Marzo de 2000	14.339.000,00
200003005654	30 de Abril de 2000	10.328.000,00
200003009394	31 de Mayo de 2000	9.045.000,00
200003010965	30 de Junio de 2000	10.118.000,00
200003012559	31 de Julio de 2000	11.620.000,00
200003015343	31 de Agosto de 2000	11.830.000,00
200003016843	30 de Septiembre de 2000	11.105.000,00
200003018033	31 de Octubre de 2000	11.812.000,00
200003020787	30 de Noviembre de 2000	12.006.000,00
200003022468	31 de Diciembre de 2000	13.655.000,00
TOTAL INDUSTRIA Y COMERCIO		173.386.800,00
GRAN TOTAL DE OBLIGACIONES VENCIDAS A MAS DE 90 DIAS		815.639.869,00

TUVINIL DE COLOMBIA S.A.		
ANEXO C - ACREEDORES VARIOS		
CUENTA	NOMBRE	VALOR
23802020	REINTEGROS POR PAGAR	15.419.757,00
23803030	FONDOS DE CESANTIAS Y/O PENSIONES	25.816.436,62
TOTAL ACREEDORES VARIOS		41.236.193,62

TUVINIL DE COLOMBIA S.A.		
ANEXO B OBLIGACIONES FISCALES		
RETENCION EN LA FUENTE		
FORMULARIO	PERIODO	VALOR
2933001069254	31 de Enero de 2001	39,038,000.00
2933001067361-1	28 de Febrero de 2001	34,684,000.00
2933001067789-8	31 de Marzo de 2001	41,670,000.00
		115,392,000.00
DECLARACION DE IVA		
FORMULARIO	PERIODO	VALOR
2933002051082-3	30 de Junio de 2000	91,404,000.00
2933001067362-7	31 de Agosto de 2000	41,468,000.00
2933001088133-1	31 de Octubre de 2000	121,017,000.00
2933001068844-1	31 de Diciembre de 2000	71,402,000.00
2933001069054-8	28 de Febrero de 2001	104,091,000.00
IVA MES DE MARZO		29,487,016.84
		458,869,016.84
RETENCIONES DE INDUSTRIA Y COMERCIO		
FORMULARIO	PERIODO	VALOR
190003019543	31 de Octubre de 1999	9,488,000.00
190003020002	30 de Noviembre de 1999	10,737,000.00
190003024036	31 de Diciembre de 1999	10,929,000.00
200003000082	31 de Enero de 2000	12,030,000.00
200003002087	28 de Febrero de 2000	14,243,000.00
200003004836	31 de Marzo de 2000	14,336,000.00
200003005954	30 de Abril de 2000	10,328,000.00
200003009504	31 de Mayo de 2000	9,045,000.00
200003010906	30 de Junio de 2000	10,116,000.00
200003012559	31 de Julio de 2000	11,620,000.00
200003015343	31 de Agosto de 2000	11,630,000.00
200003016843	30 de Septiembre de 2000	11,165,000.00
200003018033	31 de Octubre de 2000	11,912,000.00
200003020787	30 de Noviembre de 2000	12,006,000.00
200003022466	31 de Diciembre de 2000	13,665,000.00
200103000287	31 de Enero de 2001	6,857,000.00
200103002286	28 de Febrero de 2001	9,132,000.00
200103005010	31 de Marzo de 2001	10,846,000.00
TOTAL INDUSTRIA Y COMERCIO		202,220,000.00
GRAN TOTAL DE DEUDAS FISCALES		776,481,016.84

ANEXO 3: LISTADO DEFINITIVO DE ACRENCIAS Y VOTOS

ANEXO 2		LISTADO DEFINITIVO DE DERECHOS DE VOTOS Y ACRENCIAS					
Clasificación de Acreencias	TIPO	Razón	Derechos Libres		Atenuación Capital	Saldo a Junio 30/2003 (Derechos para Votos)	% Para Votos
			Total a 5 de Junio del 2004	% Para Votos			
			IPC 485				
			IPC Años				
IMPUESTOS Y PARAFISCALES	1	SIENA	524.247.486	0,0000%	357.084.618	107.162.870	1,0720%
IMPUESTOS Y PARAFISCALES	1	TESORERIA DEL DISTRITO DE CARTAGENA	314.551.816	0,3716%	105.025.619	209.526.197	2,0953%
IMPUESTOS Y PARAFISCALES	1	QUINDIACO	21.258.650	0,2415%	10.340.010	10.918.640	0,1092%
IMPUESTOS Y PARAFISCALES	1	HENSOMES Y CESANTIAS SANTANDER	15.212.881	0,2545%			0,0000%
IMPUESTOS Y PARAFISCALES	1	I. C. B. F.	14.321.474	0,1624%	0.109.494	14.211.980	0,1422%
IMPUESTOS Y PARAFISCALES	1	POVENIR S.A.	17.943.720	0,2087%			0,0000%
IMPUESTOS Y PARAFISCALES	1	PROTECCO S.A.	10.321.67	0,1173%			0,0000%
IMPUESTOS Y PARAFISCALES	1	SENA	6.034.311	0,0707%	4.072.955	1.961.356	0,0196%
IMPUESTOS Y PARAFISCALES	1	COFONDOS PENSIONES Y CESANTIAS	7.473.029	0,0876%			0,0000%
IMPUESTOS Y PARAFISCALES	1	HORIZONTE PENSIONES Y CESANTIAS S.A.	9.230.472	0,1080%			0,0000%
IMPUESTOS Y PARAFISCALES	1	SENA	116.496.024	1,3689%			0,0000%
IMPUESTOS Y PARAFISCALES	1	SENA	1.264.617.295	15,0029%			0,0000%
IMPUESTOS Y PARAFISCALES	1	SENA	875.944.007	10,3572%			0,0000%
IMPUESTOS Y PARAFISCALES	1	INVERSORIA PICHINCHA S.A.	490.357.591	5,8202%			0,0000%
IMPUESTOS Y PARAFISCALES	1	COMPAÑIA FINANCIERA DEL NORTE	490.835.866	5,8264%			0,0000%
IMPUESTOS Y PARAFISCALES	1	INSTITUTO DE FOMENTO INDUS. IPRAF	303.015.000	3,6009%			0,0000%
IMPUESTOS Y PARAFISCALES	1	SENAVALORES LTDA	150.000.000	1,7713%			0,0000%
IMPUESTOS Y PARAFISCALES	1	BANCO SANTANDER	112.525.343	1,3425%			0,0000%
IMPUESTOS Y PARAFISCALES	1	BANCO DE BOGOTÁ	93.174.000	1,1125%			0,0000%
IMPUESTOS Y PARAFISCALES	1	BANCO SUPERIOR	116.260.002	1,3845%			0,0000%
IMPUESTOS Y PARAFISCALES	1	BANCO SUPERIOR	3.348.471.763	39,8821%			0,0000%
PROVEEDORES Y CLIENTES	3	PETCO S.A.	853.821.401	9,8391%			15,6345%
PROVEEDORES Y CLIENTES	3	SOGLAY S.A.	185.264.000	2,1827%			1,9650%
PROVEEDORES Y CLIENTES	3	GABEL S.A.	54.266.000	0,6374%			0,6412%
PROVEEDORES Y CLIENTES	3	COMERCIALMICA S.A.	46.280.004	0,5479%			0,5480%
PROVEEDORES Y CLIENTES	3	UNIFA COLOMBIA S.A.	41.290.531	0,4870%			0,4892%
PROVEEDORES Y CLIENTES	3	MILHESTEIN INTERNATIONAL S CO. INC.	37.115.200	0,4389%			0,4379%
PROVEEDORES Y CLIENTES	3	GULF RUBBER	35.042.232	0,4103%			0,4225%
PROVEEDORES Y CLIENTES	3	VELOCIFICADORA DE LA COSTA ATLANTICA	32.707.748	0,3882%			0,3835%
PROVEEDORES Y CLIENTES	3	VELPAR LTDA	32.575.786	0,3840%			0,3805%
PROVEEDORES Y CLIENTES	3	TRANSPORTES TATS DIAZ LTDA	29.579.000	0,3502%			0,3486%
PROVEEDORES Y CLIENTES	3	BALCO S.A.	19.748.710	0,2328%			0,2350%
PROVEEDORES Y CLIENTES	3	LA MAYOR TRANSPORTADORA	17.820.000	0,2095%			0,2102%
PROVEEDORES Y CLIENTES	3	SEZANTEC	14.824.143	0,1750%			0,1759%
PROVEEDORES Y CLIENTES	3	MARLBORN AMERICA CORPORATION	14.074.440	0,1668%			0,1661%
PROVEEDORES Y CLIENTES	3	CARTON DE COLOMBIA S.A.	12.620.695	0,1503%			0,1494%
PROVEEDORES Y CLIENTES	3	BAYER S.A.	10.614.000	0,1262%			0,1262%
PROVEEDORES Y CLIENTES	3	SILCAR LTDA	9.614.225	0,1134%			0,1129%
PROVEEDORES Y CLIENTES	3	SHICLAR	9.499.198	0,1109%			0,1112%
PROVEEDORES Y CLIENTES	3	CASINO DIAZ INMOBILIARIA	9.109.327	0,1076%			0,1073%
PROVEEDORES Y CLIENTES	3	B. E. S. Y CIA S.A.	8.958.282	0,1060%			0,1055%
PROVEEDORES Y CLIENTES	3	TECNIMOLDES LTDA	8.547.446	0,1019%			0,1019%
PROVEEDORES Y CLIENTES	3	ACCPLASTICOS	7.820.000	0,0928%			0,0929%
PROVEEDORES Y CLIENTES	3	MASTER ANEXO S.A.	7.246.525	0,0857%			0,0855%
PROVEEDORES Y CLIENTES	3	ALBA DE COLOMBIA S.A.	7.137.127	0,0842%			0,0842%
PROVEEDORES Y CLIENTES	3	ALBA DE COLOMBIA S.A.	1.492.946.280	18,0924%			33,3482%
PROVEEDORES Y CLIENTES	3	INDIPIVA S.A.	626.417.685	7,4003%			7,5423%
PROVEEDORES Y CLIENTES	3	MARTINEZ IBARRA Y CIA. LTDA	422.853.250	4,9810%			4,9881%
PROVEEDORES Y CLIENTES	3	ENRIQUE JOSE GIBAY'S MAZUR	166.466.700	1,9520%			1,9573%
PROVEEDORES Y CLIENTES	3	HARAJI Ortiz de Romero	166.466.700	1,9520%			1,9609%
PROVEEDORES Y CLIENTES	3	DAVER MARTINEZ BARRA	137.364.635	1,6366%			1,6289%
PROVEEDORES Y CLIENTES	3	DAV. CAVALIER LEGUIERIA Y CIA. S.C.	123.629.671	1,4813%			1,4671%
PROVEEDORES Y CLIENTES	3	DAVIER LEGUIERIA E HIJOS	119.073.595	1,3874%			1,4040%
PROVEEDORES Y CLIENTES	3	EMERSONES ARANGO MARTINEZ	119.073.595	1,3874%			1,4040%
PROVEEDORES Y CLIENTES	3	MARVIN CAVALIER VILEY	88.404.030	1,0574%			1,1517%
PROVEEDORES Y CLIENTES	3	CATALANA CAVALIER DE LA VEGA	77.433.156	0,9202%			0,9139%
PROVEEDORES Y CLIENTES	3	ALFONSO PEREIRA S CIA.	55.735.737	0,6594%			0,7034%
PROVEEDORES Y CLIENTES	3	CLA. DE PENSIONES DEL NORTE	32.500.338	0,3891%			0,3918%
PROVEEDORES Y CLIENTES	3	MICHEL CLAVIET GARRA	13.843.466	0,1627%			0,1633%
PROVEEDORES Y CLIENTES	3	CEPELIA VISBAL DE TAJA	11.886.644	0,1407%			0,1402%
PROVEEDORES Y CLIENTES	3	ANGEL CRISTIN	3.441.713	0,0411%			0,0400%
PROVEEDORES Y CLIENTES	3	MARCELA CAVALIER MARTINEZ	2.673.918	0,0319%			0,0309%
PROVEEDORES Y CLIENTES	3	ICAROS CAVALIER MARTINEZ	2.673.918	0,0319%			0,0309%
PROVEEDORES Y CLIENTES	3	MALINCHO CAVALIER MARTINEZ	2.673.918	0,0319%			0,0309%
PROVEEDORES Y CLIENTES	3	BEATRIZ CAVALIER MARTINEZ	2.673.918	0,0319%			0,0309%
PROVEEDORES Y CLIENTES	3	JUDITH DE LOS ESPINOSA DE MARTINEZ	788.000	0,0093%			0,0096%
PROVEEDORES Y CLIENTES	3	JUDITH DE LOS ESPINOSA DE MARTINEZ	2.007.512.774	23,8734%			36,8462%
			8.690.267.791	101,7025%			6,476.149.034
							100,0000%

ANEXO 4: Principales Indicadores Colombia 1999

PANORAMA DE LA ECONOMIA EN 1999

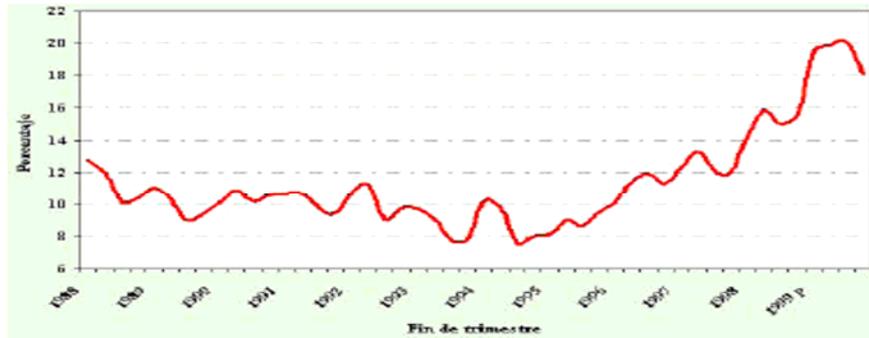
AÑOS	CRECIMIENTO			TASA DE DESEMPLEO (%)	CUENTA CORRIENTE (% del PIB)	RESERVAS INTERNACIONALES (Meses de importaciones de bienes y servicios)
	PIB (%)	IPC (%)	IPP (%)			
1990	4.3	32.4	29.9	10.6	1.3	5.9
1991	2.0	26.8	23.1	9.4	5.5	8.9
1992	4.1	25.1	17.8	9.8	1.8	8.8
1993	5.4	22.6	13.2	7.8	-4.0	6.9
1994	5.8	22.6	20.7	8.0	-4.5	7.0
1995	5.2	19.5	15.4	9.5	-5.1	6.3
1996	2.1	21.6	14.5	11.3	-5.0	7.2
1997	3.4	17.7	17.5	12.0	-5.6	6.5
1998	0,48 p	16.7	13.5	15.6	-5,3 p	6,0 p
1999	-4,48 p	9,2	12,7	18,1 p	-1,1 p	7,2 p

p: Provisional.

A partir de 1994 las estadísticas corresponden a la nueva medición de la Balanza de Pagos de acuerdo con la Metodología de Balanza de Pagos contemplada en la 5a. Edición del Manual de Balanza de Pagos del Fondo Monetario Internacional.

Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) y Departamento Nacional de Planeación (DNP)

TASA DE DESEMPEÑO
Siete Ciudades y sus Areas Metropolitanas



TASA DE DESEMPEÑO %

FIN DE TRIMESTRE	1988	1989	1990	1991	1992	1993
1	12.8	11.0	10.1	10.7	10.8	9.7
2	11.9	10.3	10.9	10.7	11.2	9.1
3	10.2	9.0	10.2	9.8	9.1	7.8
4	10.4	9.4	10.6	9.4	9.8	7.8
FIN DE TRIMESTRE	1994	1995	1996	1997	1998	1998 p
1	10.2	8.1	10.2	12.3	14.4	19.6
2	9.8	9.0	11.4	13.3	15.9	19.6
3	7.6	8.7	11.9	12.1	15.0	20.1
4	8.0	9.5	11.3	12.0	15.6	18.1

p: Provisional.

Fuente: Departamento Administrativo de Estadística (DAE).

ANEXO 5: Principales Indicadores Colombia 2000

PANORAMA DE LA ECONOMIA EN EL CUARTO TRIMESTRE DEL AÑO 2000

AÑOS	CRECIMIENTO			TASA DE DESEMPLEO (%)	CUENTA CORRIENTE (% del PIB)	RESERVAS INTERNACIONALES BRUTAS (Miles de importaciones de bienes y servicios)
	PIB (%)	IPC (%)	IPP (%)			
1990	-4,3	32,4	29,9	10,6	1,2	7,6
1991	2,0	26,8	23,1	9,4	4,8	11,6
1992	-4,1	25,1	17,8	9,8	1,6	11,2
1993	5,4	22,6	12,2	7,6	-3,4	8,1
1994	6,8	22,6	20,7	8,0	-4,6	7,0
1995	6,2	19,6	16,4	9,5	-6,0	6,3
1996	2,1	21,6	14,6	11,3	-4,9	7,3
1997	3,4	17,7	17,6	12,0	-6,6	6,6
1998	0,6	16,7	13,6	14,6	-6,3	6,1
1999	-4,3 p	9,2	12,7	18,0	-0,02 p	7,3 p
2000	2,8 p	8,8	11,0	19,7 p	0,2 br	7,6 br

p: Provisional, pr: preliminar

1/ A partir de 1994 las estadísticas corresponden a la nueva medición de la Balanza de Pagos de acuerdo con la Metodología de Balanza de Pagos contemplada en la 5a. Edición del Manual de Balanza de Pagos del Fondo Monetario Internacional.

Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) y Departamento Nacional de Planeación (DNP) y Banco de la República

TASA DE DESEMPLEO Siete Ciudades y sus Areas Metropolitanas



TASA DE DESEMPLEO %

FIN DE TRIMESTRE	1989	1990	1991	1992	1993	1994
1	11,0	10,1	10,7	10,8	9,7	10,2
2	10,3	10,9	10,7	11,2	9,1	9,8
3	9,0	10,2	9,8	9,1	7,8	7,6
4	9,4	10,6	9,4	9,8	7,8	8,0
FIN DE TRIMESTRE	1995	1996	1997	1998	1999	2000
1	8,1	10,2	12,3	14,4	16,5	20,3
2	9,0	11,4	13,4	15,9	16,9	20,4
3	8,7	11,9	12,1	15,0	20,1	20,5
4	9,5	11,3	12,0	15,6	18,0	19,7 p

p: Provisional.

Fuente: Departamento Administrativo de Estadística (DANE).

ANEXO 6: Principales Indicadores Colombia 2001

PANORAMA DE LA ECONOMÍA EN EL 2001						
AÑOS	CRECIMIENTO			TASA DE DESEMPEÑO (%)	CUENTA CORRIENTE (% del PIB)	RESERVAS INTERNACIONALES BRUTAS (Meses de importaciones de bienes y servicios)
	PIB (%)	IPC (%)	IPP (%)			
1990	4.3	32.4	29.9	-10.6	1.2	7.6
1991	2.0	26.8	23.1	9.4	4.8	11.6
1992	4.1	29.1	17.9	9.8	1.5	11.2
1993	5.4	22.6	13.2	7.8	-3.4	8.1
1994	5.8	22.6	20.7	6.0	-4.5	7.0
1995	6.2	19.5	15.4	9.5	-5.0	6.3
1996	2.1	21.6	14.9	11.3	-4.9	7.3
1997	3.4	17.7	17.9	12.0	-5.5	6.8
1998	0.8	16.7	13.8	16.6	-6.3	6.0
1999	-4.2 p	9.2	12.7	18.0	0.4 p	7.3 p
2000	2.7 p	8.8	11.0	19.5	0.5 pr	7.5 pr
2001	1.6 p	7.7	6.9	16.8	-2.0 pr	7.6 pr

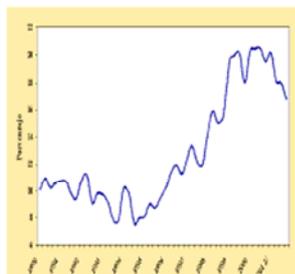
p/ Provisional, pr/ Preliminar.

1/ A partir de 1994 las estadísticas corresponden a la nueva medición de la Balanza de Pagos de acuerdo con la Metodología de Balanza de Pagos contemplada en la 5a. Edición del Manual de Balanza de Pagos del Fondo Monetario Internacional.

2/ Este indicador se calcula con base en el PIB nominal en pesos acumulado hasta el mes de setiembre del año 2001 publicado por el DANE.

Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) y Departamento Nacional de Planeación (DNP) y Banco de la República.

TASA DE DESEMPEÑO Siete Ciudades y sus Áreas Metropolitanas



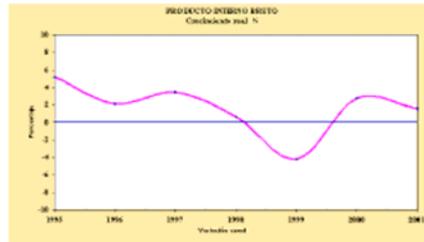
TASA DE DESEMPEÑO % 1/

FIN DE TRIMESTRE	1990	1991	1992	1993	1994	1995
1	10.1	10.7	10.8	9.7	10.2	8.1
2	10.9	10.7	11.2	9.1	9.8	9.0
3	10.2	9.6	9.1	7.8	7.6	8.7
4	10.6	9.4	9.8	7.8	8.0	9.5
FIN DE TRIMESTRE	1996	1997	1998	1999	2000	2001 2/
1	10.2	12.3	14.4	19.5	20.3	20.1
2	11.4	13.4	15.9	19.9	20.4	18.1
3	11.9	12.1	15.0	20.1	20.5	18.0
4	11.3	12.0	15.6	18.0	19.5	16.8

1/ La tasa de desempleo es la relación porcentual entre el número de personas desocupadas y la población económicamente activa (PEA).

2/ En el año 2000 el DANE realizó un proceso de revisión y actualización de la metodología de la Encuesta Nacional de Hogares (ENH), llamada ahora Encuesta Continua de Hogares (ECH), que incorpora los nuevos conceptos para la medición de las variables de ocupados y desocupados entre otros. A partir de enero de 2001 en la ECH los datos de población (ocupada, desocupada e inactiva) se obtienen de las proyecciones demográficas de la Población en Edad de Trabajar (PET), estimados con base en los resultados de censo de 1993, en lugar de las proyecciones en la Población Total (PT) como se hacía en la antigua metodología. Por lo anterior, a partir de la misma fecha las cifras no son comparables, y los datos correspondientes para las siete áreas metropolitanas (Bogotá, D.C., Barranquilla, Cali, Medellín, Bucaramanga, Manizales y Pasto) son calculados por el Banco de la República.

Fuente: Departamento Administrativo de Estadística (DANE).

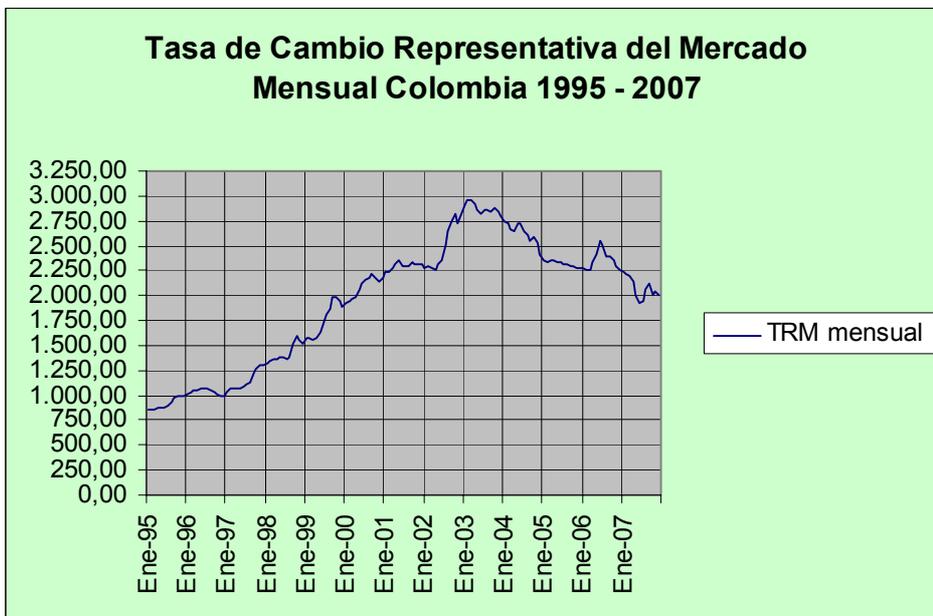


CRECIMIENTO DEL PRODUCTO INTERNO BRUTO

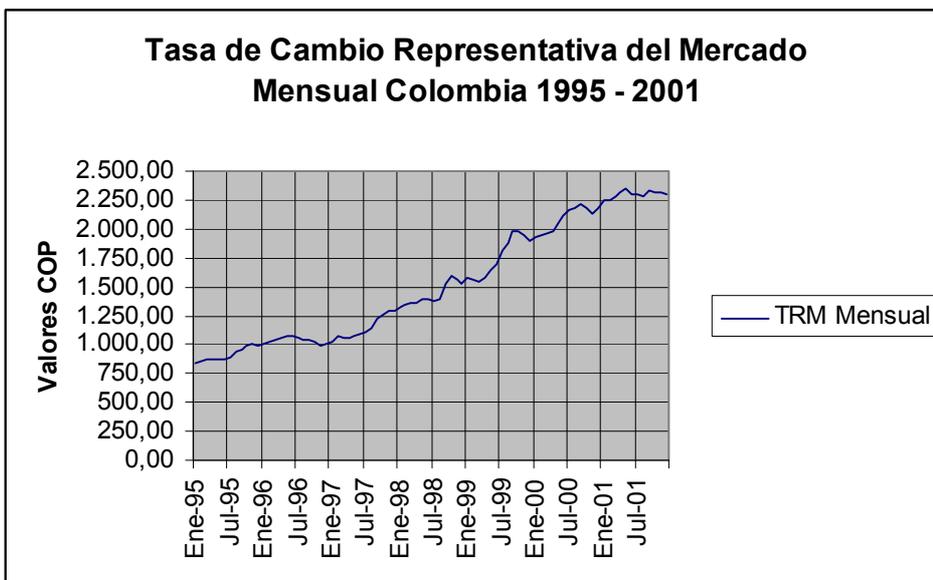
SECTOR	1998	1999 p	2000 p	2001 p
AGROPECUARIO, SILVICULTURA, CAZA Y PESCA	0.04	-0.05	5.03	1.51
EXPLOTACIÓN DE MINAS Y CANTERAS	-7.39	18.47	-12.05	-4.04
ELECTRICIDAD, GAS Y AGUA	1.75	-4.18	0.70	1.91
INDUSTRIA MANUFACTURERA	-0.24	-8.55	9.73	-0.76
CONSTRUCCIÓN	-1.24	-22.22	-2.85	3.17
COMERCIO, REPARACIÓN, RESTAURANTES Y HOTELES	-1.60	-15.44	10.46	2.05
TRANSPORTE, ALMACENAMIENTO Y COMUNICACIÓN	2.49	-1.92	2.23	3.47
ESTABLECIMIENTOS FINANCIEROS, SEGUROS, INMUEBLES Y SERVICIOS A LAS EMPRESAS	-1.28	-4.94	1.15	0.19
SERVICIOS SOCIALES, COMUNALES Y PERSONALES	1.81	3.25	-0.92	1.47
Menos: servicios bancarios imputados	-7.27	-19.54	0.29	-6.38
Subtotal valor agregado	0.84	-3.31	2.76	1.32
Más impuestos, excepto IVA	3.21	-0.47	-2.10	1.06
Menos: subsidios	18.72	2.96	15.01	18.11
Más IVA no deducible	-5.27	-20.13	5.32	5.88
Más: derechos e impuestos sobre importaciones	-1.33	-25.70	9.85	15.82
PRODUCTO INTERNO BRUTO	0.67	-4.20	2.74	1.66

p: Provisional.
Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE).

ANEXO 7: Evolución de la Tasa de Cambio Colombia 1995-2007 y Situación Exportaciones a 2001



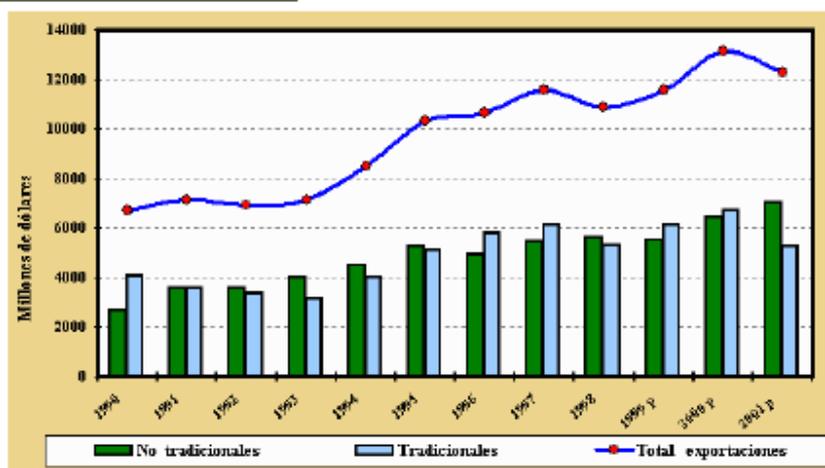
Fuente: Banco de la República



Fuente: Banco de la República

EXPORTACIONES

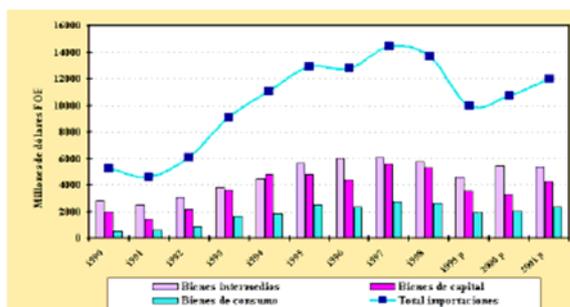
DESTINO	2001%
ESTADOS UNIDOS	42.7
COMUNIDAD ANDINA	22.5
UNIÓN EUROPEA	13.1
JAPÓN	1.3
RESTO	20.4



IMPORTACIONES

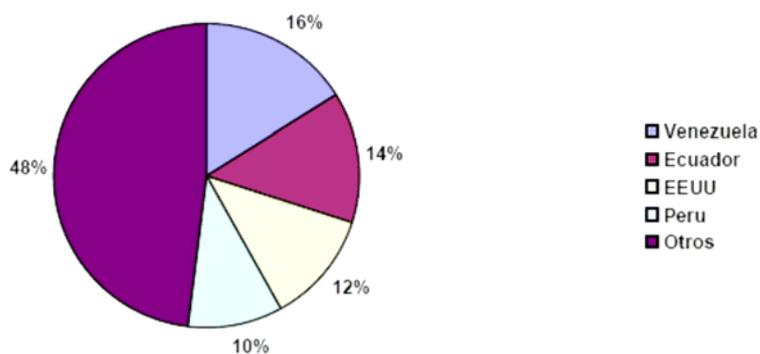
PROCEDECIA	2001%
ESTADOS UNIDOS	41.2
UNIÓN EUROPEA	15.0
COMUNIDAD ANDINA	10.2
JAPÓN	3.7
RESTO	29.8

PRINCIPALES PRODUCTOS DE IMPORTACIÓN*



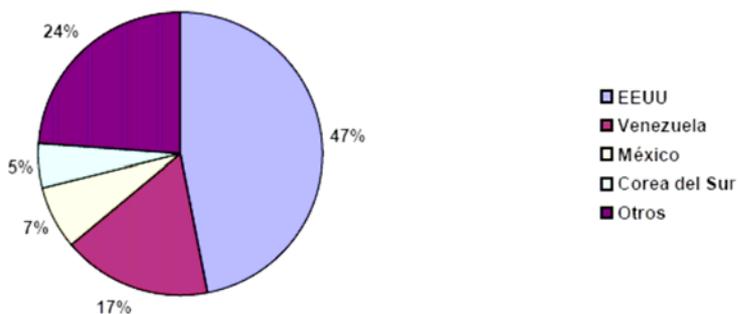
ANEXO 8: Principales Destinos Exportación de Plásticos

Principales países destino de las exportaciones Plásticos y fibras sintéticas (2001-2003)
(% Participación)



Total US\$ 472 millones promedio anual
Fuente: Cadenas Productivas, DNP 2004

Principales países origen de las importaciones Plásticos y Fibras sintéticas (2001-2003)
(% Participación)



Total US\$ 940 millones promedio anual
Fuente: Cadenas Productivas, DNP 2004