

**CARACTERIZACION DE LAS EMPRESAS EN LEY 550 DE 1990 EN LA  
CIUDAD DE CARTAGENA  
CASO BODEGA DEL PUEBLO S.A**

**DIANA CATHERINE SANCHEZ ZULUAGA**

**LEY 550 DE 1999: LEY DE REESTRUCTURACION ECONOMICA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE FINANZAS Y NEGOCIOS INTERNACIONALES  
CARTAGENA DT, Y C**

**2012**

**CARACTERIZACION DE LAS EMPRESAS EN LEY 550 DE 1990 EN LA  
CIUDAD DE CARTAGENA  
CASO BODEGA DEL PUEBLO S.A**

**DIANA CATHERINE SANCHEZ ZULUAGA**

Asesor

**NETTY CONSUELO HUERTAS**

Administradora de Empresas

Tesis de Grado requisito para optar al título de Profesional en  
Finanzas y Negocios Internacionales

**UNIVERSIDAD TECNOLOGICA DE BOLIVAR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE FINANZAS Y NEGOCIOS INTERNACIONALES  
CARTAGENA D.T. y C.**

**2012**

Cartagena de Indias, Abril 25 de 2012.

Yo, **DIANA CARTHERINE SANCHEZ ZULUAGA**, Identificada con la cédula de ciudadanía No 1.047.395.135 expedida en Cartagena, autorizo a la **UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLIVAR** para hacer uso del trabajo de grado titulado **CARACTERIZACION DE LAS EMPRESAS EN LEY 550 DE 1990 EN LA CIUDAD DE CARTAGENA: CASO “BODEGA DEL PUEBLO S.A”** y publicarlo en el catalogo On line de la biblioteca.

Atentamente

---

**DIANA CARTHERINE SANCHEZ ZULUAGA,**  
C C. No 1.047.395.135 de Cartagena

Cartagena De Indias, abril 25 de 2012

Señores:

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

Presento a continuación el caso descriptivo titulado “**CASO BODEGA DEL PUEBLO S.A**” para optar al título de profesional en Finanzas y Negocios Internacionales.

Cordialmente

---

**DIANA CATHERINE SANCHEZ ZULUAGA**  
CC No 1.047.395.135 de Cartagena

**NOTA DE ACEPTACIÓN**

---

---

---

---

---

---

**Firma del presidente del Jurado**

---

**Firma del Jurado**

Cartagena de Indias, Abril 25 de 2012

## CONTENIDO

	<b>Pag.</b>
INTRODUCCIÓN	11
0. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	13
0.1. DELIMITACION ESPACIAL Y TEMPORAL	13
0.2. IDENTIFICACION DEL PROBLEMA	13
1. OBJETIVOS	16
1.1. OBJETIVO GENERAL	16
1.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS	16
2. JUSTIFICACION	17
3. MARCO REFERENCIAL	20
3.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	20
3.2. LEY 550 DE 1999	23
4. DEFINICIÓN DE TERMINOS	28
5. DISEÑO METODOLOGICO	30
5.1. TIPO DE ESTUDIO	30
5.2. POBLACIÓN Y MUESTRA	30
5.2.1. Universo	30
5.2.2. Población	31
5.2.3. Muestra	31
5.2.4. Muestreo	31
5.3. RECOLECCION DE LA INFORMACIÓN	31
5.3.1. Fuentes primarias	31
5.3.2. Fuentes secundarias	31
5.4. PROCEDIMIENTO	32
6. ESTUDIO DE CASO BODEGA DEL PUEBLO S.A	33
6.1. ANTECEDENTES	33
6.1.1. Análisis del entorno	33
6.2. BODEGA DEL PUEBLO S.A	36
6.2.1. Antecedentes históricos de la empresa	36
6.2.2. Entrada al acuerdo	39

	<b>Pag.</b>
6.2.3. Razones de la entrada al acuerdo	<b>39</b>
6.2.4. Proceso de reestructuración	<b>44</b>
6.2.5. Análisis financiero durante el proceso de reestructuración años 2000 y 2001	<b>49</b>
6.2.6. Proceso de liquidación	<b>53</b>
7. CONCLUSION	<b>59</b>
8. BIBLIOGRAFÍA	<b>62</b>
ANEXOS	<b>65</b>

## LISTA DE TABLAS

		<b>Pag.</b>
Tabla No. 1	Población de empresas que conforman el proyecto	
Tabla No. 2	Indicadores de liquidez años 1998, 1999	40
Tabla No. 3	Indicadores de rotación años 1998, 1999	41
Tabla No. 4	Indicadores de rentabilidad años 1998, 1999	41
Tabla No. 5	Indicadores de apalancamiento y endeudamiento años 1998, 1999	42
Tabla No.6	Márgenes años 1998, 1999	42
Tabla No 7	Indicadores de liquidez años 2000 y 2001	49
Tabla No 8	Indicadores de rotación años 2000 y 2001	50
Tabla No. 9	Indicadores de rentabilidad años 2000 y 2001	51
Tabla No 10	Indicadores de apalancamiento y endeudamiento años 2000 y 2001	52
Tabla No. 11	Márgenes años 2000 y 2001	53
Tabla No. 12	Movimientos financieros en el mes de Diciembre de 2001	55
Tabla No. 13	Balance general a Octubre 12 de 2002	57

## LISTA DE GRAFICOS

	<b>Pag.</b>
Gráfico No. 1 Comparativo EBITAD años 1998,1999,2000 y 2001	<b>50</b>
Gráfico No. 2 Rentabilidad operativa después de impuestos años 1998, 1999. 2000 y 2001	<b>51</b>
Gráfico No. 3 Estructura deuda sobre patrimonio años 1998, 1999, 2000 y 2001	<b>52</b>

## LISTA DE ANEXOS

	<b>Pag.</b>
Anexo 1 Balance General y Estado de Resultados comparativo años 1998, 1999, 2000, 2001 y 2002	<b>66</b>
Anexo 2 Comparativos de los indicadores financieros de los años 1998, 1999, 2000, 2001 y 2002	<b>69</b>
Anexo 3 Flujo de Caja del mes de Enero de 2002	<b>70</b>
Anexo 4 Flujo de Caja del mes de Febrero de 2002	<b>71</b>
Anexo 5 Flujo de Caja del mes de Marzo de 2002	<b>72</b>

## INTRODUCCIÓN

“La magnitud de una crisis financiera es algo que es difícil de medir”<sup>1</sup>. Por esta razón, los gobiernos prefieren intervenir rápidamente, pues, no se sabe a ciencia cierta hasta donde llegarán las repercusiones sobre el sector real. “Las medidas por lo general están encaminadas a restablecer la solvencia, mejorar la rentabilidad de los intermediarios, de manera que éstos puedan cumplir con su función de intermediación entre depositantes y prestatarios, y devolver al público la confianza en el sistema financiero”<sup>2</sup>.

En los últimos años tanto países en desarrollo como desarrollados han experimentado crisis bancarias. “Los orígenes de estas crisis son diversos y están relacionados con factores macro y microeconómicos, así como con sucesos en el entorno internacional y en el ámbito doméstico”<sup>3</sup>. La solución eficaz de una crisis financiera depende de la pronta y acertada intervención de las autoridades, ya que una actitud negligente frente al problema resulta costosa en términos fiscales y de crecimiento.

A comienzos de los noventa el sector financiero colombiano presentó “grandes transformaciones como consecuencia de las reformas emprendidas en el sector. La rentabilidad del negocio financiero en una época de auge económico junto con la mayor libertad dentro de la cual operaba, permitió un gran crecimiento del sector, la aparición de numerosas entidades pequeñas, la incursión en nuevas

---

<sup>1</sup> BANCO DE LA REPUBLICA. Reporte de Estabilidad Financiera. Diciembre de 2.002. Departamento de Estabilidad Financiera y Subgerencia Monetaria y de Reservas, Colombia. 2002. 75 p.

<sup>2</sup> ARIAS VARONA. Javier, ley de Insolvencia. Revista de Derecho Privado. Vol 1 No. 1, enero/junio 1997. p.143-199

<sup>3</sup> CANDELARIO MACIAS, Maria Isabel y RODRIGUEZ GRJLLO. Luisa. La Empresa en Crisis. Derecho Actual. Buenos Aires: Ediciones Ciudad Argentina. 2001. 228 p.

operaciones y negocios, la reducción de la participación del Estado y la llegada significativa de inversión extranjera”<sup>4</sup>.

Al iniciarse la fase recesiva del ciclo económico, las fragilidades del sector financiero se hacen evidentes y cualquier choque en el caso de Colombia, un incremento significativo de las tasas de interés sumado al ajuste de gasto de los hogares y las empresas, aceleran el deterioro de los indicadores del sector, lo cual obliga al gobierno a intervenir para prevenir una pérdida de confianza generalizada en el sistema y un deterioro mayor.

En virtud de esto esta investigación realizó un estudio del Caso de la empresa Bodega del Pueblo S.A. la cual se acogió a la ley 550 de 1999 o ley de insolvencia a raíz de la crisis financiera que vivió en la época para tratar de salir de la crisis en la cual se encontraba.

---

<sup>4</sup> MALDONADO Christian. Políticas macroeconómicas y el sector inmobiliario, En: Actualidad de Propiedad Raíz, Colombia, Herramientas, Latinoamérica, el 22 de julio de 2001.

## 0. DESCRIPCION DEL PROBLEMA

### 0.1. DELIMITACION ESPACIAL Y TEMPORAL

**Espacial:** El trabajo de investigación se realizó para la empresa Bodega del Pueblo S.A., ubicada en la ciudad de Cartagena, dentro del marco de la Investigación del Instituto de Estudios para el Desarrollo de Caracterización de Empresas de Cartagena, Barranquilla y Santa Marta en Acuerdos de Reestructuración en el marco de la Ley 550 de 1999.

**Temporal:** Se tomó la información desde la expedición de la ley, es decir, el año 1999, hasta la fecha actual, 2009.

### 0.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

“Para los países del mundo es difícil predecir cuándo y cómo ocurrirá una crisis financiera mundial, lo importante, es que estos estén preparados para tales eventos y conscientes de las consecuencias que trae consigo el fenómeno. Sin embargo, en la práctica la situación preventiva no siempre se cumple, pues, los países sufren duros golpes ante la crisis y no poseen mecanismo defensivos idóneos que aminoren o amortigüen los resultados negativos, los cuales se ven reflejados en la economía y finanzas de los mismos”<sup>5</sup>. Por ello, cada gobierno se ve obligado a tomar decisiones drásticas para mitigar o solucionar la problemática, de manera tal, que la economía interna de cada país no se ve afectada o se dañe, entendiéndose por crisis financiera “la crisis económica que tiene como principal factor

---

<sup>5</sup> PINKAS, Flint Gestión de Empresas en Crisis Técnicas de Reflotamiento 2ª edición. Bogotá Cámara de Comercio de Bogotá, Revisado y adaptado para la edición de Colombia por Cuesta & Asociados Ltda., 1999 504 p

la crisis del sistema financiero, es decir, no tanto la economía productiva de bienes tangibles sino fundamentalmente el sistema bancario, el sistema monetario o ambos”<sup>6</sup>

Un ejemplo irrefutable fue la crisis económico – financiera desatada en la década de los 90’s, “la cual trajo desequilibrio e inestabilidad en la economía de muchos países del mundo incluyendo Colombia. Nuestro país sufrió los embates de este evento y muchas grandes empresas se desestabilizaron hasta el punto de quedar en estado de iliquidez; ante esto, el gobierno nacional de la época intervino viéndose obligado a proteger dichas empresas, porque, eran bases de desarrollo en el mismo”<sup>7</sup>. Para ello, creó una legislación que pudiera resguardar dichas entidades las cuales se encontraban prácticamente en quiebra, fue así, como nació la “Ley 550 de 1999, también conocida como Ley de insolvencia, la cual tuvo como finalidad principal “promover y facilitar la reactivación empresarial y la reestructuración de los entes territoriales queriendo asegurar de esta forma la función social de las empresas y el desarrollo armónico de las regiones”<sup>8</sup>, este sistema fue considerado como más eficiente que el anterior (ley 222 de 1995), pues, se ajustaba a la situación económica que estaba enfrentando el país en ese momento”<sup>9</sup>.

Esta ley generó un marco legal propicio en el cual las partes encuentran espacios para llegar a un acuerdo de reestructuración, que consiste en que las partes interesadas en la recuperación de la empresa se sienten a dialogar para tomar las decisiones acordes a la problemática presentada, con el fin de tomar las mejores

---

<sup>6</sup> CANDELARIO MACIAS, Maria Isabel y RODRIGUEZ GRJLLO. Luisa. La Empresa en Crisis. Derecho Actual. Buenos Aires: Ediciones Ciudad Argentina. 2001. 228 p.

<sup>7</sup> PINZON, José Gabino y Otros Concordatos y Quiebras de los Comerciantes Medellín: Editorial Dike Bogota: Sello Editorial Pequeño Foro, Colegio de Abogados de Medellín, 1983 270p

<sup>8</sup> BARRERO BUITRAGO. Álvaro. Reestructuración Empresarial: Comentarios a la Ley 550 de 1999. Bogota: El Profesional. 2001.

<sup>9</sup> PINZON SANCHEZ, Jorge y RODRIGUEZ ESPITIA, Juan José El Acuerdo de Reestructuración: Una alternativa no judicial que permite al deudor recuperarse En: CONGRESO IBEROAMERICANO DE INSOLVENCIA Y CONGRESO NACIONAL DE DERECHO CONCURSAL (2° y 4° 2.000: Córdoba Argentina y Bogota Colombia) Ponencia del Segundo Congreso Iberoamericano de Insolvencia y Cuarto Congreso Nacional de Derecho Concursal. Córdoba Bogota, 2000\_ 19 p

decisiones en aras de recuperar la empresa, que estas cubran todos sus pasivos, y no se vean en la penosa necesidad de entrar en liquidación o cierre total de sus actividades.

Las empresas que se encontraban en crisis aprovecharon esta Ley de Reestructuración para recuperar sus organizaciones. “En el ámbito nacional iniciaron el proceso de reestructuración 993 empresas, de estas solo 752 lograron llegar a un acuerdo, 34.84% en Bogotá, Antioquia con un 17.42%, Valle de Cauca con 12.89%, Atlántico con un 4,73% y el resto del país tiene una participación del 30.4%”<sup>10</sup>. Este último porcentaje incluye las empresas que se acogieron a la Ley 550/99 en Cartagena con un total de 31 empresas aceptadas, de las cuales 11 salieron del acuerdo y 20 firmaron y se encuentran en ejecución”<sup>11</sup>.

“Dentro de las treinta (31) empresas de la ciudad de Cartagena se halla la empresa Bodega del Pueblo S.A., la cual, será objeto de estudio en este proyecto investigativo, dicha empresa pertenece al sector inmobiliario y se acogió a la reestructuración en el año 2000 y más tarde salió del acuerdo porque no se cumplieron las expectativas esperadas para que la empresa saliera a flote y pudiera continuar funcionando, a tal punto que se vieron obligados al cierre, liquidación definitiva y total de la organización”<sup>12</sup>.

En virtud de lo anterior, este proyecto investigativo pretende señalar las razones o circunstancias que llevaron a la empresa Bodega del Pueblo S.A. acogerse a la Reestructuración, así mismo, revelar hechos significativos antes y durante todo el proceso hasta su liquidación final.

---

<sup>10</sup>MOGOLLÓN, Laura Mercedes, RESTREPO, Luz Adriana. Proyecto de grado Análisis de la Ley 550, sus lecciones, aprendizajes y propuesta de reforma. Universidad de los Andes. Facultad de Administración. Bogotá, 2004.P.54

<sup>11</sup>ARIAS VARONA. Javier, ley de Insolvencia. Revista de Derecho Privado. Vol 1 No. 1, enero/junio 1997. p.143-199

<sup>12</sup>Superintendencias de Sociedades. Intendencia Regional Cartagena. Memorias. Año 2000

## **1. OBJETIVOS**

### **1.1. OBJETIVO GENERAL**

Describir las razones o circunstancias que llevaron a la empresa Bodega del Pueblo S.A. a entrar y salir del acuerdo de reestructuración, de manera tal, que señalemos hechos significativos del fracaso o éxito en la aplicación del proceso.

### **1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Establecer las circunstancias generales en qué se encontraba la empresa antes de ampararse en la ley 550 de 1999
- Analizar los indicadores financieros antes y durante la aplicabilidad que permita señalar el nivel liquidez, sostenibilidad, rentabilidad y de endeudamiento de la empresa.
- Describir el proceso que llevó a cabo la empresa Bodega del Pueblo S.A., durante la aplicabilidad de la Ley 550.

## 2. JUSTIFICACIÓN

A finales de los años noventa se presentaron grandes cambios en el sistema financiero colombiano, en respuesta a la desaceleración de la economía, lo que finalmente conllevó a una recesión económica en el país. Unas de las principales causas de este acontecimiento, fue el alto nivel de endeudamiento y el alza en las tasas de interés, lo que ocasionó una profunda crisis en muchas empresas, las cuales, no tenían la capacidad de cubrir todos sus pasivos, trayendo como consecuencia que varias de ellas entraran en liquidación y cierre total de sus actividades.

Las empresas que se vieron afectadas por dicha situación eran operativamente viables y representaban desarrollo económico para el país, por ende, el gobierno se vio en la obligación de intervenir, buscando una solución que las ayudara a normalizar sus actividades productivas y cumplir con sus obligaciones financieras. Fue allí donde nació la Ley 550 de 1999, como un instrumento por medio del cual el gobierno se propone ayudar a la conservación y recuperación de las empresas, y de esta manera reactivar la economía del país”<sup>13</sup>

Muchas han sido las empresas que se acogieron a la ley, para poder resurgir de la crisis por la que estaban atravesando, sin embargo, para todas el proceso no fue exitoso, pues al final solo algunas tuvieron éxito, mientras que otras no lograron salir de la crisis o simplemente aún siguen acogidas a la ley.

En virtud de esto la investigación es de suma importancia porque su finalidad principal es describir las razones o circunstancias que llevaron a la empresa

---

<sup>13</sup> RODRIGUEZ GRILLO, Luisa E Nuevo Procedimiento Extrajudicial de Conciliación de Empresas en Situación de Insolvencia o en una Situación Económicamente Difícil. Cuaderno de Derecho Concursal, Año 1, No I, marzo 2003

Bodega del Pueblo S.A. a entrar en reestructuración y salir del acuerdo porque el proceso no fue exitoso, señalando al mismo tiempo los hechos más significativos del fracaso y éxito en la aplicabilidad. Para el logro de los objetivos utilizamos como bases teóricas todos los conceptos referentes a Ley 550 de 1999, a su teoría y práctica mostrando su aplicación, evolución y desarrollo; esto se llevará a cabo a través del estudio del caso de la empresa Bodega del Pueblo S.A. igualmente referentes sobre el sector inmobiliario que es el objeto social de la empresa en estudio, además de conceptos sobre análisis financieros y factores influyentes en el éxito o fracaso de las empresas acogidas a la ley.

La investigación beneficiará principalmente a las empresas del sector inmobiliario en la ciudad de Cartagena, pues, de los resultados que arroje el estudio las organizaciones podrán corregir errores y realizar mejoras en el funcionamiento de sus actividades, también beneficiara a los profesionales y estudiantes de Finanzas y Negocios Internacionales, porque esta describirá las razones y circunstancias que llevaron al fracaso de la empresa Bodega del Pueblo S.A. en su reestructuración.

Desde el punto de vista del futuro profesional en Finanzas y Negocios Internacionales entender la problemática y actuar en consecuencia es una expresión del deber de ayudar a minimizar o solucionar la problemática. Para la Universidad Tecnológica de Bolívar estas líneas de investigación son importantes porque generan en los estudiantes campos de práctica los cuales les permite, planificar, organizar, desarrollar y ejecutar proyectos en el entorno.

Entre los aportes se pueden mencionar las mejoras en el conocimiento de los profesionales y estudiantes de Finanzas y Negocios Internacionales, porque estos perfeccionaran dicho conocimiento llevándolo a futuro a la práctica obteniendo adelantos y progreso en el quehacer profesional. De igual manera aportará resultados beneficiosos en la industria inmobiliaria, pues, aportará información

benéfica que ayude a las empresas del sector a prevenir eventos o crisis financieras que desestabilicen dichas organizaciones.

El proyecto investigativo tiene todas las probabilidades de realizarse o sea tiene viabilidad, porque reúne las condiciones necesarias para efectuarse, por ejemplo se dispone de los recursos financieros, recursos de tiempo, acceso a la información, recursos humanos y materiales, los cuales, determinaran en última instancia los alcances de la investigación.

De esta forma se espera que con toda la información recopilada para desarrollar esta investigación sea satisfactoria y con ella se cumplan los objetivos señalados.

### 3. MARCO REFERENCIAL

#### 3.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Para un mejor entendimiento del problema, es preciso identificar algunos estudios e investigaciones realizadas previamente al presente estudio. Encontramos tres principales investigaciones, que se utilizarán como referencia y soporte a la investigación.

En primer lugar, encontramos la tesis denominada **“Modificación del orden de Prelación Legal de los Acreedores en la Ley 550 de 1999”**, realizada por Pablo Calderón Quintero, de la Universidad de los Andes, Bogotá 2005.

En la investigación el autor presenta la Ley 550 de 1999, sus disposiciones, y realiza una comparación con el capítulo 11 (Chapter 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<sup>14</sup>. Así se viola la consagración constitucional de los derechos adquiridos.

Al quitar el efecto de las garantías reales, se da pie a cuestionar la seguridad de las relaciones comerciales y de tener ese tipo de garantías, ya que el acreedor

---

<sup>14</sup> CALDERÓN QUINTERO, Pablo. Tesis Modificación del orden de Prelación Legal de los Acreedores en la Ley 550. Bogotá, 2000.

crea 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 sí se establece una diferenciación y prioridades en el cumplimiento de pagos entre los dos tipos de acreedores anteriormente mencionados.

En segundo lugar, encontramos uno de los estudios realizados acerca de la ley 550 de 1999, fue la tesis **“Análisis de la Ley 550, Sus Lecciones, Aprendizajes y Propuestas de Reforma”**, realizada por Laura Mercedes Mogollón y Luz Adriana Restrepo de la Universidad de los Andes, Bogotá, 2004.

Este estudio nos da una visión teórica y práctica de la ley 550 de 1999, ya que nos muestra cómo fue su evolución y desarrollo, al mismo tiempo que da a conocer la forma como las empresas la aplicaron. En la investigación se realizó un análisis exhaustivo sobre la importancia de los sistemas de insolvencia que ha tenido Colombia desde 1995, con el fin de identificar cuáles son los cambios o reformas que se le han realizado a las leyes de este tipo, y así poder determinar qué pasos

se deben seguir para poder obtener un buen desempeño económico y social en el país.

Las autoras en su afán de evaluar las debilidades y fortalezas de la ley, plantean una serie de propuestas de reforma, con el propósito de abordar sus puntos débiles, y así poder contar con un instrumento jurídico más veraz a la hora de querer resolver problemas de liquidez en las empresas colombianas. Las ideas principales de las propuestas, son las siguientes:

“La primera propuesta formula la idea de que se incluyan sanciones propias del régimen tradicional de la quiebra a la ley 550, al castigar con la incapacidad para ejercer el comercio y sanciones penales a las personas que hayan causado intencionalmente la situación de solvencia al deudor. Igualmente, proponen que se debe exigir a la empresa a la hora de acogerse a la ley la presentación de sus flujos de caja, los cuales deben demostrar la incapacidad de pagar las deudas que ha incumplido, para de esta manera evitar manipulaciones de empresarios que quieran entrar en el proceso de reestructuración. Por último, proponen que la DIAN tenga los mismos privilegios que los demás acreedores, a la hora de que le sean canceladas las deudas”<sup>15</sup>.

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”**, de los autores Daniel Ordoñez, Jaime Varela y Antonio Burbano, Ingenieros Industriales de la Universidad de los Andes, Bogotá. En esta se realiza un análisis de la mencionada ley con sus antecedentes, fortalezas y debilidades, a la cual realizan algunos comentarios.

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

---

<sup>15</sup>MOGOLLÓN, Laura Mercedes, RESTREPO, Luz Adriana. Proyecto de grado Análisis de la Ley 550, sus lecciones, aprendizajes y propuesta de reforma. Universidad de los Andes. Facultad de Administración. Bogotá, 2004.

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.

Por otra parte, nombran el régimen de Insolvencia Transfronteriza, y en él, la Ley 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.<sup>16</sup>

### **3.2. LEY 550 DE 1999**

Al presentarse la crisis en la segunda mitad de la década del noventa y ante la falta de un mecanismo jurídico efectivo para que el empresario pudiera lograr proteger su actividad económica, el Estado, en atención a la función social de la empresa y a través de la Ley 550 de 30 de Diciembre de 1999, estableció un instrumento que le permitiera a los empresarios afrontar la crisis y lograr la recuperación de sus negocios a través del salvamento de la empresa.

---

<sup>16</sup> ORDÓÑEZ, Daniel. VARELA, Jaime y BURBANO Antonio, Análisis de los Factores de éxito y/o fracaso en las Entidades sujetas a la ley 550 de 1999. Ingenieros Industriales de la Universidad de los Andes, Bogotá. Año 2001

Así, la citada ley estableció un régimen para promover y facilitar la reactivación empresarial y la reestructuración de los entes territoriales, queriendo asegurar de esta forma, la función social de las empresas y el desarrollo armónico de las regiones.

Esta ley está conformada por “siete (7) Títulos: el Título Primero, relativo a los Fines y Alcances de la Intervención, el Título Segundo, concerniente a los Acuerdos de Reestructuración, el Título Tercero, referente a los Demás Instrumentos de Intervención, el Título Cuarto, relativo al Régimen Tributario, el Título Quinto, concerniente a la Reestructuración de Pasivos de las Entidades Territoriales, y por último, el Título VI, referente a las Disposiciones Finales.

Dentro de los objetivos de la Ley 550 de 1999 se encuentra el proponer un marco que no ofreciera las dificultades que en el régimen anterior encontraba el empresario y los deudores para celebrar y ejecutar acuerdos que permitieran la reactivación de la empresa.

En la ley se estableció como instrumento para intervenir en este aspecto, la figura de los acuerdos de reestructuración, los cuales buscaban que en los eventos en los que los propios interesados consideraban que una empresa era viable, estos pudieran encontrar mayor libertad y una mejor distribución de los riesgos, como partes interesadas en celebrar un acuerdo para la recuperación de la empresa. La ley contempla que estos acuerdos debían ser negociados en forma extrajudicial, debían desarrollarse usando más eficientemente los recursos vinculados a la actividad empresarial y mejorando la competitividad, todo en procura de que las empresas reestructuradas cumplieran con su función social”<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup> GOMEZ SARMIENTO, José Manuel. Ley 550 de 1.999. Bogotá D,C, Universitas No, 99. Pontificia Universidad Javeriana. Facultad de Ciencias Jurídicas, junio de 2000. p. 9-70.

De acuerdo con la función social imputada a las empresas, él “Estado puede intervenir en la economía e imponer determinadas obligaciones, con el fin de que las empresas superen las crisis en que en determinado momento estas se encuentren inmersas. Así, en la Ley 550 se dio un giro en la forma en que se debe dar el tratamiento de las crisis y en el sistema conservatorio colombiano de los negocios del empresario, empleando como principal instrumento de intervención un procedimiento de carácter extrajudicial que pretendiera obtener mejores resultados que los concordatos, procedimientos de carácter judicial que hasta el momento eran el mecanismo a través del cual se había afrontado estas situaciones.”<sup>18</sup>

Este ultimo mecanismo estaba previsto para condiciones de normalidad económica pero debido a las circunstancias de la economía global y a las repercusiones que esta tuvo en la economía colombiana, se había convertido en un mecanismo ineficaz para atender las crisis económicas y financieras de los deudores

**Acuerdos de Reestructuración:** “La ley definió en su artículo 5° el acuerdo de reestructuración como: "la convención que, en los términos de la presente ley. Se celebre a favor de una o varias empresas 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”<sup>19, 20</sup>.

Estos acuerdos de reestructuración “solo se aplican a las empresas siempre y cuando estén constituidas como personas jurídicas nacionales o extranjeras, ya sean privadas, públicas o de economía mixta (empresarios del sector real), a las

---

<sup>18</sup> Superintendencia de Sociedades. Doctrinas y Conceptos Básicos. Bogotá D.C. año 1995 524p.

<sup>19</sup> MATTA, Gómez Regina María. Las enseñanzas de la ley 550. En: *Ámbito jurídico*, Bogotá Junio 23 de 2003. año 2006 No. 136 p1B

<sup>20</sup> ARTICULO 5°. LEY 550 DE 1999

entidades territoriales o entidades públicas que tengan el carácter de empresa y a las sucursales de sociedades extranjeras de estas empresas se exceptúan las vigiladas por las Superintendencia de Economía Solidaria y Bancaria. Las primeras son las cooperativas que desarrollan actividades financieras, y las segundas son las instituciones financieras y de crédito, que son las entidades que ejercen actividad financiera de ahorro y crédito. También se exceptúan las bolsas de valores y los intermediarios de valores que se encuentren inscritos en el Registro Nacional de Valores y los comisionistas de bolsa. De la anterior exposición se desprende que el mecanismo de los acuerdos de reestructuración esta limitado a las personas jurídicas, por lo cual las personas naturales no pueden acceder a este”<sup>21</sup>.

**Supuestos de Admisibilidad e Iniciación del Trámite.** “Respecto a los supuestos para el inicio de la promoción de los acuerdos de reestructuración, están orientados esencialmente al criterio objetivo tradicional de la cesación de pagos al establecer, como anteriormente se afirmó que para promover uno de estos acuerdos es necesario que en la solicitud de promoción que realice el empresario o el acreedor o acreedores, se acredite el incumplimiento en el pago por más de noventa (90) días de dos (2) o más obligaciones mercantiles o la existencia por lo menos de dos (2) demandas ejecutivas para el pago de estas obligaciones, las cuales deberán representar no menos del cinco por ciento (5%) del pasivo corriente de la empresa.

En lo relativo al presupuesto subjetivo del procedimiento, el régimen de la citada ley se aplica a comerciantes y no comerciantes, por lo cual cuando en el anterior párrafo se hace mención a obligaciones mercantiles, estas no deben entenderse

---

<sup>21</sup> GOMEZ SARMIENTO, José Manuel. Ley 550 de 1.999. Bogotá D,C, Universitas No, 99. Pontificia Universidad Javeriana. Facultad de Ciencias Jurídicas, junio de 2000. p. 9-70.

en un sentido restringido como obligaciones sujetas solo al Código de Comercio sino a todas aquellas obligaciones propias de la actividad del empresario<sup>22</sup>.

---

<sup>22</sup> PINZON SANCHEZ, Jorge y RODRIGUEZ ESPITIA, Juan José El Acuerdo de Reestructuración: Una alternativa no judicial que permite al deudor recuperarse En: Congreso Iberoamericano de Insolvencia y Congreso Nacional de Derecho Concursal (2° y 4° 2.000: Córdoba Argentina y Bogotá Colombia) Ponencia del Segundo Congreso Iberoamericano de Insolvencia y Cuarto Congreso Nacional de Derecho Concursal. Córdoba Bogotá, 2000\_ 19 p

#### 4. DEFINICION DE TERMINOS

**Reestructuración:** Proceso por el cual se modifica o cambia la forma de funcionamiento de una empresa donde las partes interesadas en la recuperación de la misma dialoguen para tomar las decisiones acordes a la problemática.

**Liquidación:** es una venta al por menor con una gran rebaja de precios que lleva adelante un comercio por cesación, quiebra, reforma o traslado del establecimiento.

**Crisis financiera:** Crisis económica que tiene como principal factor la crisis del sistema financiero, es decir, no tanto la economía productiva de bienes tangibles sino fundamentalmente el sistema bancario, el sistema monetario o ambos.

**Indicadores financieros:** Índices estadísticos que muestran la evolución de las principales magnitudes financieras de las empresas.

**Economía:** Ciencia social que estudia las relaciones sociales que tienen que ver con los procesos de producción, intercambio, distribución y consumo de bienes y servicios, entendidos estos como medios de satisfacción de necesidades humanas y resultado individual y colectivo de la sociedad

**Sociedad anónima:** Es aquella sociedad mercantil cuyos titulares lo son en virtud de una participación en el capital social a través de títulos o acciones.

**Sociedad limitada:** Es una sociedad mercantil en la que el capital social está dividido en cuotas sociales de distinto o igual valor llamadas participaciones sociales y en la que la responsabilidad de los socios se circunscribe exclusivamente al capital aportado por cada uno.

## 5. DISEÑO METODOLOGICO

### 5.1. TIPO DE ESTUDIO

El presente estudio es de tipo descriptivo, porque se realizó un estudio de caso de la empresa Bodega del Pueblo S.A., la cual ingresó a la Reestructuración en el marco de la Ley 550 de 1999, se describieron las características y condiciones de la misma antes y durante el acuerdo. Así mismo se efectuó un análisis de sus estados financieros, de manera tal, que se reflejarán las condiciones en la cual estaba la empresa llevándonos a realizar las conclusiones que van relacionadas y en concordancia con lo que se estableció como finalidad del proyecto.

### 5.2. POBLACION Y MUESTRA

**5.2.1. Universo:** El universo del presente proyecto estuvo conformado por 111 empresas de la Costa Caribe Colombiana así: Barranquilla con sesenta y tres (63) empresas, Cartagena treinta y una (31) empresas y Santa Marta diecisiete (17) empresas; de las cuales sesenta y tres (63) firmaron el acuerdo y lo están ejecutando, treinta y nueve (39) salieron del acuerdo y nueve (9) se encuentran en proceso de trámite.

**Tabla No.1. Población de Empresas que Conforman el Proyecto**

	Cartagena	Barranquilla	Santa Marta	
Salieron del acuerdo	11	25	3	39
Firmados en ejecución	20	30	13	63
En tramite	0	8	1	9
	31	63	17	

Fuente: Superintendencia de Sociedades. Empresas acogidas e la ley 550 de 1999

**5.2.2. Población:** La población del presente proyecto estuvo conformada por treinta y una empresas de la ciudad de Cartagena de Indias de las cuales once (11) salieron del acuerdo y veinte (20) se encuentran firmadas y en ejecución.

**5.2.3. Muestra:** La muestra objeto de estudio del presente proyecto investigativo estuvo conformada por la empresa Bodega del Pueblo S.A., la cual no pudo emerger de la problemática viéndose obligada a salir del acuerdo de Reestructuración en el marco de la Ley 550 de 1999.

**5.2.4. Muestreo:** El proceso de escogencia de la muestra fue el muestreo intencional por conveniencia, este muestreo se caracteriza porque el investigador puede seleccionar una muestra que le facilite la recolección de la información, conocido también como muestreo por seguimiento ya que la muestra corresponde a una fracción o segmento de la población y la muestra no es representativa de la población.<sup>23</sup>

### **5.3. RECOLECCION DE LA INFORMACION**

**5.3.1. Fuente Primarias:** Folios de la Superintendencia de Sociedades de la Bodega del Pueblo S.A. en Reestructuración y Cámara de Comercio de Cartagena y DIAN y entrevista con el liquidador Fredy Arellano Tijera.

**5.3.2. Fuente Secundarias:** Información proveída por periódicos locales, tesis, ensayos, internet.

---

<sup>23</sup> MORENO, Garzón Adonai. GALLARDO, Yolanda. Recolección de la Información. Serie Aprender a Investigar. Edición III. Editorial Arfo Editores Ltda. Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior. Año 1999 Bogotá Colombia Pag. 107 y 108

#### **5.4. PROCEDIMIENTO**

El proyecto se desarrollará en 4 etapas, a saber:

**Etapa Previa:** Constituyó la identificación del problema, realización del anteproyecto y aprobación del mismo.

**Revisión de la información:** Se hizo una revisión y análisis de la información, tanto de bibliografía mencionada en el presente anteproyecto, como de los folios que provee la Superintendencia de Sociedades y otra información disponible en diversas fuentes de información como libros, revistas, e Internet, de la empresa Bodega del Pueblo S.A. para conocer, identificar y relacionar las causas que llevaron a la empresa a acogerse al Acuerdo de Reestructuración en el marco de la Ley 550 de 1999.

**Trabajo de campo:** Se realizó una entrevista al liquidador Fredy Arellano Tijera, con el propósito de recopilar toda la información y experiencia directa que tuvo con la empresa.

**Etapa final:** Se revisó toda la información obtenida, se analizó y comparó la información financiera antes, durante y después del acuerdo, para así construir un caso empresarial incluyendo además las conclusiones de la investigación.

## 6. ESTUDIO DE CASO BODEGA DEL PUEBLO S.A.

### 6.1. ANTECEDENTES

**6.1.1. Análisis del entorno:** Los 90s fueron los años en que se gestó la última gran crisis financiera del mundo, la cual tuvo razones poderosas para desatarse como por ejemplo “el nivel de endeudamiento en los hogares, junto con aspectos negativos del entorno macroeconómico, los cuales, contribuyeron a su profundización, la volatilidad de los capitales extranjeros y la política monetaria orientada a proteger y defender la banda cambiaria existente, sumadas al exceso de gasto interno, configuraron el escenario en el cual se desencadenó la crisis financiera de fin de siglo”<sup>24</sup>.

Por el lado de la oferta de crédito, las fuertes entradas de capitales extranjeros que se registraron hasta 1998 (del orden del 4% del PIB) aumentaron la liquidez en la economía y condujeron a una importante expansión del crédito, particularmente el inmobiliario; a pesar de esto, se presentó una desaceleración durante el año 1999 que evidenció una reducción en la actividad inmobiliaria; esto se debió principalmente a la reducción de la capacidad de compra de los hogares colombianos; el aumento en los precios de los inmuebles se ubicó para esa época muy superior al aumento en los ingresos de las familias, por tanto, se produce una caída de los precios de los bienes inmuebles.

También se cuentan otros factores tales como: la disminución de exportaciones, la protección a la banda cambiaria, la necesidad de adquirir nuevas tecnologías, el endeudamiento indiscriminado y la caída de la demanda; además de las altas tasas de interés, el déficit fiscal, los recursos financieros captados por el gobierno,

---

<sup>24</sup> BANCO DE LA REPUBLICA. Reporte de Estabilidad Financiera. Diciembre de 2.002. Departamento de Estabilidad Financiera y Subgerencia Monetaria y de Reservas, Colombia. 2002. 75 p.

el orden público, la inseguridad jurídica y la caída general en el sector de la construcción; tanto la política fiscal, a través de los subsidios sobre la tasa de interés que ofreció el Gobierno, como la política monetaria por medio de la reducción en las tasas de interés reflejadas en las decisiones de los bancos con respecto al crédito hipotecario incrementaron los precios de las viviendas, rompiendo la dependencia de los capitales externos<sup>25</sup>.

Así mismo, el comportamiento de los desembolsos desarrollados por los bancos fue muy agresivo, ya que se presentaron incrementos por más del 20%, siendo esto una cifra significativa teniendo en cuenta que para esta época el país pasaba por una crisis financiera; al mismo tiempo se presentó un alza en los desembolsos a individuos los cuales se promediaron en 106 mil millones de pesos mensuales y desembolsos para constructores por valor de 241 mil millones. Los desembolsos para constructores a diferencia de los individuos fueron menguando estos recibían muy por debajo de los individuos quienes iban en aumento año por año manejándose cifras de más 300 mil millones de pesos mensuales, los cuales se desplomaron a finales de de 1998 cuando explotó la crisis financiera. De ahí en adelante los créditos a individuos y constructores regresaron a niveles prevalecientes en los setentas y su crecimiento se redujo. Más aún, los desembolsos mensuales de los constructores, que siempre fueron mayores a los de los particulares, se alinearon en rubros similares a los de los últimos. De hecho, la correlación entre los desembolsos a constructores e individuos se elevó a 0.87 entre los años de 1998 y 2006.<sup>26</sup>

Colombia al igual que otros países vivió ese periodo de recesión económica, cuyas consecuencias afectaron notablemente el crecimiento de su economía. El

---

<sup>25</sup> MALDONADO Christian. Políticas macroeconómicas y el sector inmobiliario, En: Actualidad de Propiedad Raíz, Colombia, Herramientas, Latinoamérica, el 22 de julio de 2001.

<sup>26</sup> SALDARRIAGA, Esteban. Determinantes del sector de la construcción en Colombia. Bogotá, noviembre 15 de 2006. Bajo el auspicio de First Initiative.

sector inmobiliario no fue la excepción<sup>27</sup>, este había experimentado auge sin precedentes a partir de 1993, como resultado de los mayores ingresos de capital externo y del consiguiente incremento en el precio de los bienes no transables, especialmente de la finca raíz.

Pero a finales de 1998 la escasez de suelo utilizable, genera mayores costos para los constructores, y por consiguiente, mayor precio de los inmuebles. Esto trae consigo, una reducción de oferta de proyectos VIS (Vivienda de Interés Social), debido a los bajos márgenes de utilidad que estos pudiesen generar.<sup>28</sup> Igualmente la crisis asiática y rusa y el incremento en las tasas de interés en el país, la financiación de vivienda tuvo un severo retroceso en medio de la salida masiva de capitales extranjeros, la caída del precio de los activos y la morosidad de la cartera, especialmente la hipotecaria. Los límites de las tasas de interés hipotecarias, generan distorsiones en el mercado para el otorgamiento de créditos. La baja protección a los acreedores, impidió el acceso de un mayor número de personas al sistema hipotecario. Los sectores poblacionales más riesgosos sintieron desconfianza para adquirir estos créditos de largo plazo, el riesgo al cual se sometió el sector a finales de los noventas, fue lograr incrementar la adquisición de bienes inmuebles.

Por otro lado, afectó también la baja capacitación de los trabajadores del sector, esto hizo pensar en estrategias que permitieran una formación académica y laboral más adecuada, que garantizará un mayor grado de desarrollo y crecimiento personal de los trabajadores de la construcción.<sup>29</sup>

Pero a pesar que la crisis financiera obligó a realizar ajustes graduales a corto plazo la actividad inmobiliaria logró mantenerse con factores tales como: buenas perspectivas demográficas, lo cual permitió pronosticar un aumento en la

---

<sup>27</sup> Ibid. op

<sup>28</sup> Ibid. op

<sup>29</sup> Ibid. op

generación de nuevos hogares, y por lo tanto un nivel de demanda por vivienda constante; un bajo nivel de apalancamiento en el sistema financiero que permitió realizar un mayor uso de la financiación hipotecaria para adquirir nuevos proyectos inmobiliarios; un ambiente económico favorable que facilitó que las perspectivas de crecimiento del sector se incrementarán.

También se presentaron obstáculos de tipo legal que de ser solucionados posiblemente hubiesen podido contribuir en un mayor crecimiento del sector, tales como: acceso limitado al crédito hipotecario debido a los altos intereses que las entidades financieras otorgaban durante este periodo, un marco regulatorio que dejó de incentivar la producción de soluciones habitacionales para estratos medios y bajos, demoras en los tiempos de incorporación y habilitación del suelo, por lo que se requirió de una simplificación y racionalización de trámites; y un déficit de tierra pues uno de los factores de preocupación de los constructores es la escasez de la tierra edificable y el impacto que esto pueda generar sobre el precio de la tierra. En particular, la vivienda de interés social ha sido la más afectada debido al efecto negativo que tiene el trasladar los costos de la tierra al consumidor final, hecho que hace financieramente inviable el desarrollo de este tipo de proyectos.

Actualmente el sector inmobiliario se encuentra desarrollando procesos de planeación financiera y económica más eficientes, que le ayuden a soportar los embates ante una futura crisis financiera, esto ha sido producto del aprendizaje al cual se vio obligado el sector en la década de los noventa, pues, la consecuencia más significativa para el sector fue el aumento insostenible en los precios de los activos inmobiliarios.

## **6.2. Bodega del Pueblo S.A.**

**6.2.1. Antecedentes Históricos de la Empresa:** “El 21 de Abril de 1997 bajo la escritura N° 780 fue constituida en la Notaria Segunda de Cartagena, la sociedad

Limitada denominada Bodega del Pueblo Limitada, cuyo domicilio era la ciudad de Cartagena, siendo su finalidad principal la venta, compra, alquiler y administración de bienes e inmuebles en general. Su misión se centró en el logro de los objetivos de transparencia en la gestión administrativa; brindando al cliente el asesoramiento profesional y personalizado en materia inmobiliaria y afines; Además asumió la administración de un inmueble como un proceso comunicacional, es decir, va a depender de dos factores (administrador y administrado). De tal modo, que esa comunicación fue su principal objetivo, pues, constituyó la base para desarrollar una mejor actividad profesional. Y se visionaban como una organización líder en la prestación de servicios de alta calidad en materia de administración de condominio reconocida por su eficiencia, excelencia y honestidad de su recurso humano.

Un año después (1998) el día 20 de abril, por iniciativa de sus creadores y socios los señores Rubén Coronel Ospina, Jaime Ospino Paternina y Pedro Suárez Herrera, el tipo de sociedad fue reformado bajo escritura pública No. 922 y ampliado el objeto social de la misma, ésta realizaría actividades más allá de la actividad inmobiliaria, manejaría el diseño, la construcción, reforma, instalación, organización y administración de restaurantes, bares, discotecas, gimnasios, además del diseño y administración de bienes o inmuebles, y papeles de inversión de toda clase.

Posteriormente el día 20 de octubre del mismo año bajo escritura pública No. 2511 otorgada en la Notaria Cuarta de esta misma ciudad, los dueños y socios de la empresa acordaron convertirla en una sociedad Anónima, por lo cual se denominó Bodega del Pueblo S.A.<sup>30</sup> Dos años después su nombre fue modificado porque entra en la aplicabilidad en los términos y con las formalidades prevista en la ley 550 de 1999, y su nombre cambia a Bodega del Pueblo S.A. en Reestructuración

---

<sup>30</sup> CAMARA DE COMERCIO DE CARTAGENA

bajo oficio número ICTG 650.0639 de Abril 18 del año 2000, otorgado por la Superintendencia de Sociedades “Intendencia Regional Cartagena”. Su primer promotor designado para tales efectos fue el señor Ramón Edgardo Bolaños, quien fué nombrado bajo oficio número ICTG. 650.00640 el día 18 de Abril de 2000, quien renunció a tal designación el día 4 de Mayo del 2000 mediante escrito radicado en la misma fecha con el número 5.704.664-0, procediendo en consecuencia la Superintendencia de Sociedades a nombrar un segundo promotor a través de oficio ICTG 650.00715 del 22 de Mayo del 2000 al señor Tomás Alberto Vargas Mantilla, quien aceptó la designación, e inscribió y publicó el aviso de promoción el 2 y 9 de junio del mismo año en el diario El Universal de la ciudad de Cartagena, cumpliendo con los deberes de publicidad que le impone el artículo 11 de la Ley 550 de 1999.

**“Artículo 11.** *“Publicidad de la promoción del acuerdo de reestructuración. En la misma fecha de designación del promotor, la respectiva entidad nominadora deberá fijar en sus oficinas, en un lugar visible al público y por un término de cinco (5) días, un escrito que informe acerca de la promoción del acuerdo. Dentro del mismo plazo, el promotor inscribirá el aviso en el registro mercantil de las cámaras de comercio con jurisdicción en los domicilios del empresario y en los de las sucursales que éste posea, inscripción que estará sujeta a la tarifa establecida por el Gobierno Nacional para la inscripción de documentos en el registro mercantil; y también deberá informar de la iniciación de la negociación del acuerdo de reestructuración mediante aviso publicado en un diario de amplia circulación en el domicilio del empresario y en los de las sucursales que éste posea, indicando:*

*1. Identificación completa del empresario o empresarios, con sus respectivos domicilios, direcciones y números de identificación tributaria. Si se hubieren presentado cambios en el domicilio, en la dirección o en el nombre del empresario durante el año inmediatamente anterior, deberán incluirse, además, los domicilios, direcciones y nombres anteriores.*

*2. Identificación completa del promotor y, si fuere el caso, de los peritos que ya hubieren sido nombrados, con indicación del nominador, de la dirección, del teléfono y de las demás señas que permitan entrar en comunicación con el promotor.”<sup>31</sup>*

La Junta directiva se encontraba conformada por: Rubén Coronel Ospina, Jaime Ospino Paternina y Pedro Suarez Herrera. El revisor Fiscal Principal era el Sr. Alberto Javier Mendoza Roca. El revisor Fiscal Suplente era Sra. Inés María Gómez Tinoco. El 21 de Septiembre de 2000 se llevó a cabo en la Sala de Juntas

---

<sup>31</sup> ARTICULO11 LEY 550 DE 1999.

de esta Interdependencia Regional la reunión prevista por el artículo 28 de la Ley 550 de 1999, previa convocatoria por el Promotor, mediante aviso publicado por El Universal el 11 de Septiembre del año 2000, en esta reunión se decidió unánimemente o sea acreedores y socios de la empresa que se continuaría con la etapa de negociación del acuerdo.

**6.2.2. Entrada al acuerdo:** Durante los años de 1998 y 2000 la empresa Bodega del Pueblo S, A., se vio sumergida dentro del fenómeno de la crisis financiera mundial, hecho que obligó a sus dueños y socios a cobijarse dentro de la ayuda que el gobierno de esa época había creado para manejar los embates económicos negativos que la misma iba dejando. Es así, que la Superintendencia de Sociedades Regional Cartagena aprobó mediante Auto ICTG.650.0639 del 18 de Abril de 2000 el Acuerdo de Reestructuración suscrito entre Bodega del Pueblo S.A., y sus acreedores en los términos y con las formalidades previstas en la Ley 550 de 1999. Pues la difícil situación económica que venía atravesando la Sociedad, tal como se registra en los balances generales a 31 de Diciembre de 1998, 1999 y 2000, (Ver anexo No. 1) tomados de los folios presentados a la Superintendencia de Sociedades, sumado a los acreedores que para ese momento representaban el 80% de deudas, hacían prever el desenlace de la reestructuración.

**6.2.3. Razones de entrada al acuerdo:** La empresa Bodega del Pueblo S.A., presentó para el año 1998, una utilidad de \$817.000.000, para el año 1999 fué en retroceso presentando una utilidad negativa con cifras de -\$56.050.000 y para el 2000 aunque se mantuvo una utilidad negativa, esta fué menor, tal como se registra en el estado de pérdidas y ganancias, de esos años, esto dejó reflejado la situación económica por la cual estaba atravesando la empresa en ese momento (Ver anexo No. 1)

Así mismo los indicadores financieros de esos años (1998 y 1999), mostraron la precaria situación financiera de la empresa:

**Tabla No. 2 Indicadores de Liquidez años 1998 y 1999**

LIQUIDEZ	1998	1999
Capital de trabajo	-\$262.914.000,00	-\$198.507.000,00
Razón circulante	0,175407178	0,03840900
Razón ácida	0,162275241	0,03840900
EBITDA=	6.457.000,00	-76.476.000,00
FCL=	-119.895.000,00	-162.523.000,00

Fuente: La autora con la colaboración de un profesional de la contaduría pública y los folios de la superintendencia de sociedades

Al mirar los indicadores de liquidez vemos que el año 1998 la empresa tenía dificultades porque poseía un capital de trabajo negativo -\$262.914.000.00, y una razón corriente por debajo de uno(1), lo que significa que por cada peso de deuda, ésta poseía (\$0.18), para cubrir todas sus obligaciones, así mismo su capacidad de pago fue de un \$0.16 por cada peso de deuda.

Al revisar el EBITDA y el flujo de caja libre FCL, podemos apreciar que la empresa no generaba la suficiente utilidad operacional, ni el suficiente flujo de caja para pagar sus obligaciones

Para el año 1999 la tablaNo.2, nos muestra que el capital de trabajo continuó disminuyendo en forma negativa mostrando un capital de trabajo de (-\$198.507.000.00), o sea, en un solo año perdió \$64.407.000, la razón corriente y la razón ácida también bajaron ostensiblemente el EBITDA paso a ser negativo mostrando cifras muy altas( -\$76.476.000,00) con respecto al año 1998, lo cual quiere decir que su utilidad operativa en este año fue totalmente nula; lo mismo sucedió con el flujo de caja(-\$162.523.000,00) esta aunque negativa estuvo por encima del valor del año 1998.

La empresa Bodega del Pueblo S.A., poseía gran dificultad para ser efectivos los activos que tenía, esto quiere decir, que la empresa generó ingresos equivalentes a 0.12 veces la inversión en activos fijos; y 0.02 veces la inversión en activos totales. Si se analiza la rotación del capital del trabajo podemos ver que la empresa no tenía capacidad operativa para generar capital de trabajo como lo vemos en la Tabla No. 3 pues su capital fue de -\$0,069981058 en el año 1998 y de -\$0,20273844 para 1999.

**Tabla No. 3 Indicadores de Rotación años 1998 y 1999**

<b>ROTACIONES</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>
Rotación del Activo Fijo	0,122479621	0,11313537
Rotación de Activo Total	0,021975043	0,05307623
Rotación de Capital de Trabajo	-0,069981058	-0,20273844

Fuente: La autora con la colaboración de un profesional de la contaduría pública y los folios de la superintendencia de sociedades

En cuanto a los indicadores de rentabilidad podemos determinar que la Sociedad Bodega del Pueblo S.A., no tenía la suficiente capacidad para generar utilidad a partir de los recursos disponibles, lo que quiere decir que los ingresos generados no eran suficientes para cubrir los gastos operacionales de la misma.

**Tabla No. 4 Indicadores de Rentabilidad años 1998 y 1999**

<b>RENTABILIDAD</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>
Rentab. Operativa del activo después de imp.	-0,033019981	-0,3865110
Rentabilidad del patrimonio	0,037446145	0,4338773

Fuente: La autora con la colaboración de un profesional de la contaduría pública y los folios de la superintendencia de sociedades

Los indicadores de apalancamiento nos muestran que la mayor parte de los activos de la sociedad fueron financiados con aportes de terceros y se puede visualizar en la Tabla No. 5 que estos, para el año 1999 fueron aún más en aumento.

**Tabla No. 5 Indicadores de Apalancamiento y Endeudamiento años 1998 y 1999**

<b>APALANCAMIENTO Y ENDEUDAMIENTO</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>
Apalancamiento Operacional	0,973941438	1,1703715
Apalancamiento Financiero=	37,37510313	-6,8695272
Estructura deuda sobre patrimonio	0,026058562	-0,170371474
Cubrimiento de Intereses	-0,898495248	-6,758799769

Fuente: La autora con la colaboración de un profesional de la contaduría pública y los folios de la superintendencia de sociedades

Igualmente se determinó que la empresa tampoco estaba generando suficiente utilidad para cubrir sus actividades de financiamiento, costos de venta, y el rendimiento que debía recibir cada socio de la empresa como se puede ver en la Tabla.

**Tabla No. 6 Márgenes años 1998 y 1999**

<b>MARGENES</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>
Margen bruto	0,633132235	0,42969313
Margen Operacional	-0,369965759	-3,492508386
Margen Neto	0,044404587	-1,392719592

Fuente: La autora con la colaboración de un profesional de la contaduría pública y los folios de la superintendencia de sociedades

Además de lo anterior hubo factores relevantes que influyeron en la decisión final de los dueños y socios de la empresa, como es el hecho de descuidar el objeto social principal con la cual fue creada la organización. Esta fué reformada de común acuerdo por los dueños y socios, bajo escritura pública No. 922, realizando cambios radicales en el mismo; la empresa ya no se dedicaba de lleno a la actividad inmobiliaria, si no que se dedicaba al diseño, la construcción, reforma, instalación, organización y administración de restaurantes, bares, discotecas y gimnasios, este hecho importante minimizó la actividad inmobiliaria en la empresa, pues dueños y socios dedicaron toda su atención y esfuerzo a la administración de los lugares antes mencionados: lo que trajo como consecuencia la caída de la empresa en su objeto social principal. Así mismo “la empresa desde el mes de

Mayo de 1999 no cancelaba los aportes a la seguridad social en salud y pensiones, ni los aportes para fiscales, debidamente causados para efectos contables.”<sup>32</sup>; adicional a esto se puede mencionar el hecho de que el domicilio donde funcionaba la empresa para ese momento histórico era de exclusividad, hablamos del “centro Comercial Paseo de la Castellana, que justo para los años 1998 – 2000 abría sus puertas al público, siendo el primer Centro Comercial real de la ciudad de Cartagena, esto, lo posicionaba con exclusividad, y por ende, los precios que manejaban en el alquiler de sus locales eran muy caros, a estos se le suma también los pagos por servicios públicos”<sup>33</sup>, por tanto, la empresa manejaba gastos fijos altos.

Los socios y dueños no planificaron la creación, organización, dirección, control y desarrollo del proyecto, por lo que no contaban con un análisis real que les permitiera determinar la viabilidad del proyecto, o sea, no contaba con las herramientas necesarias e idóneas para su desarrollo y funcionamiento, hablamos del personal, de los recursos económicos, de la infraestructura y del entorno,

Por otra parte no menos importante fué la toma de decisiones erradas por parte de los dueños, socios y directivos, los cuales realizaron contratos a empleados no idóneos o capacitados para los cargos más importantes dentro de la empresa, muchos de estos eran totalmente empíricos, es el caso del administrador de la misma, quien era una persona no estudiada, ni profesionalizada en el entorno de la administración, su conocimiento sé limitaba a la experiencia adquirida en el recorrer de su vida, así mismo, el proceso de selección del personal del área comercial no era el más adecuado, porque, la empresa no contaba con una psicóloga o jefe de personal apto para que el proceso de escogencia fuera satisfactorio; a tal punto que trabajadores de esta área como lo eran los asesores

---

<sup>32</sup> SUPERINTENDENCIAS DE SOCIEDADES INTENDENCIA REGIONAL CARTAGENA. INTENDENCIA REGIONAL CARTAGENA. MEMORIAS. Año 2000

<sup>33</sup> Ibid.

comerciales, carecían de los requisitos indispensables que debe tener una persona para laborar en el sector de bienes e inmuebles.

La organización Bodega del Pueblo S.A. carecía también de departamentalización dentro de la misma, no contaban con áreas de recursos humanos, administrativa, contable, mercadeo entre otros, lo que a la postre, se convirtió en otro factor de suma importancia para que la empresa entrara en crisis. Al no existir una subdivisión de áreas, no existía tampoco un orden lógico de funcionamiento como por ejemplo manejar reglamentos internos, manuales de funciones procedimientos entre otros.

Todo lo anterior fueron factores que incidieron en la crisis de la empresa llevándola al proceso de reestructuración, a esto se le suma el factor de orden económico por los que atravesaba nuestro país, los cuales, fueron suscitados por la crisis financiera de los años noventa, donde hubo afectaciones económicas en el pueblo, como por ejemplo el nivel de endeudamiento en los hogares aumentó habiendo una reducción en la capacidad adquisitiva de los mismos, viéndose afectada la actividad inmobiliaria. Aumentaron también los precios de los inmuebles situándose en ese momento por encima de los ingresos de las familias, por tanto, se produjo la caída de precios en los inmuebles.

**6.2.4. Proceso de reestructuración:** La empresa Bodega del pueblo S.A. se acoge a la ley 550 de 1999 o ley de insolvencia el día 18 de Abril de 2000 mediante el oficio ICTG.650.039 se invito a los acreedores de la Sociedad a hacer parte dentro del proceso concursal, entiéndase por proceso concursal el “llamamiento a todos y cada uno de los acreedores del deudor concursado, para que concurren al proceso a fin de diseñar con el deudor las reglas que le permitan atender las obligaciones a su cargo y en consecuencia superar las dificultades por las cuales atraviesa la empresa cuando se trata de un concordato, o, establecer de manera precisa la existencia, cuantía y naturaleza de las obligaciones a cargo

del deudor para que con la realización de todos los bienes que conforman la "masa concursal, se atiendan las obligaciones a su cargo, respetando los privilegios y preferencias consagrados en la ley, cuando se trate de una liquidación obligatoria"<sup>34</sup> el edicto fue publicado en los periódicos El Universal de Cartagena y el periódico el Tiempo de La ciudad de Bogotá el día el 20 de Junio de 2001, a su vez fue radiodifundido por la Emisora Radio Todelar en Cartagena en la misma fecha. Su promotor Tomás Alberto Vargas Mantilla, ante la no existencia de mecanismos para la recuperación y conservación de la empresa, entre otros llevaron a comunicar a los interesados el fracaso de la negociación y solicitar a la Intendencia Regional su intervención; para ello el promotor se acogió al artículo 28 de la ley 550 de 1999 que dice:

**Artículo 28. Fracaso de la Negociación.** *El promotor, en la forma de convocatoria prevista en el artículo 23 de esta ley, convocará a una reunión al empresario y a los acreedores externos e internos de la empresa cuando del análisis debidamente sustentado de la situación de la empresa se concluya que la misma no es económicamente viable, o cuando no reciba oportunamente la información a que se refiere el artículo 20 de esta ley. En tal evento, la reunión se llevará a cabo en las oficinas nominador del nominador, y podrá adelantarse cualquiera que sea el número de asistentes. En dicha reunión los acreedores externos e internos, con el voto de la mayoría absoluta presente en la reunión, tomarán la decisión de dar por terminada o no la negociación. Si la convocatoria se produce antes de la determinación de los derechos de voto, la mayoría absoluta la calculará el promotor con base en los documentos previstos en el artículo 20 de esta ley, si han sido suministrados, sin que quepa objeción. Si no han sido suministrados, se tomará la mayoría de acreedores, por cabezas, que acrediten sumariamente su calidad de tales. Si no asiste un número plural de acreedores o no se toma ninguna decisión, el promotor dará aviso inmediato al nominador para que se dé traslado a la autoridad competente de tramitar la liquidación obligatoria o el proceso equivalente, según la ley.*

*El incumplimiento de la obligación del promotor a que se refiere el inciso anterior, lo hará civilmente responsable de la indemnización de los daños que cause, en el evento en que se demuestre que no ha actuado con la diligencia propia de un buen hombre de negocios, y hará exigible además una pena civil consistente en el pago a favor de todos los acreedores de una suma equivalente a cinco (5) veces el monto de los honorarios y comisiones recibidas, acreencia eventual que deberá estar amparada por la póliza de responsabilidad civil exigida en esta ley. En caso de que el promotor recomiende la terminación de la negociación y el nominador decidiera en contrario, el promotor no estará obligado a continuar con su encargo, sin que ello constituya incumplimiento del mismo"<sup>35</sup>.*

---

<sup>34</sup> Superintendencia de Sociedades. Compensación de créditos por parte de la DIAN con una sociedad que tramita una liquidación obligatoria. Boletín jurídico No. 004 de 1998. Disponible en Internet. <http://www.supersociedades.gov.co>

<sup>35</sup> LEY 550 DE 1999. ARTICULO 28

El promotor designado por la Superintendencia de Sociedades manifestó un claro desinterés por parte de la empresa en su representante el señor Héctor Suárez Medina en prestar la debida colaboración para el desarrollo de la negociación, incumpléndose las obligaciones de suministrar oportunamente la información y los documentos relacionados en el artículo 20 de la Ley 550 de 1999 así:

**Artículo 20.** *Estado de relación de acreedores e inventario de acreencias. Para el desarrollo de la negociación y, en particular, para la determinación de los derechos de voto de los acreedores externos e internos y de las correspondientes acreencias, el representante legal del empresario entregará al promotor un estado de inventario elaborado con base en los estados financieros ordinarios o extraordinarios del empresario o ente económico respectivo, cortados al último día calendario del mes inmediatamente anterior a la fecha de solicitud de la promoción por parte del empresario, o de la iniciación de la negociación en los demás casos y pondrá a su disposición todos los libros, papeles y documentos que le sirvan de soporte. Dicho estado de inventario será suscrito y certificado por el representante legal del empresario y por su revisor fiscal, y, en ausencia de revisoría fiscal obligatoria o potestativa, por un contador público.*

*El inventario junto con los correspondientes estados financieros, será entregado al promotor a más tardar dentro del mes siguiente a la fecha de la inscripción del aviso de que trata el artículo 11 de la presente ley. En dicho inventario, previa comprobación de su existencia, se detallarán y valorarán sus activos y pasivos, con indicación precisa de su composición y de los métodos de su valuación, y se incluirá la información prevista en el numeral tercero del artículo 97 de la Ley 222 de 1995, acompañada de una relación de las demandas en curso, de los acreedores internos de la empresa y de la relación completa de los aportes, con indicación precisa de su valor y de los métodos de valuación que se hayan utilizado para establecerlo, cuando sea del caso.*

*Parágrafo. A partir del momento en que reciba la información prevista en el presente artículo, el promotor iniciará su estudio, junto con el de la documentación que le sea entregada o dada a conocer por el empresario, su revisor fiscal o contador, sus administradores, o los acreedores externos o internos. El promotor establecerá los medios que considere adecuados para que, sin perjuicio de la confidencialidad propia de esta clase de información, las personas indicadas y los terceros que éstos designen para tal fin, puedan examinarla con el objeto de formular sus observaciones al promotor y adelantar la negociación.*

Así mismo incumplió el pago de los honorarios del promotor señalados por el nominador, razón por la cual, se procedió a someter a votación entre los acreedores externos e internos, o sea decidir o no si se terminaba la negociación de acuerdo de la reestructuración de la sociedad; dichos acreedores decidieron unánimemente mediante votación continuar con el proceso.

Con la evidencia de llevar a cabo una reestructuración de fondo que eliminaría los riesgos de una inminente liquidación, se planteó un segundo acuerdo basado en el desarrollo del cumplimiento establecido al momento de acogerse a la ley, por el cual se calificaron y graduaron los créditos de la Sociedad Bodega del Pueblo S.A., se realizaron los siguientes ajustes:

A los clientes que adeudaban a la empresa se acordó realizar un cobro por una suma total de \$7.474.198.00, pues, no existía ningún soporte legal que permitieran recuperar las cuentas por pagar.

En cuanto a la Propiedad, Planta y Equipos, fue ajustado a su valor real de acuerdo al avalúo que se hizo de los bienes elaborados por la firma Avaluar Ltda., por la suma de \$ 170.363.290,23. Para Cargos Diferidos, se ajusto a cero (0) por autorización de la Junta Asesora, las Obligaciones Laborales: se ajusto a su valor real por la suma de \$ 68.719.976, según los acreedores laborales calificados.

Las obligaciones Financieras, se ajustaron a cero (0) por la no presentación oportuna de los soportes por parte de la Superintendencia de Sociedades. Para los proveedores, se acordó su valor real \$ 35.383.170.00, por la no calificación de algunos proveedores. Acreedores Varios, fue ajustado en la suma de \$1.500.000.00, por la no calificación de los acreedores. Industria y Comercio se ajustó a cero (0) por la no presentación oportuna de la Alcaldía Distrital.

Cuentas por Pagar y Particulares se ajustó a cero (0) por la no calificación de estos acreedores y la Corrección Monetaria se ajustó a cero (0) por encontrarse la Sociedad en proceso liquidatorio. Desafortunadamente continua el desinterés por parte de los dueños y socios de la empresa en reestructuración por lo que se acordó realizar reunión los días 21 de Septiembre y 3 de Noviembre de 2000, donde fue colocado a consideración de los acreedores la decisión de declarar fracasada la negociación.

La Superintendencia de Sociedades teniendo en cuenta las manifestaciones realizadas por el promotor y lo directamente conocido por ellos con relación al desarrollo de la empresa, decretó la práctica de una investigación administrativa a dicha sociedad, mediante resolución numero 650.020 de Abril 16 de 2001, con el fin de efectuar un diagnostico concursal y verificar su situación económica, jurídica y contable, para lo cual se comisionaron dos funcionarios de esta intendencia regional: La señora María Teresa de León Lugo y el Señor Janio Antonio Madera Vargas. Estos funcionarios rindieron su informe el día 23 de Abril del mismo año señalando entre otros los siguientes hechos y circunstancias observadas en la visita practicada por ellos a la sociedad:

- La sociedad no desarrolló su objeto social desde enero del 2001
- Canceló parcialmente algunos gastos de administración desde la aceptación de la elaboración del acuerdo de reestructuración de pasivos con sus acreedores de conformidad con la Ley 550 de 1999.
- Todos los servicios públicos fueron suspendidos.
- No se pudo verificar el pago por parte de la sociedad de los sueldos de empleados, así como el pago de seguridad social de los mismos, por no tener soportes de los mismos.
- Se verificó que la sociedad no cumplía con su objeto social, en visita ocular realizada a la sede social, encontrándose el funcionamiento de una Discoteca de propiedad de los dueños de la sociedad conocida como Discoteca Extreme, estando en consecuencia incurso en una de las causales de disolución de acuerdo con el numeral 2º del artículo 218 del Código de Comercio.

**“Artículo 218:** Causales de disolución de la sociedad. La sociedad comercial se disolverá:  
**Numeral 2:** Por la imposibilidad de desarrollar la empresa social, por la terminación de la misma o por la extinción de la cosa o cosas cuya explotación constituye su objeto.”<sup>36</sup>

Del resultado de la diligencia fué determinado que era imposible realizar un diagnóstico concursal con base en los estados financieros, por cuanto la sociedad no tiene los libros sociales y soportes contables; por lo que se recomienda dar por terminada la negociación y proceder a decretar la liquidación obligatoria de la sociedad. En consecuencia mediante resolución ICGT 650.0021 del 27 de abril de 2001 la Superintendencia de Sociedades Intendencia Regional Cartagena declaró terminada la promoción del acuerdo de reestructuración que se venía adelantando con la sociedad.

#### **6.2.5. Análisis financiero durante el proceso de reestructuración años 2000 y 2001.**

**Tabla No. 7 Indicadores de Liquidez años 2000 y 2001**

<b>LIQUIDEZ</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>
Capital de trabajo	-174.814.000,00	-260.975.067
Razón circulante	0,11474928	0,0021142
Razón ácida	0,10613549	0,0021142
EBITDA=	-4.234.000,00	-47.948.194
FCL=	-108.364.000,00	-82.794.521

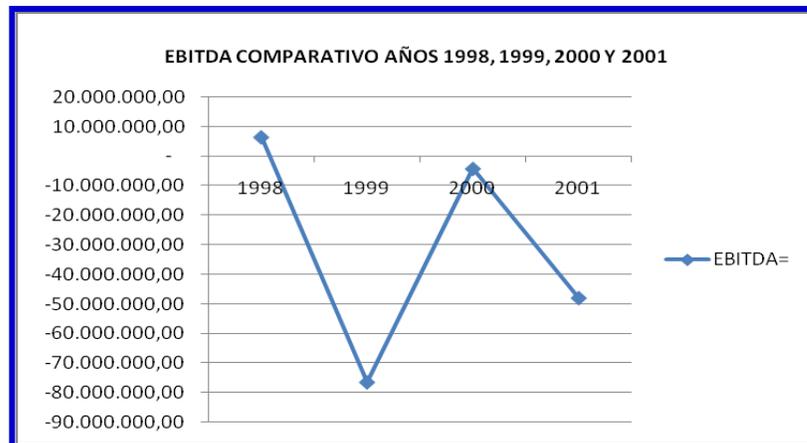
Fuente: La autora con la colaboración de un profesional de la contaduría pública y los folios de la superintendencia de sociedades

Para los años 2000 y 2001 persiste la dificultad económica de la empresa su capital de trabajo continua siendo negativo (-\$174.814.000,00 para el año 2000 y -\$260.975.067 para el año 2001) tal como lo muestra la Tabla anterior. La razón corriente o circulante era de 0.11 para el año 2000 y 0.002 para el 2001, esto quiere decir que la empresa contaba con menos de un peso para cubrir sus obligaciones. Lo mismo sucedió con el EBIDTDA y el FCL, la empresa no poseía

<sup>36</sup> ARTICULO 218 NUMERAL 2. CODIGO DE COMERCIO

la capacidad financiera suficiente para producir flujo de capital libre o utilidades operacionales que le permitieran cubrir con sus obligaciones a corto o mediano plazo como se puede observar en el gráfico No. 1, éste muestra el comparativo del EBITDA de los años 1998 a 2001.

**Gráfico No. 1 Comparativo EBITDA años 1998, 1999, 2000 y 2001**



Fuente: La autora con la colaboración de un profesional de la contaduría pública y los folios de la superintendencia de sociedades

En lo puntualizado a las rotaciones, este indicador evalúa la capacidad con la que la empresa utiliza los recursos que dispone para convertirlos en efectivo y generar capacidad de pago. En esta razón, vemos que la empresa en cuestión presenta dificultad para hacer efectivo los activos que posee en caso de salir a venderlos, significa que la empresa genera ingresos equivalentes 0,3 veces la inversión en activos fijos; 0,02 veces la inversión en los activos totales. La rotación del capital de trabajo, nos indica que la sociedad no tiene capacidad operativa para generar capital de trabajo este continuó siendo negativo.

**Tabla No.8 Indicadores de Rotación años 2000 y 2001**

ROTACIONES	2000	2001
Rotación del Activo Fijo	0,3046342	0,0028441
Rotación de Activo Total	0,1528592	0,0028342
Rotación de Capital de Trabajo	-0,6925418	-0,0017243

Fuente: La autora con la colaboración de un profesional de la contaduría pública y los folios de la superintendencia de sociedades

En lo referido a los indicadores de rentabilidad, la cual mide la capacidad de la empresa para generar utilidades, a partir de los recursos disponibles, podemos determinar que la sociedad en cuestión Bodega del Pueblo S.A., no tuvo la suficiente capacidad para generar utilidad a partir de los recursos disponibles quiere decir también, que los ingresos generados no son suficientes para cubrir los gastos operacionales.

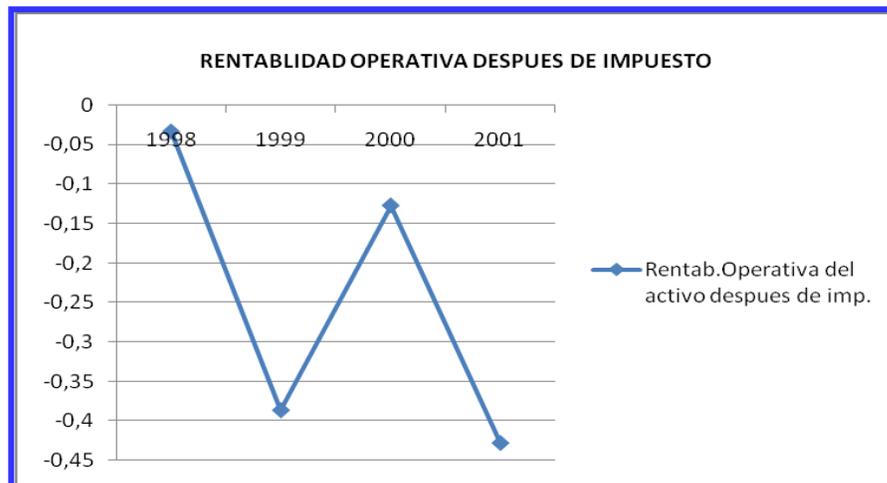
**Tabla No. 9 Indicadores de Rentabilidad años 2000 y 2001**

RENTABILIDAD	2000	2001
Rentab. Operativa del activo después de imp.	-0,1267997	-0,4280524
Rentabilidad del patrimonio	0,1303696	0,4544180

Fuente: La autora con la colaboración de un profesional de la contaduría pública y los folios de la superintendencia de sociedades

Esto queda demostrado en el grafico No. 2, donde se observa la rentabilidad operativa después de impuesto de la empresa desde 1998 hasta 2001, la cual tiene tenencia a la baja.

**Gráfico No. 2 Rentabilidad Operativa después de Impuestos años 1998, 1999, 2000 y 2001**



Fuente: La autora con la colaboración de un profesional de la contaduría pública y los folios de la superintendencia de sociedades

En cuanto a los indicadores de endeudamiento continúa el financiamiento por parte de terceros en la empresa, la mayoría de los activos de la misma fueron financiados y esta no posee la capacidad para cubrir las obligaciones financiadas.

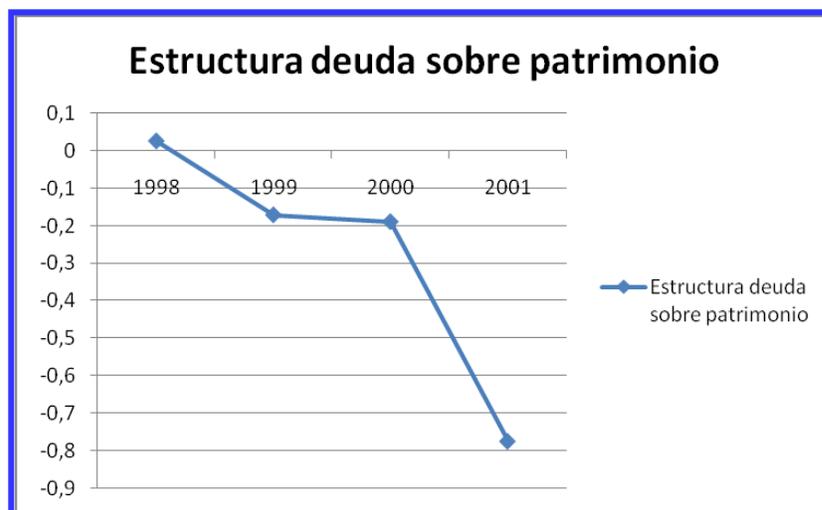
**Tabla No. 10 Indicadores de apalancamiento y endeudamiento años 2000 y 2001**

APALANCAMIENTO Y ENDEUDAMIENTO	2000	2001
Apalancamiento Operacional	1,188670598	1,77311432
Apalancamiento Financiero=	-6,300242925	-2,29346976
Estructura deuda sobre patrimonio	-0,188670598	-0,773114325
Cubrimiento de Intereses	-153,1671733	-4179,85572

Fuente: La autora con la colaboración de un profesional de la contaduría pública y los folios de la superintendencia de sociedades

Esto se puede observar más claramente en el grafico siguiente que nos muestra el comportamiento del endeudamiento financiero desde 1998 hasta 2001, donde la tendencia siempre es a la alza.

**Grafico No. 3 Estructura Deuda sobre el Patrimonio años 1998, 1999,2000 y 2001**



Fuente: La autora con la colaboración de un profesional de la contaduría pública y los folios de la superintendencia de sociedades

El indicador de margen mide la capacidad de la empresa para generar utilidades, en este punto podemos determinar que la empresa no generó la suficiente utilidad para cubrir sus actividades de financiamiento, sus costos de venta, y el rendimiento como utilidad para los socios de la empresa. Por tanto podemos decir que la empresa Bodega del Pueblo S.A. operativa y financieramente no era viable desde ningún punto de vista.

**Tabla No. 11 Márgenes años 2000 y 2001**

MARGENES	2000	2001
Margen bruto	0,744618638	-26,11111111
Margen Operacional	-0,416235772	-151,0321200
Margen Neto	-0,16091223	-123,9571422

Fuente: La autora con la colaboración de un profesional de la contaduría pública y los folios de la superintendencia de sociedades

En razón de esto la empresa Bodega del Pueblo S.A., el día 7 de junio de 2001, se decretó de manera oficial la apertura del trámite de liquidación obligatoria de los bienes que conforman el patrimonio de la sociedad Bodega del Pueblo S.A. en Reestructuración, en los términos del numeral segundo del artículo 89 y los artículos 150 y siguientes de la ley 222 de 1995, en concordancia con lo establecido, en el artículo 23 del decreto 1080 de 1996.<sup>37</sup>

**6.2.6. Procesos de liquidación:** Después de que la empresa fue declarada en Liquidación obligatoria, la Superintendencia ordenó el embargo, secuestro y avalúo de todos los bienes y derechos de propiedad de la citada sociedad, susceptibles de ser embargados. El Sr. Fredy Arellano Tijera en su calidad de liquidador oficial de la compañía solicitó el Avalúo Pericial de los bienes a la firma Avaluar Ltda., la cual presentó su informe en sesión el día 20 de Septiembre de 2001, mediante el acta 002 le impartió aprobación al avalúo practicado, los bienes fueron valuados en \$170.373.290,23.

<sup>37</sup>Superintendencia de Sociedades Intendencia Regional Cartagena. Folios de la sociedad Bodegas del Pueblo S.A.

En la reunión realizada el 23 de Octubre del 2001, la Superintendencia de Sociedades Regional realizó la aprobación del Avalúo Pericial. Adicionalmente se autorizó al liquidador iniciar la enajenación de los activos de la Sociedad, con las siguientes condiciones:

1.- Durante el primer mes se colocaría a la venta todos los bienes de la Inmobiliaria en su conjunto, de acuerdo al inventario y precio del avalúo Pericial aprobado.

2.- Si al finalizar este mes no se vendiesen en conjunto estos bienes el liquidador iniciaría la venta individual de cada uno de los bienes de la Inmobiliaria en estricto contado y de acuerdo con el precio del Avalúo.

Posteriormente en la reunión realizada en el mes de Diciembre del 2001 se analizaron los siguientes puntos:

Los miembros de la Junta aprobaron autorizar al liquidador para que contrate un Reevalúo de los bienes, a partir del mes de Enero del 2002, pues se encontraron algunas inconsistencias e inquietudes en torno a la efectividad del Avalúo Pericial practicado a los bienes de la Sociedad en el mes de Septiembre por la firma Avaluar Ltda. Se analizaron los movimientos financieros que se realizaron en el mes de Diciembre del 2001. En este informe se encontró que los ingresos obtenidos en este periodo ascendieron a \$5.247.586, representada en venta de bienes. Igualmente se muestra los egresos del período que fueron de \$9.552.560, donde sobresalen los rubros pago de honorarios y abono a obligaciones laborales, como las más importantes.

**Tabla No. 12. Movimientos Financieros en el Mes de Diciembre de 2001**

<b>BODEGA DEL PUEBLO S.A.</b>	
<b>1. SALDOS INICIALES</b>	<b>VALORES EN PESOS</b>
Caja	\$3.043.907
Banco	1.714.000
<b>2. INGRESOS</b>	
Ventas de Bienes	5.247.586
Prestamos	100.000
<b>3.TOTAL DISPONIBLES</b>	<b>10.105.494</b>
<b>4.EGRESOS</b>	
Transporte	62.000
Papelería	12.000
Fotocopias	5.600
Reparaciones y Mantenimiento	260.000
Mensajería	20.000
Seguro	33.330
Publicaciones	154.400
Gastos de Representación	100.000
Honorarios	6.880.000
Abonos Obligaciones laborales	1.800.000
Comisiones por Venta	200.000
Gastos Financieros	16.260
Varios	9.000
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 9.552.560</b>

Fuente: Informe del mes de Diciembre de 2001, presentado por el liquidador de la Empresa Bodega del Pueblo en Liquidación Fredy Arellano Tijera

Continuando con el proceso de liquidación de la Sociedad Bodega del Pueblo S.A. durante el mes de Enero de 2002, se siguió la enajenación de activos. En este periodo las ventas ascendieron a \$6.845.608,50 que representan el 4.2% del total de los bienes a enajenar, factores como la recesión económica que atravesó el país, las características de los bienes dificultaron su realización, en razón a esta situación fue necesario practicar un nuevo avalúo, el cual fue aprobado por la Junta Asesora (Ver anexo No. 3). El reavalúo fue aprobado por la Junta asesora en su reunión del 24 de enero de 2002 acta 006, y el cual practicó la misma firma, este fue realizado mediante auto ICTG 650.000019 del 21 de febrero de 2002

arrojando la suma de \$71.352.381,98 y fue aprobado por la Intendencia de Sociedades.

Durante el mes de Febrero del 2002 el total de los bienes enajenados ascendieron a un monto de \$8.892.259 que equivalen al 12.8% del total de la masa liquidable, se puede observar que se ha ido abonando proporcionalmente a los acreedores laborales en un valor de \$3.600.00 de su acreencia laboral calificada. Igualmente se muestran los egresos del periodo que fueron de \$9.388.714,63, donde sobresalen los rubros pago de honorarios y abono a obligaciones laborales, como las más importantes. Después de analizar el revalúo aprobado, se puede concluir que los activos disponibles alcanzaron solamente para cubrir los costos del proceso y una porción de sus acreencias laborales calificadas. (Ver anexo 4)

En el mes de marzo del 2002, el proceso de liquidación de Bodega del Pueblo S.A. se encontraba en la etapa final, pues cumplía diez meses de haber sido iniciado, es decir la sociedad en este periodo había realizado todos los activos menores, solo le quedaba la venta del aire acondicionado para concluir el proceso de liquidación obligatoria.

Durante el mes de Marzo se enajenaron bienes por un monto de \$6.678.446,03 que constituyen un total de patrimonio a realizar. El valor liquidable se reduce a \$52.889.773,96 representados en el aire acondicionado y el transformador trifásico. Los egresos fueron de \$7.149.931, donde sobresalen los rubros de pago de honorarios y retenciones en fuentes, como los más importantes. ( Ver Anexo 5). En el mes de septiembre se llevó acabo la venta del aire acondicionado mediante subasta pública por un valor de \$18.241.340. Con esta última venta se puede decir que el proceso de liquidación obligatoria queda casi terminado, pues solo le resta la presentación de los últimos informes financieros y la aprobación de la Superintendencia. El revisor fiscal realizó un análisis exhaustivo y detallado del Balance General y del Estado de Resultados, presentado por Bodega del Pueblo

S.A. en el mes de Octubre de 2002, en ellos encontró que los Estados reflejan razonablemente la situación financiera y los resultados de las operaciones de la Sociedad durante el proceso de Liquidación Obligatoria, pues en el balance general se puede ver que sus principales cuentas se encuentran en cero, ya que en este periodo todas estas fueron liquidadas.

**Tabla No.13 Balance General Octubre 12 de 2002**

<b>BODEGA DEL PUEBLO S.A.</b>		
<b>ACTIVOS</b>		
Corrientes		\$ 0
Disponible	0	
Caja	0	
Bancos	0	
<b>TOTAL ACTIVOS</b>		<b>\$ 0</b>
<b>PASIVOS</b>		
<b>Corrientes</b>		
Costos y Gastos por Pagar	0	
Retención en la Fuente	0	
<b>Créditos Primera Clase</b>		
Obligaciones laborales	0	
Provisión y Fondos	0	
<b>TOTAL PASIVOS</b>		<b>\$ 0</b>
<b>PATRIMONIO</b>		
Capital		-20.000.000
Resultado de Ejecución Anteriores		-19.074.926
Resultado Ejercicios Liquidatario año 2001		29.404.986
Resultado Ejercicios Liquidatario año 2002		9.669.940
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>		<b>\$ 0</b>

Fuente: Informe del mes de octubre de 2001, presentado por el liquidador Fredy Arellano Tijera

Las cuentas de Caja y Banco presentan saldo en cero (0) debido al uso que se le dio a estos recursos para sufragar los costos del proceso y cancelar las obligaciones laborales. La cuenta de propiedad planta y equipo después de la

venta en subasta del único bien existente (aire acondicionado), con un saldo de cero (0) pesos.

Las obligaciones Laborales se ajustaron a cero (0) debido a la cancelación a los extrabajadores, con los demás pasivos calificados igualmente también se ajusto a cero (0) debido a que el patrimonio fue insuficiente para cancelar estos por lo tanto estos saldos quedaron insolutos, es decir sin cancelar.

Al concluir las operaciones económicas de la Sociedad esta contaba con un capital de \$20.000.000, el cual fue cruzado con las perdidas acumulables de ejercicios anteriores, dando como saldo final cero.

El 21 de Octubre de 2002 el liquidador presentó ante la Superintendencia de Sociedades, los documentos exigidos para la rendición de cuenta final del proceso de Liquidación Obligatoria de la Sociedad Bodega del Pueblo S.A. Después de ser analizada la rendición de cuentas en mención la Súperintendencia declaró por terminado el proceso concursal que adelantaba respecto de la Sociedad Bodega del Pueblo S.A. “ en liquidación obligatoria”, mediante el auto 650.000531 del 21 de Octubre de 2002.

## 7. CONCLUSIONES

En el desarrollo del presente proyecto de investigación el cual tuvo como finalidad principal realizar un estudio de caso de la empresa Bodega del Pueblo S.A., para describir las razones o circunstancias que llevaron a la empresa a entrar y salir del acuerdo de reestructuración, de manera tal, que se señalaran los hechos significativos del fracaso o éxito en la aplicación del proceso, de lo cual concluimos que:

La empresa Bodega del Pueblo S.A., perteneció al sector inmobiliario de nuestro país, se vio directamente afectada por la crisis financiera de los años 90, lo que produjo una difícil situación financiera dentro de la misma. Esto sumado al manejo equivoco que los socios y dueños le dieron a la administración de la empresa trajo como consecuencia que los mismos se vieran obligados acogerse al proceso de reestructuración "Ley 550 de 1999".

Los socios y dueños tomaron decisiones erróneas durante todo el tiempo de vida de la empresa, por ejemplo, fallaron en la contratación del personal para laborar en la empresa, este no era idóneo y sus conocimientos eran empíricos, su razón social principal paso a un segundo plano porque los dueños se dedicaron a la administración de otro tipo de negocio el cual fue registrado dentro de la misma razón social de la organización.

La empresa no poseía una departamentalización, lo que hizo que las funciones del personal no estuvieran bien distribuidas y no existiera una especialización del trabajo, a tal punto que la empresa no contó con todos los soportes para demostrar operaciones contables y financieras antes y durante el proceso de reestructuración.

El proceso de reestructuración finalizó en forma negativa pues los socios y dueños incumplieron la normatividad que regía el acuerdo, trayendo como consecuencia la liquidación obligatoria de la empresa.

Durante todo el proceso de reestructuración la empresa Bodega del Pueblo S.A., en sus indicadores financieros presentó una empresa que no poseía capital de trabajo, éste era casi nulo, y no alcanzaba a cubrir obligaciones a corto y medio plazo, no tenía la capacidad financiera suficiente para producir flujo de capital libre o utilidades operacionales.

Presentaba dificultad para hacer efectivo sus activos en caso de querer venderlos. La sociedad no tenía capacidad operativa para generar capital de trabajo, ni para generar utilidad a partir de los recursos disponibles. La mayoría de los activos eran financiados por terceros y ésta tampoco tenía la capacidad de generar utilidad para cubrir dicho financiamiento.

Por último se concluye que la empresa Bodega del Pueblo S.A., no era viable desde el punto de vista operativo y financiero, porque no contaba ni con los recursos materiales, humanos y económicos.

De manera particular se puntualiza que la creación y puesta en marcha de una empresa es un proceso sistemático que necesita del compromiso y la dedicación de sus socios, dueños y administradores, para que esta pueda alcanzar y mantener niveles altos en su funcionamiento, así mismo, propender porque la organización de todas sus dependencias o departamentos funcionen con eficiencia y concordancia con el objeto social que desarrolla de la misma.

La contratación del personal debe también ser adecuado e idóneo a las necesidades de la empresa, para que la misma a corto y mediano plazo obtenga resultados positivos en su quehacer comercial, de manera tal, que la organización

no se vea envuelta en situaciones crisis financieras y económicas difíciles de manejar, a tal punto que se lleve a la empresa a la quiebra y por ende a su liquidación total.

## 8. BIBLIOGRAFÍA

1. BANCO DE LA REPUBLICA. Reporte de Estabilidad Financiera. Diciembre de 2002. Departamento de Estabilidad Financiera y Subgerencia Monetaria y de Reservas, Colombia. 2002. 75 p.
2. BARRERO BUITRAGO. Álvaro. Reestructuración Empresarial: Comentarios a la Ley 550 de 1999. Bogota: El Profesional. 2001.
3. CALDERÓN QUINTERO, Pablo. Tesis Modificación del orden de Prelación Legal de los Acreedores en la Ley 550. Bogotá, 2000.
4. CANDELARIO MACIAS, Maria Isabel y RODRIGUEZ GRJLLO. Luisa. La Empresa en Crisis. Derecho Actual. Buenos Aires: Ediciones Ciudad Argentina. 2001. 228 p.
5. Estudio económico realizado por el Banco BBVA en Colombia en el año 2006.
6. GOMEZ SARMIENTO, José Manuel. Ley 550 de 1999. Bogota D, C, Universitas No, 99. Pontificia Universidad Javeriana. Facultad de Ciencias Jurídicas, junio de 2000. p. 9-70.
7. LEY 550 DE 1999. ARTICULO 28
8. MALDONADO Christian. Políticas macroeconómicas y el sector inmobiliario, En: Actualidad de Propiedad Raíz, Colombia, Herramientas, Latinoamérica, el 22 de julio de 2001.

9. MOGOLLÓN, Laura Mercedes, RESTREPO, Luz Adriana. Proyecto de grado Análisis de la Ley 550, sus lecciones, aprendizajes y propuesta de reforma. Universidad de los Andes. Facultad de Administración. Bogotá, 2004.
10. NACIONAL DE DERECHO CONCURSAL (2° y 4° 2.000: Córdoba Argentina y Bogota Colombia) Ponencia del Segundo Congreso Iberoamericano de Insolvencia y Cuarto Congreso Nacional de Derecho Concursal. Córdoba Bogota, 2000\_ 19 p
11. ORDÓÑEZ, Daniel. VARELA, Jaime y BURBANO Antonio, Análisis de los Factores de éxito y/o fracaso en las Entidades sujetas a la ley 550 de 1999. Ingenieros Industriales de la Universidad de los Andes, Bogotá. Año 2001
12. PINKAS, Flint Gestión de Empresas en Crisis Técnicas de Reflotamiento 2ª edición. Bogota Cámara de Comercio de Bogota, Revisado y adaptado para la edición de Colombia por Cuesta & Asociados Ltda., 1999 504 p
13. PINZON SANCHEZ, Jorge y RODRIGUEZ ESPITIA, Juan José El Acuerdo de Reestructuración: Una alternativa no judicial que permite al deudor recuperarse En: CONGRESO IBEROAMERICANO DE INSOLVENCIA Y CONGRESO
14. PINZON, José Gabino y Otros Concordatos y Quiebras de los Comerciantes Medellín: Editorial Dike Bogota: Sello Editorial Pequeño Foro, Colegio de Abogados de Medellín, 1983 270p
15. SALDARRIAGA, Esteban. Determinantes del sector de la construcción en Colombia. Bogotá, noviembre 15 de 2006. Bajo el auspicio de First Initiative.

16. SUPERINTENDENCIAS DE SOCIEDADES INTENDENCIA REGIONAL CARTAGENA. INTENDENCIA REGIONAL CARTAGENA. MEMORIAS. Año 2000
17. \_\_\_\_\_ Folios de la sociedad Bodegas del Pueblo S.A.
18. REYES VILLAMIZAR Francisco Procesos de Disolución y Liquidación de Sociedades 2ª edición Bogotá, D.C Editorial Tenus, 1999
19. RODRIGUEZ GRILLO, Luisa E Nuevo Procedimiento Extrajudicial de Conciliación de Empresas en Situación de Insolvencia o en una Situación Económicamente Difícil. Cuaderno de Derecho Concursal, Año 1, No I, marzo 2003
20. MATTA, Gómez Regina Maria. Las enseñanzas de la ley 550. En:Ámbito jurídico, Bogotá Junio 23 de 2003. año 2006 No. 136 p1B
21. ARTICULO 5º. LEY 550 DE 1999
22. ARTICULO 218 NUMERAL 2. CODIGO DE COMERCIO

# ANEXOS

**ANEXO No. 1 BALANCE GENERAL Y ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS**  
**1998, 1999, 2000 y 2001**

<b>BODEGA DEL PUEBLO SA</b>					
	<b>1998</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>
<b>ACTIVO</b>					
<b>Activo Corriente</b>					
Disponibles					
Caja		0,00	0,00	45.193,00	
Bancos	3.890.000,00	861.000,00	11.241.000,00	507.740,00	552.933,00
<b>DEUDORES</b>					
Cientes	6.776.000,00	7.018.000,00	9.718.000,00		
Otras cuentas por cobrar	41.074.000,00	50.000,00	0,00		
Inventarios	4.187.000,00	0,00	1.701.000,00		
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>55.927.000,00</b>	<b>7.929.000,00</b>	<b>22.660.000,00</b>	<b>552.933,00</b>	<b>552.933,00</b>
Prop. Planta y equipo					
Muebles y enseres	16.945.000,00	1.608.581,00	1.608.581,00	1.713.977,00	1.193.741,00
equipo de computación y comunicación	1.245.427,00	16.886.921,00	16.886.921,00	948.905,00	411.820,00
equipo de hoteles y restaurantes	137.742.482,00	386.224.808,00	456.432.808,00	155.560.185,00	39.621.819,00
Depreciación acumulada	-5.712.000,00	-48.996.000,00	-100.174.000,00	0,00	
Total Prop.Planta y Equipo	150.220.909,00	355.724.310,00	374.754.310,00	158.223.067,00	41.227.380,00
<b>DIFERIDOS</b>					
Organización y preoperativos	20.557.153,00	37.372.688,00	37.372.688,00		
Mejoras en propiedad ajena	192.942.938,00	319.653.743,00	319.653.743,00		
Publicidad y propaganda		37.569.259,00	37.569.259,00		
<b>TOTAL DIFERIDOS</b>	<b>213.500.091,00</b>	<b>394.595.690,00</b>	<b>394.595.690,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>OTROS ACTIVOS</b>	417.620.000,00				
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>837.268.000,00</b>	<b>758.249.000,00</b>	<b>792.010.000,00</b>	<b>158.776.000,00</b>	<b>41.780.313,00</b>
<b>PASIVO</b>					
Obligaciones financieras	177.588.000,00	48.750.000,00	49.820.000,00		
Proveedores	141.253.000,00	157.686.000,00	147.654.000,00	35.383.000,00	
Cuentas por pagar					
A contratistas				97.527.988,00	
Costos y gastos por pagar				24.493.494,00	
Retención en la fuente				8.406.239,00	
Retención y aportes de nomina				11.274.228,00	
Acreedores varios				1.500.000,00	
<b>Imp. tasas y contribuciones</b>					
Impuesto de renta y complem.				2.790.996,00	
Impuesto a las ventas				13.231.765,00	

	1998	1999	2000	2001	2002
<b>Obligaciones Laborales</b>					
Salarios por pagar				47.427.126,00	
Cesantías Consolidadas				6.317.834,00	
Intereses cesantías				1.736.918,00	
Prima de servicio				4.630.917,00	
Vacaciones consolidadas				2.972.177,00	
Indemnizaciones laborales				3.835.318,00	
<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>318.841.000,00</b>	<b>206.436.000,00</b>	<b>197.474.000,00</b>	<b>261.528.000,00</b>	<b>0,00</b>
Pasivos estimados					
Para costos y gastos				20.000.000,00	
acreedores varios	290.268.000,00	290.268.000,00	290.227.000,00		
Otros pasivos	206.341.000,00	390.729.000,00	453.738.000,00		
<b>PASIVOS A LARGO PLAZO</b>	<b>496.609.000,00</b>	<b>680.997.000,00</b>	<b>743.965.000,00</b>	<b>20.000.000,00</b>	<b>0,00</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>815.450.000,00</b>	<b>887.433.000,00</b>	<b>941.439.000,00</b>	<b>281.528.000,00</b>	<b>0,00</b>
<b>PATRIMONIO</b>					
Capital Social	20.000.000,00	20.000.000,00	20.000.000,00	20.000.000,00	
Revalorización del patrimonio				5.138.076,00	
Perdida acumulada	1.001.000,00	-93.134.000,00	-149.948.000,00	-92.109.362,00	
Utilidad ejercicio	817.000,00	-56.050.000,00	-19.481.000,00	-55.780.714,00	
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>21.818.000,00</b>	<b>-129.184.000,00</b>	<b>-149.429.000,00</b>	<b>-122.752.000,00</b>	<b>0,00</b>
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>837.268.000,00</b>	<b>758.249.000,00</b>	<b>792.010.000,00</b>	<b>158.776.000,00</b>	<b>0,00</b>

<b>BODEGA DEL PUEBLO S.A.</b>					
<b>ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS</b>					
<b>COMPARATIVO</b>					
	<b>1998</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>
<b>INGRESOS</b>			\$0,00		
Ventas	\$18.399.000,00	\$40.245.000,00	\$87.712.000,00	\$450.000,00	
Servicios honorarios y comisiones		\$0,00	\$33.354.000,00		
<b>COSTO DE VENTA</b>	\$6.750.000,00	\$22.952.000,00	\$30.918.000,00	\$12.200.000,00	
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	\$11.649.000,00	\$17.293.000,00	\$90.148.000,00	-\$11.750.000,00	\$0,00
<b>GASTOS ADMIN.</b>	\$18.456.000,00	\$157.849.000,00	\$140.540.000,00	\$56.214.454,00	\$11.836.668,00
Salarios y prest. Sociales			\$26.649.000,00	\$0,00	\$0,00
Comisiones, honorarios		\$80.155.000,00	\$5.674.000,00	\$28.175.000,00	\$5.270.000,00
Seguro				\$66.861,00	\$0,00
Amortiz. Deprec.	\$5.688.000,00	\$43.284.000,00	\$45.829.000,00	\$4.787.703,00	
Servicios	\$12.768.000,00	\$34.410.000,00	\$62.388.000,00	\$14.000,00	\$992.480,00
Gastos legales				\$1.479.750,00	\$62.000,00
Mantenimientos y rep.					\$1.036.800,00
Provisiones				\$20.000.000,00	
Diversos				\$1.691.140,00	\$4.475.388,00
Utilidad Operacional	-\$6.807.000,00	-\$140.556.000,00	-\$50.392.000,00	-\$67.964.454,00	-\$11.836.668,00
<b>OTROS INGRESOS</b>					
Rendimientos financieros			\$17.000,00	\$0,00	
Ingresos distintos de los ant.	\$15.200.000,00	\$105.302.000,00	\$31.223.000,00	\$12.200.000,00	
<b>OTROS GASTOS</b>					
Intereses y demás gastos financieros	\$7.576.000,00	\$20.796.000,00	\$329.000,00	\$16.260,00	
<b>Utilidad Ejercicio</b>	\$817.000,00	-\$56.050.000,00	-\$19.481.000,00	-\$55.780.714,00	-\$11.836.668,00

## Anexo No. 2 COMPARATIVO INDICADORES FINANCIEROS

	1998	1999	2000	2001
<b>INDICADORES DE LIQUIDEZ</b>				
CAPITAL DE TRABAJO	-262.914.000,00	-198.507.000,00	-174.814.000,00	-260.975.067
RAZON CIRCULANTE	0,175407178	0,03840900	0,11474928	0,0021142
RAZON ACIDA	0,162275241	0,03840900	0,10613549	0,0021142
EBITDA=	6.457.000,00	-76.476.000,00	-4.234.000,00	-47.948.194
FCL=	-119.895.000,00	-162.523.000,00	-108.364.000,00	-82.794.521
<b>ROTACIONES</b>				
Rotación del Activo Fijo	0,122479621	0,11313537	0,3046342	0,0028441
Rotación de Activo Total	0,021975043	0,05307623	0,1528592	0,0028342
Rotación de Capital de Trabajo	-0,069981058	-0,20273844	-0,6925418	-0,0017243
<b>INDICADORES DE RENTABILIDAD</b>				
Rentab. Operativa del activo después de imp.	-0,033019981	-0,3865110	-0,1267997	-0,4280524
Rentabilidad del patrimonio	0,037446145	0,4338773	0,1303696	0,4544180
<b>INDICADORES DE APALANCAMIENTO</b>				
Apalancamiento Operacional	0,973941438	1,1703715	1,188670598	1,77311432
Apalancamiento Financiero =	37,37510313	-6,8695272	-6,300242925	-2,29346976
<b>INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO</b>				
Estructura deuda sobre patrimonio	0,026058562	-0,170371474	-0,188670598	-0,773114325
Cubrimiento de Intereses	-0,898495248	-6,758799769	-153,1671733	-4179,85572
<b>MARGENES</b>				
Margen bruto	0,633132235	0,42969313	0,744618638	-26,1111111
Margen Operacional	-0,369965759	-3,492508386	-0,416235772	-151,0321200
Margen Neto	0,044404587	-1,392719592	-0,16091223	-123,9571422

**ANEXO No. 3 FLUJO DE CAJA DEL MES DE ENERO DE 2002**

<b>FLUJO DE CAJA DEL MES DE ENERO DE 2002</b>	
<b>1. SALDOS INICIALES</b>	
Caja	45.193
Banco	507.740
	\$ 552.933
<b>2.INGRESOS</b>	
Ventas de Bienes	6.845.608
Ventas de Bienes de Consumo	60.000
Alquiler	3.513
<b>3. TOTAL DISPONIBLE</b>	<b>\$ 7.462.054</b>
<b>4. EGRESOS</b>	
Transporte	115.500
Papelería	150.500
Fotocopias	10.350
Servicios Públicos	209.500
Aseo	20.000
Desmonte	160.000
Retefuente por pagar	500.000
Reparación y Mantenimiento	227.800
Mensajería	13.550
Cuentas por pagar	100.000
Publicaciones	87.050
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 1.594.250</b>
<b>5.SALDOI FINAL</b>	
Caja	
Banco	
	<b>\$ 5.867.804</b>

**ANEXO No. 4 FLUJO DE CAJA FEBRERO DE 2002**

<b>FLUJO DE CAJA FEBRERO DE 2002</b>	
<b>1. SALDOS INICIALES</b>	
Caja	694.551
Banco	1.086.864
<b>2.INGRESOS</b>	
Ventas de Bienes	8.712.259
Otros ingresos	180.000
<b>3. TOTAL DISPONIBLE</b>	<b>\$ 10.673.674</b>
<b>4. EGRESOS</b>	
Transporte	10.000
Papelería	17.950
Servicios Públicos	271.250
Aseo	23.600
Desmonte	243.000
Retefuente por pagar	442.000
Publicaciones	29.550
Honorarios	4.275.000
Cuentas por pagar	400.000
Abono Obligaciones Laborales	3.500.000
Comisiones por Venta	150.000
Teléfono	4.050
Gastos Financieros	22.314
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 9.388.714</b>
<b>5.SALDOI FINAL</b>	
Caja	\$ 17.480
Banco	1.267.479
	<b>\$ 1.284.960</b>

**ANEXO No. 5 FLUJO DE CAJA MARZO DE 2002**

<b>FLUJO DE CAJA MARZO DE 2002</b>	
<b>1. SALDOS INICIALES</b>	
Caja	17.480
Banco	1.267.470
	\$ 1.284.950
<b>2. INGRESOS</b>	
Ventas de Bienes	5.671.748
Otros ingresos	1.006.697
Interés Financieros	14.093
<b>3. TOTAL DISPONIBLE</b>	<b>\$ 7.977.488</b>
<b>4. EGRESOS</b>	
Transporte	125.000
Papelería	36.300
Servicios Públicos	191.770
Aseo	20.000
Desmante	166.000
Honorarios	442.000
Cuentas por pagar	5.260.000
Abono Obligaciones Laborales	374.000
Comisiones por Venta	120.000
Teléfono	50.000
Reparación por Venta	5.650
Empaste	220.000
Cámara de Comercio	42.000
Mensajería	60.000
	30.000
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 7.142.720</b>
<b>5. SALDO FINAL</b>	
Caja	\$ 256.376
Banco	571.192
	<b>\$ 827.568</b>