

**CARACTERIZACION DE EMPRESAS ACOGIDAS A LA LEY 550 EN  
CARTAGENA.**

**CASOS MIDEPLAST LTDA Y SUAREZ BETANCOURT LTDA**

**MARLON G.CRUIZ CABEZA.**

**ANA CRISTINA MONTIEL VERGARA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
PROGRAMA DE CONTADURIA PÚBLICA  
CARTAGENA DE INDIAS D.T. Y C.**

**2011**

**CARACTERIZACION DE EMPRESAS ACOGIDAS A LA LEY 550 EN  
CARTAGENA.**

**CASOS MIDEPLAST LTDA Y SUAREZ BETANCOURT LTDA**

**MARLON G. CRUZ CABEZA.**

**ANA CRISTINA MONTIEL VERGARA**

**Trabajo de investigación presentado para optar por el título de  
CONTADOR PÚBLICO**

**Asesor:**

**NETTY CONSUELO HUERTAS**

**UNIVERSIDAD TECNOLOGICA DE BOLIVAR  
FACULTAD DE ECONOMIA Y NEGOCIOS  
PROGRAMA DE CONTADURIA PÚBLICA  
CARTAGENA DE INDIAS D.T. Y C.**

**2011**

**Nota de aceptación**

---

---

---

---

---

---

---

**Firma del presidente del jurado**

---

**Firma del jurado**

---

**Firma del jurado**

Cartagena de Indias D.T y C.,21 de Julio de 2011

## AUTORIZACIÓN

Yo, **ANA CRISTINA MONTIEL VERGARA** identificado con cédula de ciudadanía 1.048.936.596 de Mahates, autorizo a la UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR para hacer uso del trabajo de grado titulado “**CARACTERIZACIÓN DE EMPRESAS ACOGIDAS A LA LEY 550 EN CARTAGENA CASOS MIDEPLAST LTDA Y SUAREZ BETANCOURT LTDA**” y publicarlo en el catálogo On-line de la biblioteca.

Ana Cristina Montiel

---

**ANA CRISTINA MONTIEL VERGARA**

**C.C. 1.048.936.596 De Mahates**

Cartagena de Indias D.T y C., 21 de Julio de 2011

## AUTORIZACIÓN

Yo, **MARLON GABRIEL CRUZ CABEZA** identificado con cédula de ciudadanía 1.047.398.161 de Cartagena, autorizo a la UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR para hacer uso del trabajo de grado titulado “**CARACTERIZACIÓN DE EMPRESAS ACOGIDAS A LA LEY 550 EN CARTAGENA CASOS MIDEPLAST LTDA Y SUAREZ BETANCOURT LTDA**” y publicarlo en el catálogo On-line de la biblioteca.



---

**MARLON GABRIEL CRUZ CABEZA**

**C.C. 1.047.398.161 De Cartagena**

Señores:

**COMITÉ CURRICULAR**

**PROGRAMA DE CONTADURIA PÚBLICA**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR**

Ciudad.

Presento a consideración el trabajo de investigación titulado:  
**“CARACTERIZACIÓN DE EMPRESAS ACOGIDAS A LA LEY 550 EN  
CARTAGENA CASOS MIDEPLAST LTDA Y SUAREZ BETANCOURT LTDA ”**,  
como requisito para optar el título de Contador Público.

Cordialmente,

Ana Cristina Montiel

---

**ANA CRISTINA MONTIEL VERGARA**

**C.C. 1.048.936.596 De Mahates**

Señores:

**COMITÉ CURRICULAR**

**PROGRAMA DE CONTADURIA PÚBLICA**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR**

Ciudad.

Presento a consideración el trabajo de investigación titulado:  
**“CARACTERIZACIÓN DE EMPRESAS ACOGIDAS A LA LEY 550 EN  
CARTAGENA CASOS MIDEPLAST LTDA Y SUAREZ BETANCOURT LTDA ”**,  
como requisito para optar el título de Contador Público.

Cordialmente,



---

**MARLON GABRIEL CRUZ CABEZA**

**C.C. 1.047.398.161 De Cartagena**

## **DEDICATORIA**

*A Dios por haberme mantenido con fuerzas y constancia durante mis estudios; por darle aliento a mi vida cuando me sentía con ganas de detenerme. Fue él quien me mostró el camino y me dio las herramientas para que yo me defendiera y las supiera utilizar a lo largo de esta carrera, en la que hoy ya he divisado la meta.*

*A mis padres, Wilfrido Cruz Hernández e Ibis Cabeza Mora, que con su esfuerzo, dedicación y voluntad, brindaron todo su apoyo moral y económico para que yo cumpliera con mis objetivos. También me demostraron que el logro no era para mí solo sino para ellos también, y en el presente se sienten muy orgullosos de mí, ya que voy cumpliendo con los que les prometí que era ser Contador Público.*

*Y a todas esas personas que confiaron en mí, y en mi talento, y me dieron la oportunidad de seguir creciendo como profesional.*

*Marlon Cruz Cabeza*



## **DEDICATORIA**

*Al más especial de todos, a Dios, por qué hiciste realidad este sueño, que hoy en día es una gran triunfo para mi vida, Señor Dios te doy gracias por brindarme la fe, la sabiduría, la salud, la esperanza y la inspiración Para terminar este proyecto y mi carrera universitaria. Este triunfo es para ti.*

*A mis padres, Clemente Montiel Pacheco y Paula Esther Vergara Agamez, por apoyarme incondicionalmente, por estar a mi lado en los momentos que más los necesito, y por ser aquel motor que me impulsa a superarme.*

*A toda mi familia, mis hermanos, tías, primos y abuelitos porque pusieron sus expectativas en mí, nunca dudaron de mis esfuerzos y he aquí los frutos, siempre tuve presente todas y cada una de sus palabras de ánimo así que ¡no me permití defraudarlos!*

*Finalmente, a todos esos amigos (as) que quiero, que de una u otra forma me acompañaron y colocaron su granito de arena en la realización de esta investigación, en especial a Oscar David Olascoaga Montiel y Harold Saúl Ortiz , por brindarme toda su amistad, confianza y apoyo incondicional. ¡Nunca los voy a olvidar!*

*Ana Cristina Montiel*

## *AGRADECIMIENTOS*

*En primer lugar quiero agradecer a Dios por todas las bendiciones que me ha regalado, y por darme la oportunidad de ser la persona que él quería que yo fuera.*

*Agradezco profundamente a mi asesora de trabajo de grado, Netty Huertas quien me brindó la oportunidad de asesorarme y guiarme incondicionalmente en la construcción de este proyecto de investigación; con su valiosa colaboración nos abrió la puerta a un nuevo horizonte , como lo es el paso de estudiante a profesional.*

*A mi profesor Ignacio Vélez Pareja, que además de ser un profesor en la universidad, se convirtió en psicorientador, amigo y padre en momentos difíciles, en los que necesitaba una voz de superación personal, me enseñó que “cada quien tiene lo que se merece y siempre tratar de ser el mejor no importando el origen del individuo”.*

*A mi directora de programa Elsy Mestre Carreño, por su buena representación del programa y siempre querer lo mejor para sus “hijos” de contabilidad.*

*Marlon Cruz Cabeza*

## *AGRADECIMIENTOS*

*A Dios, por brindarme la sabiduría y la paciencia, por guiarme en la realización de este proyecto.*

*A todo el cuerpo docente de la Universidad Tecnológica de Bolívar, en especial a Ana Susana Cantillo, Juan Pérez Vergara, y Elsy Mestre Carreño, por crear bases sólidas en nuestra carrera y por toda esa paciencia que cada uno de ellos tuvo en mí y en mis compañeros.*

*A mi asesora Netty Huertas Cardozo, Directora de programa de Administración de empresas, por abrirme la puerta en su grupo de investigación, por asesorarnos, colaborarnos, y guiarnos en todo momento.*

*Joaquín y demás encargados de la Superintendencia de Sociedades, Intendencia de Cartagena, por su colaboración en esta investigación.*

*Ana Cristina Montiel*

## TABLA DE CONTENIDO

TABLA DE CONTENIDO .....	12
INTRODUCCION.....	17
0. DISEÑO DEL TRABAJO.....	19
0.1. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.....	19
0.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	20
0.3. OBJETIVOS.....	21
0.4. JUSTIFICACIÓN.....	21
0.5. ANTECEDENTES DE INVESTIGACIÓN .....	22
0.6. METODOLOGÍA DE TRABAJO.....	25
0.6.1. Etapas .....	25
0.6.2. Metodología de Investigación .....	26
0.6.3. Tipo de Estudio .....	26
0.6.4. Población y Muestra.....	27
0.6.5. Fuentes y Técnica de Recolección de la Información .....	27
0.7. LOGROS ESPERADOS .....	27
1. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA PLASTICA.....	29
1.1. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA EN EL PAÍS .....	29
1.2. ANÁLISIS DEL SECTOR PLÁSTICO EN CARTAGENA.....	31
2. CASO MIDEPLAST .....	33
2.1. INFORMACION GENERAL DE MIDEPLAST LTDA. ....	33
2.1.1. Reseña Histórica .....	33
2.1.2. Organización .....	34
2.1.3. Calidad e ISO 9002.....	35
2.1.4. Producción, Maquinaria y Capacidad.....	35
2.2. RAZONES POR LAS CUALES MIDEPLAST INGRESO A LEY 550.....	36
2.2.1. Liquidez.....	36
2.2.2. Rentabilidad.....	39

2.2.3.	Endeudamiento.....	42
2.3.	EL ACUERDO DE REESTRUCTURACIÓN.....	45
2.3.1.	Algunas modificaciones del acuerdo.....	48
2.3.2.	Otras modificaciones.....	49
2.4.	RESULTADO POSTERIORES A LA ACOGIDA AL ACUERDO.....	50
3.	SECTOR DE LA CONSTRUCCION.....	52
3.1.	ANÁLISIS DEL SECTOR ANTES DE LA CRISIS.....	52
3.2.	ANÁLISIS DEL SECTOR DESPUÉS DE LA CRISIS.....	53
4.	CASO SUAREZ BETANCOURT LTDA.....	56
4.1.	AÑOS PREACUERDO.....	56
4.1.1.	Razones de entrada al acuerdo.....	56
4.2.	ENTRADA AL ACUERDO.....	57
4.2.1.	Plazos y condiciones en las que se pagaran las acreencias.....	60
4.2.2.	Cheques Posfechados y Proveedores.....	62
4.2.3.	Prepago de las obligaciones.....	63
4.2.4.	Regulación de eventos de incumplimiento.....	63
4.3.	AÑO POS-ACUERDO.....	64
4.3.1.	AÑO 2001 Incumplimiento y soluciones para las obligaciones.....	64
4.3.2.	Principales proyectos para la reactivación de Suárez Betancourt.....	65
4.3.3.	AÑO 2002 Implementación de directrices estipuladas dentro del acuerdo de reestructuración.....	65
4.3.4.	Capital social.....	66
4.3.5.	AÑO 2003 Notables recuperaciones.....	67
4.3.6.	AÑO 2004 y 2005 Finalización del acuerdo de reestructuración.....	67
4.4.	ANÁLISIS DE LOS INGRESOS DESPUÉS DE LA CRISIS.....	68
	CONCLUSIONES.....	71
	RECOMENDACIONES.....	72
	BIBLIOGRAFÍA.....	74
	ANEXOS.....	75

## LISTA DE ILUSTRACIONES

GRAFICA 1. Razón Corriente .....	36
GRAFICA 2. Prueba Ácida .....	37
GRAFICA 3. Rotación de cuentas por cobrar.....	37
GRAFICA 4. Rotación de inventario.....	38
GRAFICA 5. Días de Cuentas por Pagar .....	39
GRAFICA 6. Margen Bruto .....	40
GRAFICA 7. Margen Operacional .....	40
GRAFICA 8. Rentabilidad del Patrimonio.....	41
GRAFICA 9. Rentabilidad de la Inversión .....	41
GRAFICA 10. Nivel de endeudamiento.....	42
GRAFICA 11. Nivel de Ventas .....	43
GRAFICA 12. Utilidades netas.....	44
GRAFICA 13. Ventas de 2007 a 2009.....	51
GRAFICA 14. Utilidad Neta .....	51
GRAFICA 15. Variación del PIB.....	55
GRAFICA 16. Variación de Ingresos Operacionales.....	68
GRAFICA 17. Variación Ganancias y Pérdidas .....	69

## LISTA DE TABLAS

TABLA 1 : Colombia, comportamiento de la actividad edificadora según licencias .....	52
TABLA 2: Porcentaje de Acreencias .....	58
TABLA 3: Asistencia de Acreedores .....	59
TABLA 4: Cheques Posfechados .....	62
TABLA 5: Principales Índices .....	67
TABLA 6: Principales Índices Año 2004 y 2003 .....	68

## LISTA DE ANEXOS

ANEXO 1. ESTADOS FINANCIEROS MIDEPLAST .....	75
ANEXO 2. RAZONES FINANCIERAS MIDEPLAST LTDA .....	78
ANEXO 3. GLOSARIO INSTRUCTIVO .....	79
ANEXO 4. ESTADOS FINANCIEROS SUAREZ BETANCOURT .....	82
ANEXO 5. RAZONES FINANCIERAS SUAREZ BETANCOURT .....	84
ANEXO 6. OBLIGACIONES FINANCIERAS SUAREZ BETANCOURT .....	85



## INTRODUCCION

Según los análisis efectuados por Alberto Echavarría Saldarriaga<sup>1</sup>, vicepresidente de asuntos jurídicos de la ANDI, desde comienzos del año 1999, el gobierno y particularmente la Superintendencia de Sociedades, inició un proceso de evaluación de la pertinencia de los procesos concursales existentes frente a las dificultades económicas de ese momento. Se observaba que las entidades financieras estaban seriamente afectadas por los créditos efectuados a las empresas en Concordato, lo que las obligaba a realizar elevadas provisiones. Además, el proceso concordatario planteaba muchas limitantes referidas al poder del veto<sup>2</sup>, como la demora en los procesos concursales debido a las normas de procedimiento que los regulaba y las dificultades para llegar a un acuerdo por la prelación de créditos, entre otras.

Tomando en consideración todo esto y las dificultades económicas de muchos empresarios del sector productivo, el gobierno decidió regular esta crisis mediante acuerdos preconcursales, que en principio se pensó, podrían hacer parte de un acápite especial y detallado en el Plan Nacional de Desarrollo de ese año, pero que por recomendaciones de la ANDI, no se hizo así, aunque el gobierno en el artículo 60 de este, se abrogó la facultad de reglamentar dichos acuerdos, para lo cual habría de determinar requisitos de validez, anexos, publicidad, efectos, garantías de cumplimiento y prelación de créditos.

La gran preocupación inicial del gobierno fue sobre la efectividad de los acuerdos pre concursales, dado que habría que dotarlos de unas previsiones que iban en contra de varias leyes, lo que podría implicar excesos de la potestad reglamentaria, y en consecuencia, graves riesgos para los nuevos acuerdos.

Aún con esas advertencias, el gobierno a través de sus Ministros de Hacienda y Desarrollo, presentaron el proyecto de ley al Congreso, el cual fue tramitado con

---

<sup>1</sup> Tesis de *Maestría en Ciencia Política (U.de Antioquia)*

<sup>2</sup> poder que tiene una de las ramas del gobierno, para "vetar" o bloquear una ley

especial celeridad, al tiempo que la Superintendencia de Sociedades expidió la circular externa 039 de 1999, refiriéndose al mismo tema, y con vigencia sólo hasta el 31 de diciembre del mismo año.

El 30 de diciembre de 1999 se aprobó la ley 550, tendiente a la reactivación económica empresarial y reestructuración de sus entes territoriales, la cual incluyó varios mecanismos de intervención económica, en especial, los acuerdos de reestructuración empresarial, que pretendían constituirse en una alternativa novedosa para solucionar la realidad jurídica de las empresas en crisis y con dificultades en el cumplimiento de sus obligaciones financieras.

Hasta 1995 existieron en el país los llamados “concordatos preventivos” (potestativo y obligatorio), que junto con el trámite de quiebra eran los instrumentos aplicables a las empresas insolventes e imposibilitadas para el cumplimiento de sus obligaciones comerciales. Sin embargo, la reforma que se hizo al Código de Comercio en 1995 mediante la ley 222, derogó dichas instituciones y en su reemplazo estableció dos modalidades de trámite concursal: El concordato, o acuerdo de recuperación de los negocios y la liquidación obligatoria, destinada a liquidar los activos de las empresas y pagar las acreencias. Con la ley 550 de 1999 se establecen nuevas reglas de juego para empresarios insolventes, las cuales se inscriben dentro de los procesos de flexibilidad que ya venían en marcha con mayor fuerza, desde 1990. En suma, lo que se quería con esta ley era fundamentalmente: flexibilizar los trámites concordatarios, la prelación de créditos, las condiciones para suscripción y pago del capital, reducir costos laborales en algunos casos, preservar las empresas como fuente de empleo.

Pero, cuál fue el proceso que vivieron las compañías que se acogieron a la Ley 550; eso es precisamente lo que se quiere con este proyecto de investigación, el cual analiza los casos Mideplast. Ltda y Suarez Betancourt Ltda.

## 0. DISEÑO DEL TRABAJO

### 0.1. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

Debido al crecimiento de la economía nacional, la globalización y las ventajas competitivas, un numeroso grupo de empresas se han preparado para enfrentar los efectos económicos, que acarrea el cambio. De modo que algunas se han fusionado, y han implementado políticas financieras, comerciales, de marketing, entre otras; y dado esto muchas empresas han establecido su cuota en el mercado.

No obstante, existen algunas empresas que no han contado con la misma suerte ya que presentan problemas de liquidez, y no cuentan con recursos para cubrir sus obligaciones con los proveedores y han incurrido en lo que se conoce como costos de quiebra, los cuales surgen debido a que sus proveedores les han exigido condiciones de pago más estrictas, y se abstienen de suministrarle mercancías, trayendo como consecuencia la baja demanda de sus productos; esta situación hace que la empresa se endeude, para cubrir sus obligaciones, y a mayor deuda disminuyen los márgenes de su actividad al igual que los plazos con los acreedores; lo más grave del escenario es la difusión de esta agravante situación y no se puede obtener crédito debido a la iliquidez que está presente. Así que las compañías se han visto en la necesidad de acogerse a la ley 550 del 31 de diciembre del 1999 o mejor conocida como Acuerdo de Reestructuración. Si se trata de justificar la razón por la cual se expidió esta ley se tiene que el estado buscó en ella, un mecanismo para ayudar a la reestructuración de empresas, dada la recesión económica por la que muchas empresas estaban pasando en esa época.

Esta ley tiene una serie de objetivos los cuales serán estudiados dentro de nuestro trabajo de investigación, entre ellos se encuentran los siguientes<sup>3</sup>:

- Promover y facilitar la reactivación empresarial.

---

<sup>3</sup> .objetivos tomado de [www.supersociedades.gov.co](http://www.supersociedades.gov.co)

- Apoyar la reestructuración de las entidades territoriales.
- Viabilizar la reactivación empresarial, por medio de la intervención del estado.

En cuanto al campo de aplicabilidad, la ley abarcaba a las empresas que operaban en el territorio nacional, bolsas de valores de carácter privado, público o mixto, entidades territoriales, sucursales de sociedades extranjeras que desarrollaran actividades permanentes en Colombia; exceptuando las empresas vigiladas por la Supersolidaria, Superbancaria, Supervalores y las Bolsas de Valores. Cada uno de estos acuerdos debía manifestarse por medio de la Superintendencia de Sociedades, entidad encargada de vigilar y controlar la actividad económica del respectivo empresario.

Así que por lo tanto serán motivo de investigación, las causales internas y externas que convergen en dicho acogimiento, y a su vez, estas serán explicadas, con el fin de hacer saber qué hechos o errores condujeron a MIDEPLAST LTDA. y Suárez Betancourt Ltda. a refugiarse en esta Ley. Además esto servirá de ilustración para que futuras y actuales firmas, traten de evitar tales prácticas, y operen de una mejor manera.

## **0.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

Cuáles fueron las condiciones y razones que llevaron a **MIDEPLAST LTDA. y SUAREZ BETANCOURT** a entrar a un Acuerdo de Reestructuración en el marco de la Ley 550 de 1999 y cuáles han sido los resultados y experiencia de tal decisión?

### 0.3. OBJETIVOS

**Objetivo General:** Establecer un análisis de las razones que justifican la entrada de las empresas bajo estudio al acuerdo de reestructuración en el marco de la Ley 550 de 1999, con el fin de establecer conclusiones ilustrativas.

#### **Objetivos Específicos:**

- Precisar a través de un análisis financiero, qué aspectos se venían presentando en la firma, en un período de tres años antes del acuerdo, las cuales pudieron aducir el acogimiento a la ley. Es decir, que aspectos explican que **MIDEPLAST LTDA. y SUAREZ BETANCOURT** se encuentren regidas por esta ley.
- Detallar ese acuerdo de voluntades que dio paso a pactar el trato. Es decir, a qué convenios llegaron **MIDEPLAST LTDA. y SUAREZ BETANCOURT** con el Estado, proveedores, y otros terceros en cuanto a plazos, cobros y desembolsos, se refiere.
- Determinar qué tan efectiva fue esta toma de decisión. Esto quiere decir, que se realizará un diagnóstico de cómo se encuentran hoy **MIDEPLAST LTDA. y SUAREZ BETANCOURT** después de la acogida a la ley, basándonos en los resultados financieros que hoy registran.

### 0.4. JUSTIFICACIÓN

Esta investigación no garantiza que próximas empresas emergentes se amparen de acogerse a la ley 1116, la cual derogó la 550 del 1999<sup>4</sup>, pero sí sirve de aprendizaje, orientación, y testimonio para que en un momento determinado, reflexionen en caso de estar incurriendo en prácticas similares a las de **MIDEPLAST LTDA. y SUAREZ BETANCOURT**, situación en la que no hubiesen querido estar, y que desafortunadamente por las cuales no pudieron seguir su giro normal de actividades.

---

<sup>4</sup> [http://www.edileyer.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=587:ley-550-de-1999&catid=2:noticias-juridicas](http://www.edileyer.com/index.php?option=com_content&view=article&id=587:ley-550-de-1999&catid=2:noticias-juridicas)

Además se pretende esclarecer las causas por las cuales esta firma entró en estos acuerdos de reestructuración, lo que a su vez servirá de base para que otras empresas además de conocer sobre esta ley, tomen medidas de control en sus actividades de operación. De esta forma, sabrán qué tipo de acciones podrían llevarlas a tener que recurrir a la reactivación empresarial para seguir operando.

## **0.5. ANTECEDENTES DE INVESTIGACIÓN**

Luego de haber realizado varias indagaciones sobre estudios y antecedentes del presente tema, encontramos tres principales investigaciones, las cuales sirven de soporte para emprender este trabajo de investigación.

Principalmente se encontró la tesis, “Análisis de los Factores de éxito y/o fracaso en las Entidades sujetas a la ley 550 de 1999”<sup>5</sup>, la cual explica sobre un análisis de la mencionada ley con sus antecedentes, fortalezas y debilidades, a la que se realizan algunos comentarios.

En este trabajo de investigación, se evidencia que las empresas del sector manufacturero se destacan dentro del total de empresas que se han acogido a los acuerdos de reestructuración, por lo que realiza el análisis del sector manufacturero y financiero, además lo hace con dos casos de empresas de este sector de la economía que son Lloreda S.A., e Industria Andina de Absorbentes S.A., en las cuales se encontró que los resultados de sus acuerdos de reestructuración permitieron que las empresas no se liquidaran.

En adición, el autor nombra el régimen de Insolvencia transfronteriza, y la ley “1997 Insolvencia Transfronteriza”<sup>6</sup>, 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 propone la inclusión de ese marco legal en el nuevo régimen. Esto además permite cooperación entre diferentes autoridades para esos

---

<sup>5</sup> Ordóñez, Daniel. Tesis Análisis de los Factores de éxito y/o fracaso en las Entidades sujetas a la ley 550 de 1999. Enero 2004

<sup>6</sup> [http://www.uncitral.org/uncitral/es/uncitral\\_texts/insolvency/1997Model.html](http://www.uncitral.org/uncitral/es/uncitral_texts/insolvency/1997Model.html)

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.

En segundo lugar encontramos el trabajo de grado que lleva como título “Lecciones del fracaso”<sup>7</sup>, en esta investigación de carácter cualitativo-analítico, el autor trata de hacer énfasis en los factores que incidieron para que un conjunto de empresas como: Jovical S.A, Colchones Dorado Quibi S.A y Molinos San Luis S.A, entraran en una situación de crisis, desencadenando un acogimiento a la ley 550 de 1999.

Los argumentos centrales de esta investigación, explican que los motivos del fracaso están asociados a tres componentes esenciales de la gestión administrativa que fallaron, como son: el desenfoque, la inoperancia y la rigidez de la gerencia frente a la organización. Para confirmar estos argumentos, en el primer capítulo se exponen los aspectos básicos que requiere una empresa para entrar en acuerdo de reestructuración. En el segundo capítulo se define la crisis empresarial y sus etapas, se plantea un modelo para el diagnóstico de empresas en desequilibrio, se analizan estadísticas relativas a la creación de empresas, liquidación de las PYME y acuerdos de reestructuración de sociedades anónimas. El tercer capítulo presenta los antecedentes, el diagnóstico de cada empresa y las causas que la llevaron a entrar en reestructuración empresarial o liquidación, y se correlacionan los datos para confrontar las hipótesis más relevantes, tomando como referente el modelo de Alfred. A. Marcus. En el cuarto capítulo, se describen las lecciones acerca del fracaso gerencial y finalmente las conclusiones y recomendaciones.

En el tercer y último antecedente se pudo encontrar un diagnóstico de las empresas acogidas a esta ley en Pereira y Dosquebradas, realizado en el 2003 por Lina Torres y Gladys Colorado, ambas pertenecientes a la Facultad De Contaduría Pública.

Ellas tomaron como muestra, todas las empresas que se acogieron a esta ley a la fecha corte de 31 de marzo de 2003. En la información recopilada se pueden

---

7 .Jaime Abella Briceño y James Pulido Novoa, de la Facultad de Altos Estudios de la Administración de la Universidad del Rosario, Bogotá, Distrito Capital. Enero de 2010.

destacar aspectos como los motivos que tenían para el tratado, y encontraron como principal causa, aspectos como: Grandes obligaciones financieras, falta de apoyo por parte del sistema financiero, desigualdad en la concertación para el pago de todas las acreencias y principalmente sus obligaciones tributarias.

De esa investigación se obtuvieron datos como los siguientes:

- La mayoría de las empresas acogidas a la ley en esa fecha (2003) eran relativamente nuevas entre 1 a 10 años de estar en el mercado, representando un 33,33% de 15 empresas que fueron encuestadas en Pereira y Dosquebradas.
- El sector que más se había acogido a la ley 550 del 1999 era el del comercio con un 19,99% de participación en Pereira y Dosquebradas.
- La mayoría de la muestra de las 15 empresas bajo estudio, presentaron cambios (66,67%) tanto administrativos como financieros.



## **0.6. METODOLOGÍA DE TRABAJO**

### **0.6.1. Etapas**

Nuestro proyecto se definirá en 4 etapas fundamentales.

#### **ETAPA I**

Se definirá las causas del problema, realización del anteproyecto búsqueda de aprobación del mismo.

#### **ETAPA II**

Se basará en revisión y análisis de la información: en ella se realizará un análisis macro del país, ciudad y sector en el cual las empresas se mueven, por medio de folios que provee la Superintendencia de Sociedades y de diversas fuentes de información como libros, revistas, e Internet, para de esta manera conocer todo lo relacionado con **MIDEPLAST LTDA. y SUAREZ BETANCOURT**, e identificar las causas que las llevaron a entrar al acuerdo de reestructuración de la Ley 550 de 1999.

#### **ETAPA III**

En esta etapa se hace referencia a las razones que llevaron a las empresas a crisis; aquí empezará el trabajo de campo en el cual se obtendrá información específica y relevante de **MIDEPLAST LTDA. y SUAREZ BETANCOURT**, con el propósito de recopilar y organizar toda la información necesaria para el alcance del trabajo de investigación, cuyos datos ayudarán a resolver todas las inquietudes planteadas acerca de esta crisis de la firma.

#### **ETAPA IV**

En esta última etapa se revisa toda la información obtenida, se analiza y compara la información financiera luego del acuerdo, para así construir un caso empresarial incluyendo además las conclusiones de la investigación.

## **0.6.2. Metodología de Investigación**

Este trabajo se desarrollará con la siguiente metodología de investigación:

### **0.6.2.1 Delimitación de la Información**

Se tomará información procedente de los folios tomados de la Superintendencia de Sociedades.

### **0.6.2.2 Delimitación Espacial**

Este trabajo de Investigación se realizará para la empresa **MIDEPLAST LTDA. y SUAREZ BETANCOURT**

### **0.6.3.3 Delimitación Temporal**

Se tomará la información desde la expedición de la ley, es decir, el año 1999, hasta la fecha actual, 2011.

### **0.6.3. Tipo de Estudio**

El presente estudio es de carácter descriptivo- analítico ya que, se realizará una reseña, tanto de la Ley 550 de 1999, y con ello los acuerdos de reestructuración que esta promueve, es así como se analizarán resultados, características y condiciones de **MIDEPLAST LTDA. y SUAREZ BETANCOURT** antes de entrar al acuerdo, como durante el mismo.

Además, se realizará un análisis a los Estados Financieros de **MIDEPLAST LTDA. y SUAREZ BETANCOURT** antes y durante el acuerdo, de tal forma que se produzcan una serie de conclusiones producto del análisis que va relacionado y en concordancia con lo que se estableció como objetivo de la investigación.

#### **0.6.4. Población y Muestra**

La población objeto de estudio son las empresas de la Región Caribe que se acogieron a la Ley 550 de 1999 y se toma como muestra las empresas **MIDEPLAST LTDA. y SUAREZ BETANCOURT**, que son las que este trabajo de investigación analizará en detalle.

#### **0.6.5. Fuentes y Técnica de Recolección de la Información**

- Fuente Primaria: la pagina web de la Superintendencia de Sociedades y contacto vía e-mail con MIDEPLAST LTDA. y SUAREZ BETANCOURT.

- Técnica de Recolección: En este trabajo predomina la encuesta y la observación de documentos disponibles en la red, revistas, y documentos informativos como los diarios y periódicos; también se intentará concretar entrevistas con el personal que labora en estas empresas.

- Fuente Secundaria: Folios de la Superintendencia de Sociedades de **MIDEPLAST LTDA. y SUAREZ BETANCOURT**, Información provista por revistas, periódicos, tesis y publicaciones del Banco de la República..

#### **0.7. LOGROS ESPERADOS**

El logro esperado de esta investigación es la construcción y elaboración de un documento en forma de caso, donde se plasmen las causas tanto internas como externas, por las cuales la empresas bajo estudio se vio obligadas a acogerse a la Ley 550 y determinar qué tan efectiva fue la decisión de acogerse al acuerdo, partiendo de la observación de los resultados que se conocen después del trato.

De una forma más descriptiva, lo que se busca es elaborar un caso que presente una descripción de la coyuntura bajo la cual operaron las empresas, y las políticas internas que se logren identificar las cuales incidieron en **MIDEPLAST LTDA. y**

**SUAREZ BETANCOURT**, para que entrara a negociar el Acuerdo de Reestructuración.

En esta investigación se hace un énfasis en los aspectos de tipo financiero que se identifiquen como característicos o relevantes de **MIDEPLAST LTDA. y SUAREZ BETANCOURT**, tanto antes como después de haber entrado al Acuerdo.

En adición, se busca identificar los efectos, ventajas y desventajas que ha representado para **MIDEPLAST LTDA. y SUAREZ BETANCOURT** el acogerse al acuerdo de reestructuración en el marco de la Ley 550 de 1999, de tal forma que esta investigación sirva como insumo para la investigación macro del grupo IDE, (Instituto de estudios para el desarrollo) que hará la caracterización de todas las empresas de Cartagena, el cual tomará las conclusiones arrojadas de este trabajo de investigación.

# 1. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA PLASTICA

## 1.1. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA EN EL PAÍS

En Colombia, la industria del plástico se ha caracterizado por ser, en condiciones normales, la actividad manufacturera más dinámica de las últimas tres décadas, con un crecimiento promedio anual del 7%. En el año 2000, la actividad transformadora de materias plásticas registró un valor de producción de 2.215 millardos<sup>8</sup> de pesos (1.061 millones de dólares) y un valor agregado de 1.073 millardos de pesos (514 millones de dólares), con una contribución al total industrial nacional del 4% en las dos variables<sup>9</sup>.

En el mismo período, la energía eléctrica utilizada fue de 614 millones de kilowatios-hora, lo que equivale al 5,7% del consumo total de la actividad manufacturera.

En el año 2003 el sector de los plásticos exportó 249 millones de dólares FOB, con un promedio de participación del 3,3% en el total de las exportaciones industriales. En el mismo año, las importaciones de productos manufacturados de plástico alcanzaron los 260 millones de dólares, equivalentes al 2,2% de las importaciones industriales<sup>10</sup>

El impacto ambiental en la producción de materias primas y en la industria transformadora de resinas plásticas es poco significativo debido a factores tales como: la no utilización de combustibles fósiles, bajo consumo de energía eléctrica, poca demanda de agua, muy bajo nivel de emisiones atmosféricas y vertimientos y facilidad de reciclar los residuos sólidos industriales, en particular los termoplásticos, dentro de sus procesos o en los de otras industrias.

---

<sup>8</sup> Millardos: mil millones.

<sup>9</sup> Fuente; Encuesta Anual Manufacturera DANE, 2000. Datos registrados para la agrupación CIIU 356, Sector Productos de Plástico.

<sup>10</sup> Fuente: ACOPLASTICOS con base en archivos magnéticos DIAN, importaciones y exportaciones efectivas año 2002

Los plásticos contribuyen a la protección ambiental durante todo su ciclo de vida, desde la obtención de los recursos naturales que les sirven de materia prima básica y fuente de energía, hasta el manejo de los residuos; porque permiten:

- Máxima eficiencia con un consumo mínimo de recursos naturales. Sólo el 5% del petróleo que se consume mundialmente es usado para producir plásticos. El 95% se reparte entre producción de energía, transporte, climatización, productos químicos y otros.
- Menor consumo de energía para su producción y transformación que otros materiales porque se procesan a temperaturas menores. En Colombia, la industria de productos plásticos consume el 5,7% de energía del total industrial, comparado con sectores como papel (10%), alimentos (16%), textiles (8,6%), minerales no metálicos (9,5%) e industrias básicas de hierro y acero (14%)<sup>11</sup>.
- Transportar mayor cantidad de productos empacados en plástico, reduciendo el consumo de combustible y la contaminación.

En Colombia, según la Encuesta Anual Manufacturera del DANE, 461 establecimientos se dedican a la actividad transformadora de materias plásticas, que corresponden al 6,3% del total de la industria manufacturera, con 31.349 personas empleadas directamente. Así, el sector aporta el 5,9% de los puestos de trabajo en la industria<sup>12</sup>

De otra parte, por su desempeño y progreso, cada día se usan más plásticos y de características tan variadas, que sus aplicaciones están en casi todos los campos, contribuyendo de una forma significativa al mejoramiento de la calidad de vida.

Es imposible imaginar las actividades de nuestra vida diaria, de la economía o la tecnología sin el uso de los plásticos. La importancia económica de los plásticos en la vida moderna se puede apreciar observando a nuestro alrededor y analizando cuántos objetos son de este material.

Los índices de crecimiento de los sectores del plástico en el mundo superan prácticamente a todos los demás sectores industriales y el consumo del plástico sólo se encuentra por debajo del consumo del hierro y el acero, aunque esto se

---

<sup>11</sup> Fuente: Encuesta Anual Manufacturera, DANE, 2000.

<sup>12</sup> Fuente; Encuesta Anual Manufacturera DANE, 2000. Datos registrados para la agrupación CIU 356, Sector Productos de Plástico

debe a que se cuenta la masa consumida, y éstos últimos tienen una densidad mayor.

## **1.2. ANÁLISIS DEL SECTOR PLÁSTICO EN CARTAGENA<sup>13</sup>**

En Colombia, afirma Rodolfo Gedeón, miembro de la junta directiva de PROPILCO y ex presidente de PETCO, hay más de 2.000 empresas transformadoras de productos petroquímicos, que generan alrededor de 120.000 empleos y representan casi el 2% del Producto Interno Bruto.

El DANE indica que Cartagena aportó el 46,07% de la producción industrial, el 40,54% del valor agregado y el 23,35% del empleo en la industria del Caribe colombiano. Desde Cartagena aumentará la oferta de los bienes intermedios o finales, como los tubos, pinturas, fertilizantes y plásticos.

El puerto cartagenero puede convertirse en centro de producción petroquímica y de plásticos en Colombia. El camino para que Cartagena se convierta en el gran centro de la producción petroquímica y de plásticos en Colombia está dado. Es más, puede ubicarse entre los grandes de América.

Desde el auspicio que el ex presidente Álvaro Uribe dio al estimular la creación de zonas francas, pasando por la puesta en marcha de un clúster (aglomeración) de empresas de esta naturaleza y, sobre todo, el optimismo que hay por la ampliación de la Refinería de Cartagena, deben consolidar a La Heroica como máximo referente del polo de desarrollo industrial del país.

Rodolfo Gedeón Ghisays, señaló que el primer paso se dio con la puesta en marcha de la ampliación de la refinería de Cartagena, que, a su juicio, permitirá el fomento de la industria petroquímica como nunca había ocurrido en Colombia.

Gedeón recordó que cuando en Colombia se instaló la industria petroquímica, en los años 60, el país solamente requería combustibles de la refinería, pero cuando la apertura económica expandió mercados, se desnudó la problemática por no contar con la materia prima que sí tenían Brasil, México y Venezuela.

---

<sup>13</sup> Centro logístico y de negocios del Caribe S.A

Para dar un ejemplo de lo que se logrará con la expansión de la refinería, esta generará excedentes de uso petroquímico para destinar 40KBD a la planta de olefinas y duplicar la producción de propileno para PROPILCO, entre otros aspectos.

Según Gedeón Ghisays, el contar con materia prima propia aumentará la oferta para las compañías que producen bienes intermedios o finales, como son las pinturas, fertilizantes, plásticos, tuberías, entre otros.

El pasar de producir, en las dos refinerías existentes, 600.000 toneladas anuales en productos petroquímicos a 2,7 millones de toneladas, como está previsto al ampliar la refinería de Cartagena, puede colocar al país como una de las potencias regionales en este campo, después de Brasil.

De acuerdo con la directora ejecutiva de la Cámara de Comercio, Piedad Rojas Román, este sector de la industria aporta el 30% del PIB del departamento de Bolívar.



## 2. CASO MIDEPLAST

### 2.1. INFORMACION GENERAL DE MIDEPLAST LTDA.

MIDEPLAST LTDA fue fundada en septiembre 9 de 1983 con un capital social de ochenta y cinco millones quinientos mil pesos (\$85.500.000), identificada con el NIT 890.405.044-2; tiene como objeto social *“la compra, venta y transformación de productos químicos orgánicos o inorgánicos, así como la comercialización, importación, exportación y representación de los productos terminados y materiales auxiliares”*.

Su representante legal y gerente es Miguel Desmoineaux Romero, Ing. Químico, M.S., con la suplencia de Elmy C. Glen de Desmoineaux. La gerencia financiera está a cargo de la contadora Laura Manjarres Peña.

#### 2.1.1. Reseña Histórica

Desde 1983 hasta 1995, MIDEPLAST solo producía envases de un galón o de tres litros. En ese entonces, casi el 80% de la producción estaba destinada a la elaboración de galones para la ESSO Colombiana Limited, lo cual brindaba gran seguridad y constancia en las ventas a corto plazo, pero incertidumbre a largo plazo. Es claro que en una sociedad subdesarrollada, los productos de consumo se venden más en tamaños pequeños, que en tamaños grandes. Este último fue el principal obstáculo para que la compañía no creciera durante este lapso de tiempo.

Debido a esto y otras razones, a finales de 1994 MIDEPLAST decidió introducir una línea de producción de envases pequeños, cuyo arranque financiero y económico iba a ser apalancado por la estable línea de galón. Sin embargo, a mediados de 1995, justo cuando la empresa se diversificó instalando la nueva maquinaria, la ESSO Colombiana Limited, decidió por política internacional, tener dos proveedores de cada producto de los que ellos consumieren, entre ellos los envases de galón.

Así fue como a finales de 1995 se arrojaron pérdidas del 40% de las ventas de galón con un difícil arranque en la comercialización de la nueva línea de productos dada principalmente por la crisis económica que comenzó a travesar el país en ese entonces. La estrategia de MIDEPLAST consistió entonces en una comercialización exhaustiva de la línea nueva de productos y además de los galones que dejaban de venderse a la ESSO. La mejora la revelan las cifras, las cuales indican que la ESSO representó el 22% las ventas de la firma en 1997.

Además de esto en 1998 se alcanzó un nivel de ventas de \$685.000.000 anuales. Este salto tan drástico (las ventas de 1996 fueron \$300.000.000) se pudo dar al esfuerzo comercial del 1996, cuando se dejó toda una plataforma de productos que brindó una venta constante mensual de \$60.000.000 en ese momento. Las ventas de 1999, las cuales fueron \$570.000.000, bajaron un 20% teniendo en cuenta la inflación y reflejaron la situación económica del país.

Se considera que las ventas hubieran podido mejorar las del año inmediatamente anterior, si uno de los mejores clientes, (la Schering Plough), no hubiera inactivado temporalmente el producto durante 1999 y el 2000.

### **2.1.2. Organización**

El gerente de MIDEPLAST se encarga del manejo de las ventas y la eficiencia de producción, incluyendo la calidad del producto y del mantenimiento de la maquinaria. Su último cargo antes de llegar a la empresa fue el de Gerente de Producción de Polymer S.A durante 9 años. Anterior a esto, se encargó de la producción y los proyectos de Petroquímica Colombiana durante 8 años. En aquellos 17 años, el gerente de esta compañía adquirió una vasta experiencia en el área técnica y operacional de la industria del plástico. Paralelo a su cargo en MIDEPLAST, se desempeñó como Gerente de producción en TUVINIL S.A, en calidad de asesor, alcanzando un aumento de la capacidad de la planta de tuberías del 45%, en tan solo un año y medio de asesoría, y con el mismo equipo.

Su compromiso con la compañía era enfocar todas las actividades dentro de un marco de calidad total y mejoramiento continuo para satisfacer las necesidades de los clientes, estableciendo su combinación ideal y su solidez económica, para así

generar altos niveles de rentabilidad, además del desarrollo de proyectos dentro de la industria plástica.

El área financiera de la empresa la lideraba Laura Manjarres Peña, Contadora Pública, quien había brindado sus servicios desde el comienzo de la compañía, de forma externa inicialmente y desde Agosto de 1999 compartía medio tiempo. Su meta consistía en establecer la combinación ideal de recaudos y pagos de obligaciones con terceros, además la consecución de recursos en medio de esta situación tan seria de la economía, la eficiencia de las compras, el control de la cartera y la solidez económica de los clientes.

### **2.1.3. Calidad e ISO 9002**

MIDEPLAST obtuvo la CERTIFICACION 9002 a mediados del mes de Diciembre 1997, siendo la primera Pyme del país en obtenerla. Este gran esfuerzo fue dirigido fortalecer y solidificar el sistema de calidad y así solidificar el sistema de calidad y seguir aumentando la capacidad de producción dentro de la alta exigencia de la norma ISO 9002. Se había encontrado además que dicha norma encierra una filosofía de calidad basada en el planteamiento de la estrategia, objetivos, y planificación de cumplimiento de metas de calidad a corto, mediano y largo plazo, así como las propone la firma.

La segunda auditoría se verificó en Noviembre de 1998 con resultados positivos y la tercera debió verificarse en noviembre del 2000, sin embargo la tirante situación económica del país tuvo como efecto pedir la suspensión temporal de la certificación, aclarando de inmediato que la operación continuaba sin cambio de ninguna naturaleza con respecto a la aplicación de la norma ISO 9002.

### **2.1.4. Producción, Maquinaria y Capacidad**

La empresa se dedicaba a la fabricación de envases plásticos en general. Estos envases se fabrican por medio de 2 maquinas de soplado. Una de estas maquinas fue diseñada para producir envases de 1 galón, y la otra para envases de hasta 2 litros. Estos procesos son sencillos pero tecnificados a la vez, requiriendo

experiencia y un buen control de procesos para obtener una óptima calidad y eficiencia.

La capacidad instalada depende de la geometría y el peso del envase que se produzca en cada máquina. Se podría decir que MIDEPLAST tenía la capacidad de producir un promedio de sesenta mil (60.000) envases de galón, y doscientos cuarenta mil (240.000) envases de litro

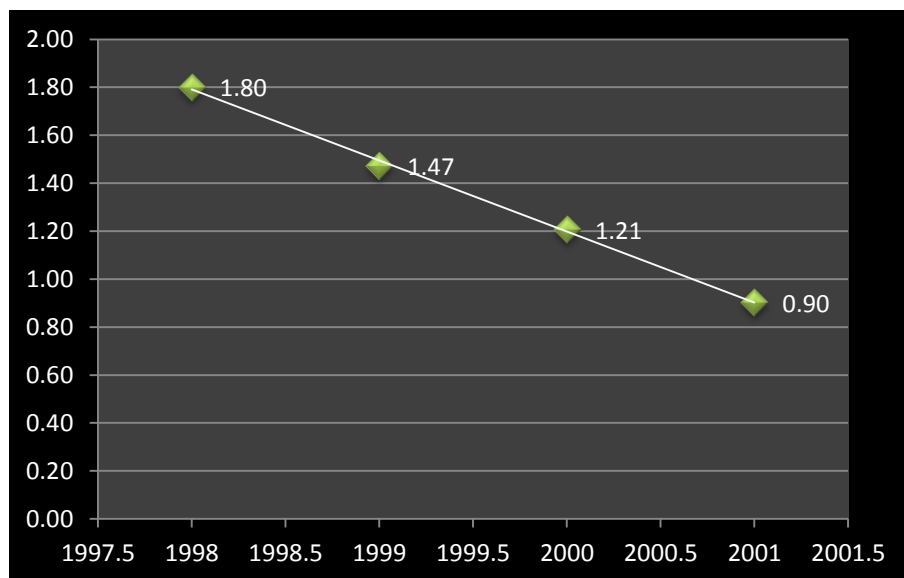
## 2.2. RAZONES POR LAS CUALES MIDEPLAST INGRESO A LEY 550

A continuación se anotan las observaciones, después de analizar los estados financieros (Ver Anexos) de la firma MIDEPLAST LTDA, y seguidamente el concepto de la viabilidad económica de la empresa y la posibilidad de llegar a un acuerdo de reestructuración que le permita normalizar sus pagos.

### 2.2.1. Liquidez

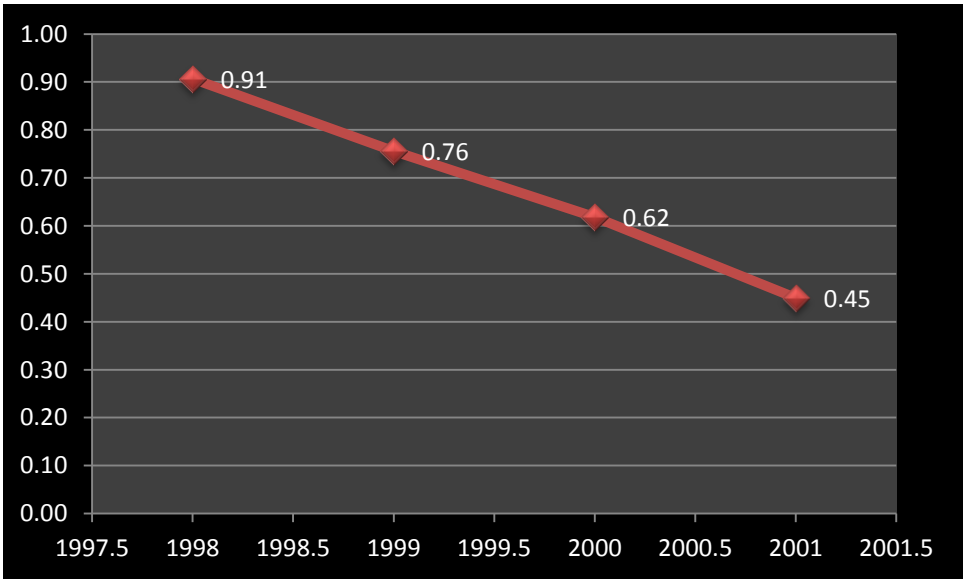
Los índices de liquidez del periodo 1998 a 2001 (gráfica 1) presentaba un detrimento anual, la razón corriente se disminuía al pasar de 1,80 en el año 1998 a 1,47 en el 1999, y continuaba con la misma tendencia en los años 2000 y 2001 al pasar de 1,21 a 0,9

**GRAFICA 1. Razón Corriente**



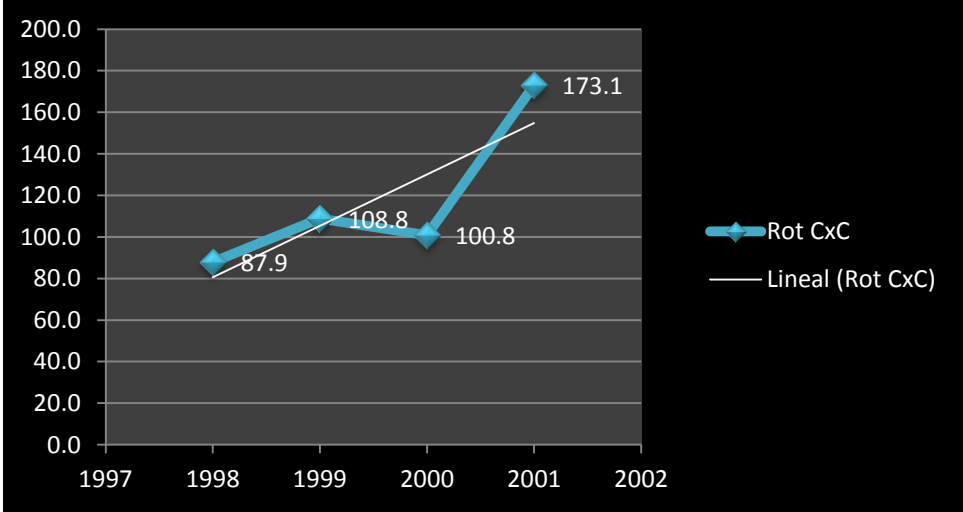
Igual comportamiento presenta la prueba ácida, que inicia con 0,91 en el año 1998 y termina con solo 0,45 en septiembre de 2001. Es decir que la capacidad de pago tanto en el corto, como largo plazo disminuyó considerablemente.

**GRAFICA 2. Prueba Ácida**



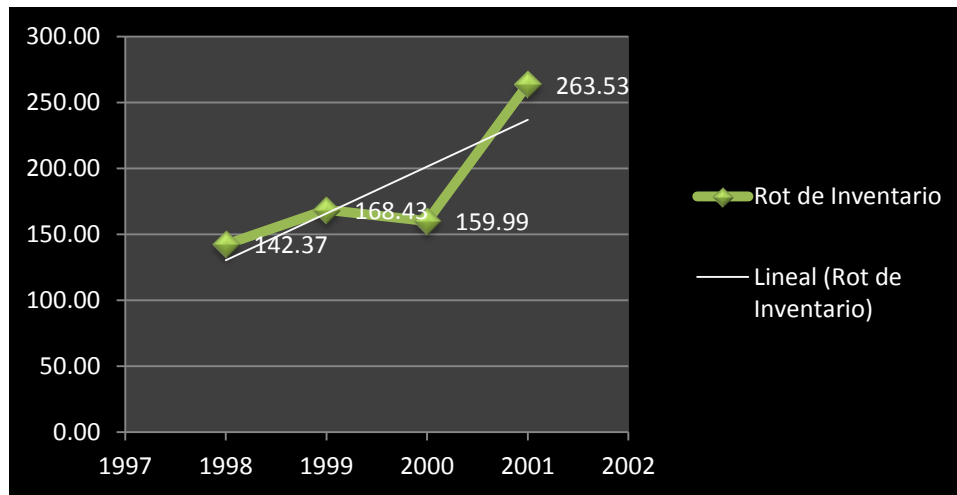
Por otra parte, si se observa el comportamiento de la rotación de cartera (gráfica 3) muestra unos promedios de recuperación de cartera de más de 90 días, con una tendencia ascendente durante los periodos estudiados; lo que claramente incidía en la liquidez de la compañía.

**GRAFICA 3. Rotación de cuentas por cobrar**



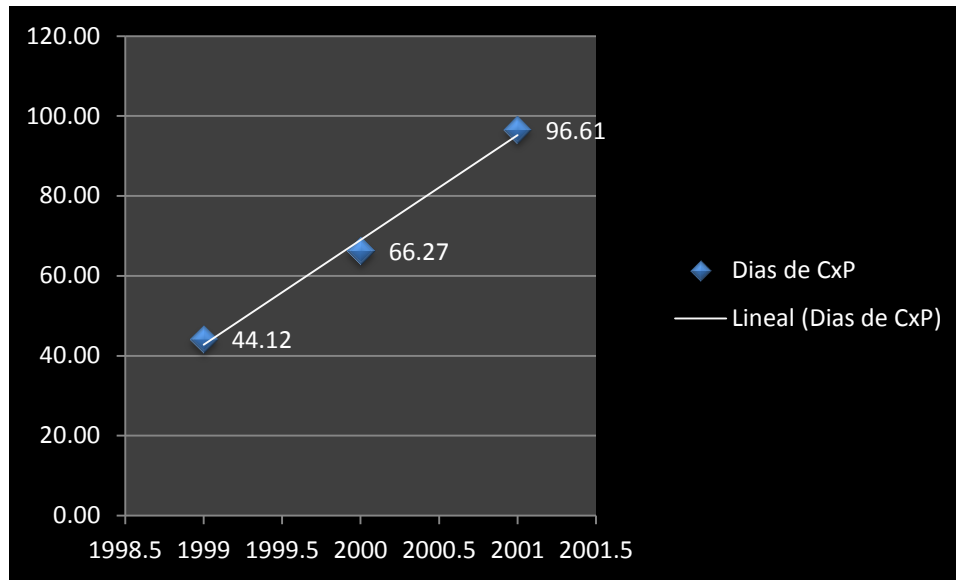
La rotación de los inventarios (Gráfica 4) era demasiado lenta para la actividad industrial desarrollada por la empresa, y su comportamiento durante los períodos analizados fue bastante crítico, ya que pasaba de 142 días de rotación en el año 1998 a 264 días en septiembre de 2001.

**GRAFICA 4. Rotación de inventario**



La rotación de las cuentas por pagar (Gráfica 5) durante los dos periodos iniciales se encontraba dentro de los plazos normales ofrecidos por los proveedores, pero en septiembre de 2001 se aumentó a 97 días en promedio; la situación no fue que los proveedores habían otorgado mayores plazos sino que la empresa había venido cancelando estas obligaciones con retrasos considerables.

**GRAFICA 5. Días de Cuentas por Pagar**

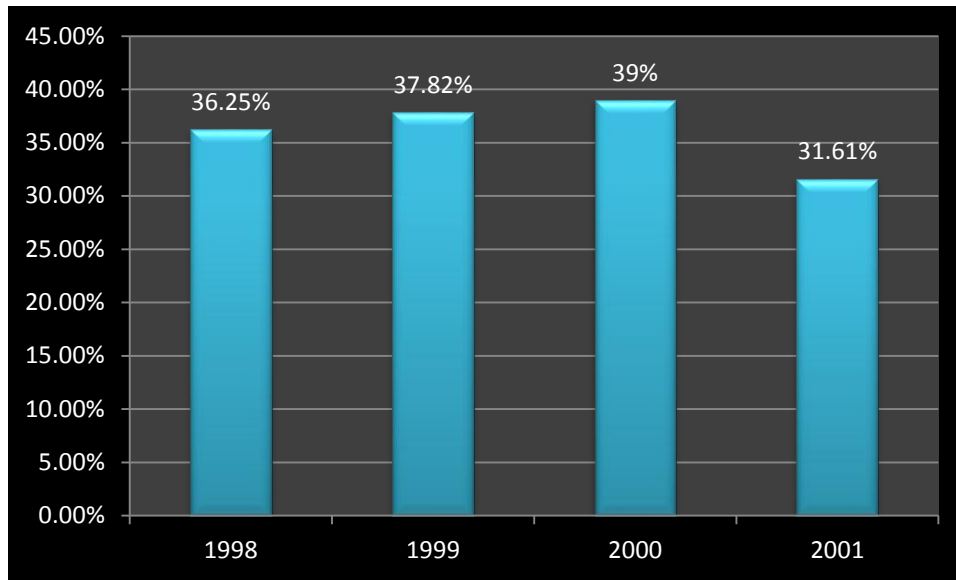


Como resultado de lo anterior se refleja, que las políticas sobre el manejo de capital de trabajo no estaban acordes con la situación del sector, ya que esta rotación promedio de cuentas por pagar era demasiado lenta y había obligado a replantear dichas políticas dentro de la firma.

### **2.2.2. Rentabilidad**

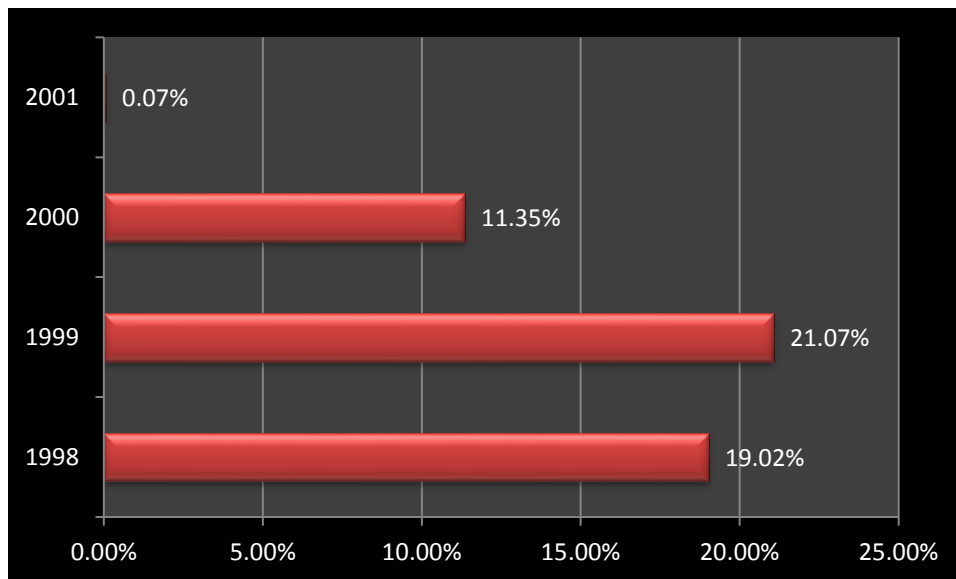
Al observar el comportamiento de estos índices se puede concluir que los márgenes brutos de ventas (Gráfica 6) se habían mantenido con algunas variaciones, pero en límites normales, en un 39% como máximo alcanzado en el año 2000 y un 31,61% como mínimo, el cual corresponde al periodo de septiembre de 2001

**GRAFICA 6. Margen Bruto**



Con los márgenes operacionales (Gráfica 7) no sucedía lo mismo, estos se deterioraron a partir del año 2000, y a septiembre de 2001, estaba en casi cero.

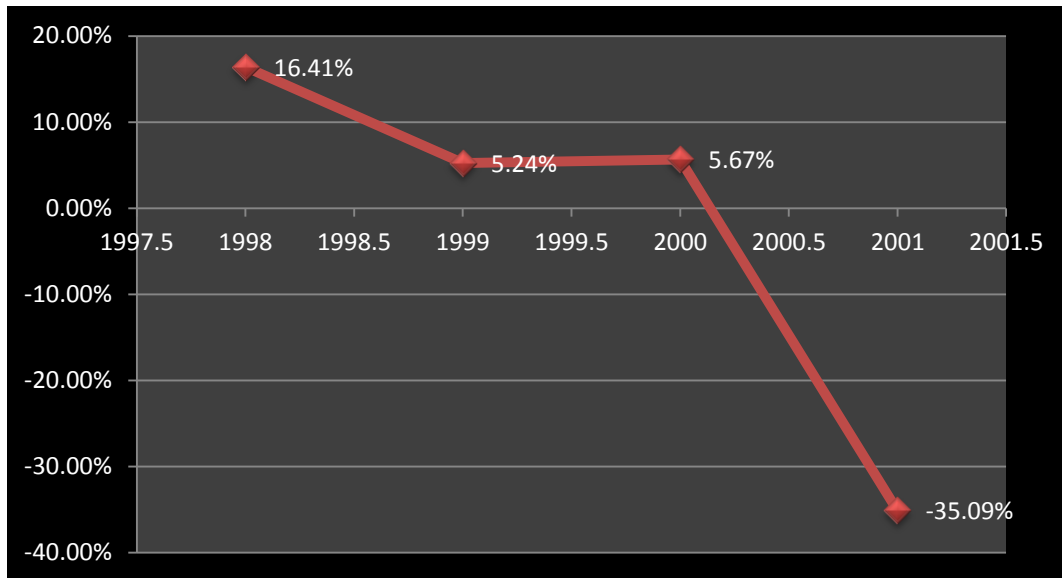
**GRAFICA 7. Margen Operacional**



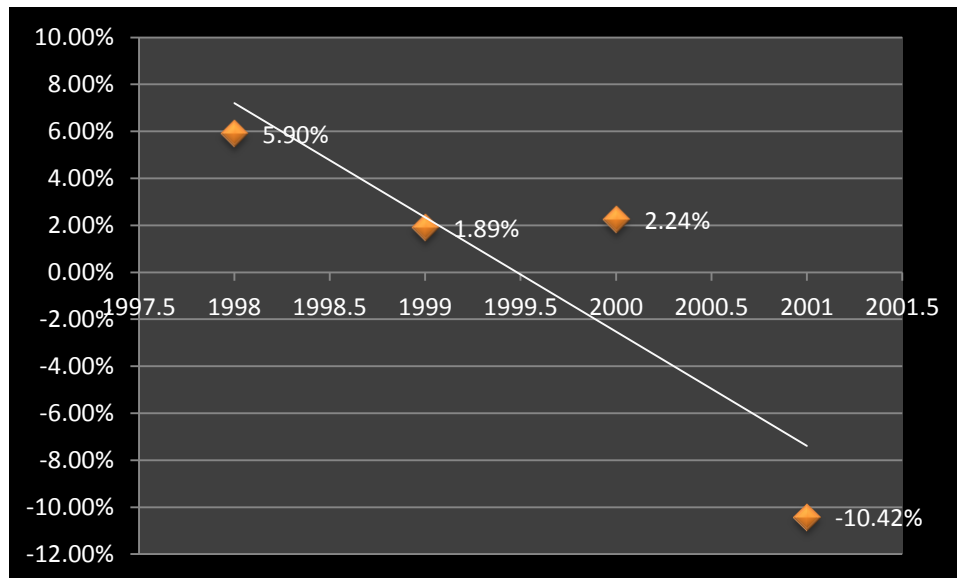
La rentabilidad sobre el patrimonio (Gráfica 8) y la rentabilidad sobre los activos (Gráfica 9), presentaban un comportamiento similar; se vienen deteriorando anualmente hasta el punto de ser negativos al periodo de septiembre de 2001, debido a las pérdidas arrojadas por la empresa.



**GRAFICA 8. Rentabilidad del Patrimonio**



**GRAFICA 9. Rentabilidad de la Inversión**

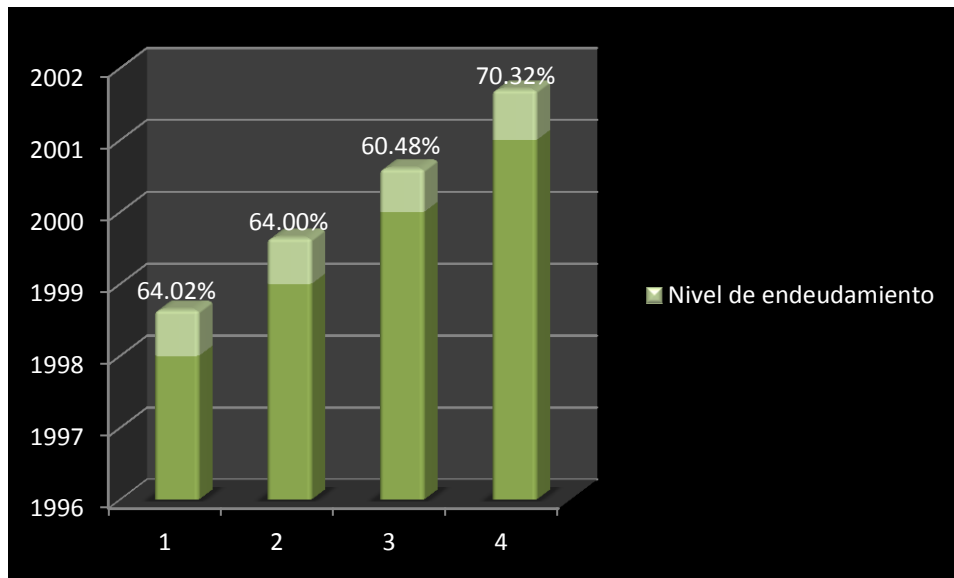


El detrimento de los márgenes de utilidad, de los índices de liquidez y la lenta rotación de su capital de trabajo incidieron sobre los socios para la decisión de la inclusión de ella en la ley 550 del 1999.

### 2.2.3. Endeudamiento

El nivel de endeudamiento empleado por la compañía durante los periodos estudiados, se consideraban altos, al pasar en el año 1998 del 64,02% al 70,32% en septiembre de 2001, como se observa en la gráfica 10.

**GRAFICA 10. Nivel de endeudamiento**



Adicionalmente la empresa había tenido una política apresurada de repartición de utilidades, que repercutía en el endeudamiento, debido a que el patrimonio se debilitaba y por supuesto la liquidez también.

Se puede concluir que la empresa MIDEPLAST LTDA se había venido deteriorando; sus niveles de ventas se venían disminuyendo hasta el punto que a septiembre de 2001 presentó pérdidas por 60 millones de pesos (ver Anexos); sus pasivos se incrementaron debido a la disminución de su capacidad de pago en el corto plazo. La disminución de su estructura patrimonial tenía dos orígenes: la distribución de sus utilidades, y las pérdidas alcanzadas al mes de septiembre.

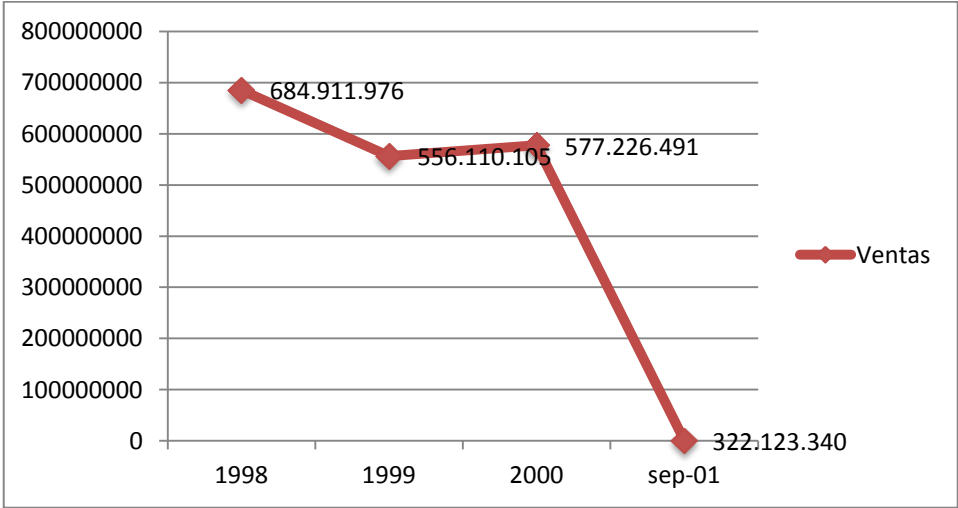
La empresa durante los periodos estudiados mostraba márgenes de utilidades operativas importantes como son del 19%, 21% y 11,4\$ durante los años 1998, 1999 y 2000 respectivamente, con excepción del último periodo, donde estas solo presentan el 0,07% (Ver Anexos).

La concentración del endeudamiento evidencia que la empresa está centrando la mayor parte de sus obligaciones con terceros en el corto plazo, esto se demuestra en un aumento de esta concentración desde el año 1999 a septiembre del 2001, creciendo en promedio 11,35 puntos porcentuales, cada año, mostrando cada vez una mayor proporción en sus pasivos totales.

Lo anterior, quiere decir que el plazo para el pago de sus deudas era cada vez más estrecho en proporción al recaudo de sus cuentas por cobrar (ciclo de caja) que en promedio eran 118 días al año, para recuperarla, respecto a los años de estudio.

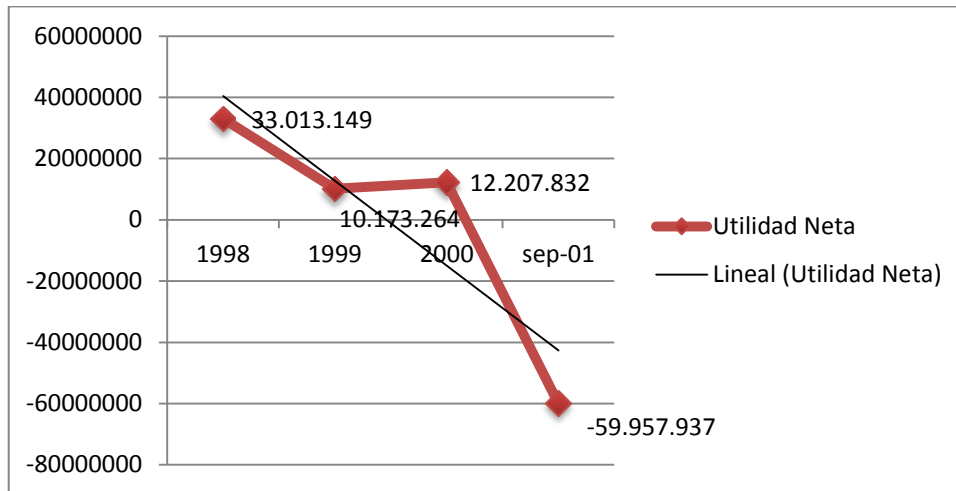
En el gráfico 11 se muestra el descenso de las ventas (decaen en promedio, un 20% anual), así como la utilidad neta (gráfica 12) de los años correspondientes del 1999 a septiembre 2001. A este detrimento en el 1999 también se le atribuye la condición económica que atravesaba el país en esa época. Por ejemplo; en los reportes del Banco de la República<sup>14</sup>, se encontró que el panorama de la economía en 1999 no era el más alentador. El Producto Interno Bruto (PIB) de la economía de Colombia presentó durante ese año la mayor caída de la que se tenga registro, al haberse contraído en términos reales cerca del 4.5%.

**GRAFICA 11. Nivel de Ventas**



<sup>14</sup> [http://www.banrep.gov.co/documentos/publicaciones/pdf/Ind\\_econ\\_1999.pdf](http://www.banrep.gov.co/documentos/publicaciones/pdf/Ind_econ_1999.pdf). Revisado Marzo 8 de 2008.

**GRAFICA 12. Utilidades netas**



La utilidad neta de cada año disminuía significativamente hasta el punto de ser negativa en septiembre de 2001, es decir había una pérdida en el ejercicio, lo cual iba disminuyendo aún más el patrimonio, y promoviendo más la deuda.

A pesar de esto la empresa visualizó que podía salir adelante si llegaba a tener un incremento en sus ventas de tal forma que le permitiera mejorar sus márgenes de utilidad, sus rotaciones de capital de trabajo; y fue allí donde nació la decisión de que con un acuerdo de reestructuración podrían mejorar la situación antes mencionada y además les ayudaría a normalizar sus pagos.

Para el promotor y presidente de la compañía Dr. José Nicolás Merlano Romero del acuerdo en ese momento consideró a MIDEPLAST LTDA como una empresa económicamente viable, ya que arrojaba saldos favorables en la utilidad operacional, y además contaba con un factor humano importante en cabeza de su representante legal y de los trabajadores los cuales estaban capacitados con normas ISO, lo cual garantizaba la calidad de los envases fabricados por esta compañía cartagenera.

A continuación se sienta el precedente de dicho Acuerdo de Reestructuración, de la compañía **MIDEPLAST LTDA**

### **2.3. EL ACUERDO DE REESTRUCTURACIÓN**

MIDEPLAST firmó su primer acuerdo en Agosto 16 de 2002, luego de acogerse a la Ley de Reestructuración Económica en octubre 10 de 2001, por considerarlo de importancia se decidió transcribir el acta de la reunión para la celebración del acuerdo de reestructuración de MIDEPLAST LTDA en reestructuración, dentro del trámite del proceso regulado en la ley 550 de 1999

#### **ACTA 002**

*En Cartagena, a diez y seis (16) de agosto de dos mil dos (2002), siendo las 9:00 de la mañana, en el salón de reuniones del Hotel Barlovento, ubicada en el barrio Bocagrande, Carrera 3ª No 6-23 de esta ciudad, se reunieron las personas y entidades que más adelante se detallan para efectos de llevar a cabo la reunión de celebración del acuerdo de reestructuración a que se refieren los artículos 27 de la Ley 550 de 1999 conforme con convocatoria realizada por el promotor de fecha (7) de agosto de 2002, publicada en el Diario El Universal, además de las comunicaciones escritas, telefónicas y vía internet a acreedores.*

*Los acreedores internos y externos participaron en esta reunión de dos formas:*

- *O mediante el envío previo de un documento escrito al Promotor, en donde han expresado el sentido de su voto, conforme con lo dispuesto en el párrafo segundo del artículo 29 de la ley 550 de 1999;*
- *O mediante la asistencia de las personas que se relacionan más adelante quienes actúan en nombre y representación de las personas y entidades referidas en el siguiente cuadro.*

*El siguiente fue el orden del día que se llevó a cabo en la celebración del acuerdo de reestructuración MIDEPLAST LTDA Orden del día:*

#### **VERIFICACION DE LOS ACREEDORES ASISTENTES**

*El secretario constato que había quórum para deliberar y decidir en asocio con el delegado de la Superintendencia de Sociedades.*

*El porcentaje de los acreedores asistentes o de representados fue de setenta y cuatro punto treinta por ciento (74,30%)*

#### **SELECCIÓN DE PRESIDENTE Y SECRETARIO**

*Los asistentes seleccionaron como presidente de la reunión al señor promotor José Nicolás Arrazola Merlano, y como secretario ad-hoc<sup>15</sup> a Nicolás Pareja Bermúdez.*

---

<sup>15</sup> **Ad hoc** es una palabra latina que significa literalmente «para esto».

## **INTERVENCION DEL REPRESENTANTE LEGAL DE MIDEPLAST LTDA EN REESTRUCTURACION.**

*El señor Miguel Desmoineaux Romero se dirigió a los asistentes con el fin de expresar sus agradecimientos por la comprensión que han tenido durante esta etapa crítica de la empresa y, especialmente, por el apoyo recibido que ha permitido consolidar a MIDEPLAST LTDA EN REESTRUCTURACION como una empresa viable, destacando que las ventas se han portado establemente, salvo enero y junio, pero que resulta difícil hacer proyecciones en un país como el nuestro, sin embargo se ha visto un comportamiento positivo en el cursante mes de agosto, logrando superar las expectativas proyectadas, por lo que continuaran luchando por la supervivencia de la empresa.*

## **INTERVENCIÓN DEL PROMOTOR; PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DEL PROYECTO DE ACUERDO DE REESTRUCTURACIÓN**

*El doctor Arrázola Merlano, promotor de este proceso, tomó la palabra para referirse al Proyecto de Acuerdo de Reestructuración, habiendo entregado anticipadamente a todos los acreedores el texto que hoy se somete a discusión, el cual fue enriquecido con las distintas observaciones hechas por los acreedores que tuvieron a bien enviar sus opiniones.*

*El promotor se refirió al caso ELECTROCOSTA S.A. E.S.P. que por un error involuntario de transcripción no se registro el valor de \$17'299.740.00 en el acta al momento de aprobarse la determinación de derechos de votos y acreencias, a pesar de haber presentado la documentación pertinente. Por lo tanto, solicito a la asamblea se sirva aprobar la inclusión de tal monto dentro del Acuerdo de Reestructuración. Abierto el ciclo de discusiones, los asistentes aprobaron positivamente la inclusión de la referida acreencia, la cual se pagará de conformidad con lo estipulado en la clausula 5,5 que se refiere al pago de acreencias comerciales.*

## **TOMA DE DECISIÓN SOBRE EL ACUERDO**

*Una vez concluido el ciclo de intervenciones, y frente a los distintos acuerdos y discrepancias en torno del proyectado Acuerdo de Reestructuración, el Presidente sometió a consideración de los asistentes la versión final del proyecto, concluyendo con el siguiente resultado:*

*Por el voto positivo, el setenta punto noventa y cinco por ciento (70,95%) de las acreencias reconocidas dentro del proceso.*

*Por el voto negativo del tres punto treinta y cinco por ciento (3,35%) del total de las acreencias reconocidas dentro del proceso.*

*Por lo anterior, dándose más de los mínimos requeridos por la ley 550 del 1999 en su artículos 29 para la celebración de los Acuerdos de Reestructuración; el Proyecto de Reestructuración de MIDEPLAST LTDA EN REESTRUCTURACION debidamente debatido, fue aprobado por la mayoría de los acreedores presentes, representados y con voto escrito correspondiente al setenta punto noventa y cinco por ciento (70,95%) de la totalidad del poder decisorio.*

## **ANTECEDENTES**

*El 10 de octubre de dos mil uno (2001) la DEUDORA MIDEPLAST LTDA fue admitida por la Superintendencia de Sociedades al trámite de un acuerdo de Reestructuración, mediante Oficio No.650-001050*

*Con fecha ocho (8) de febrero de 2002, se celebró la reunión de determinación de derechos de votos y acreencias que produjo como resultado la relación definitiva de este acuerdo.*

## **OBJETO**

*El objeto del presente acuerdo es:*

*Lograr la recuperación económica de la deudora MIDEPLAST LTDA, así como la adecuada protección del crédito y el pago del mismo, mediante la reprogramación de su pasivo.*

*Establecer la forma de pago de todas las obligaciones por capital e intereses de la deudora, determinadas por el promotor y aceptadas por los acreedores teniendo en cuenta las prelación legales y la equidad de los acreedores.*

## **CLAUSULAS**

*Este acuerdo se ocupa de todos y cada uno de los puntos enumerados en el artículo 33 y concordantes con la ley 550 del 1999, aplicables a la reestructuración de la deudora.*

## **PROPUESTA DEL PLAZO**

*Para el funcionamiento del acuerdo proponemos un plazo de 84 meses contados a partir de la firma del acuerdo, tiempo que consideramos prudente para mejorar la liquidez de la empresa.*

*De acuerdo a nuestro flujo de caja proyectado, con estos 84 meses de plazo, la sociedad logrará estabilizarse económicamente y cumplir con todos sus acreedores, obteniendo al final de los 7 años un flujo positivo.*

*Además de lograr la estabilidad económica, se conservan 9 empleos directos que para la firma son muy importantes, pues representan nuestro capital humano que hemos venido forjando durante estos años. Igualmente se generan algunos empleos indirectos.*

*A continuación se ilustran algunas modificaciones que tuvo el Acuerdo de Reestructuración de nuestra empresa bajo estudio MIDEPLAST LTDA.*

### **2.3.1. Algunas modificaciones del acuerdo**

Casi tres años después, en mayo 20 de 2005, fue necesaria una segunda reunión para la celebración de la modificación del acuerdo de reestructuración de MIDEPLAST LTDA en reestructuración, puesto que la empresa tuvo dificultades para cumplir con las obligaciones establecidas en el Acuerdo. El acta de dicha reunión es la siguiente:

#### **ACTA 003**

*En Cartagena, a veinte (20) días del mes de mayo de dos mil cinco (2005), siendo las 8:00 de la mañana, en el salón de reuniones del Sena, ubicado en el centro Plaza de la Aduana de esta ciudad, se reunieron las personas y entidades que más adelante se detallan para efectos de llevar a cabo la reunión del acuerdo de reestructuración a que se refieren los artículos 27 y s.s de la ley 550 de 1999, conforme con convocatoria realizada por el Promotor de fecha siete (7) de mayo 2005, publicada en el Diario El Universal , además de las comunicaciones escritas, telefónicas y vía internet a acreedores.*

*El orden del día fue el siguiente:*

#### **VERIFICACION DE LOS ACREEDORES ASISTENTES**

*El secretario constato que había quórum para deliberar y decidir en asocio con el delegado de la Superintendencia de Sociedades.*

*El porcentaje de los acreedores asistentes o de representados fue de sesenta y dos punto sesenta y uno por ciento (62.61%)*

#### **SELECCIÓN DE PRESIDENTE Y SECRETARIO**

*Los asistentes seleccionaron como Presidente de la reunión al señor Jaime Ramírez Piñeres y como secretario ad-hoc a Clara Ceballos*

#### **INTERVENCION DEL REPRESENTANTE LEGAL DE MIDEPLAST LTDA EN REESTRUCTURACION.**

*El señor Miguel Desmoineaux Romero se dirigió a los asistentes con el fin de expresar sus agradecimientos por la comprensión que han tenido durante esta etapa crítica de la empresa y, especialmente, por el apoyo recibido que ha permitido consolidar a MIDEPLAST LTDA EN REESTRUCTURACION como una empresa viable, destacando que las ventas se han portado establemente, salvo enero y junio, pero que resulta difícil hacer proyecciones en un país como el nuestro, sin embargo se ha visto un comportamiento positivo en el cursante mes de agosto, logrando superar las expectativas proyectadas, por lo que continuaran luchando por la supervivencia de la empresa.*



## **INTERVENCIÓN DEL PROMOTOR; PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DEL PROYECTO DE ACUERDO DE REESTRUCTURACIÓN**

*El doctor Jaime Ramírez Piñeres, promotor de este proceso, tomó la palabra para referirse al Proyecto de modificación del Acuerdo de Reestructuración, habiendo entregado anticipadamente a todos los acreedores el texto que hoy se somete a discusión, el cual fue enriquecido con las distintas observaciones hechas por los acreedores que tuvieron a bien enviar sus opiniones.*

*El promotor realizó su exposición apoyándose en imágenes generadas en Word y proyectados en video beam, de tal manera que todos los asistentes pudieron acceder a un conocimiento público y compartido del Proyecto en mención.*

*El promotor sometió a consideración de los asistentes dicho proyecto*

### **TOMA DE DECISIÓN SOBRE EL ACUERDO**

*Una vez concluido el ciclo de intervenciones, y frente a los distintos acuerdos y discrepancias en torno de la proyectada modificación del Acuerdo de Reestructuración, el Presidente sometió a consideración de los asistentes la versión final del proyecto, concluyendo con el siguiente resultado:*

*Por el voto positivo, el sesenta punto cinco por ciento (60,5%) de las acreencias reconocidas dentro del proceso.*

*Por el voto negativo del dos punto once por ciento (2,11%) del total de las acreencias reconocidas dentro del proceso.*

*Por lo anterior, dándose más de los mínimos requeridos por la ley 550 del 1999 en su artículos 29 para la celebración de los Acuerdos de Reestructuración; el Proyecto de modificación del acuerdo de Reestructuración de MIDEPLAST LTDA EN REESTRUCTURACION debidamente debatido, fue aprobado por la mayoría de los acreedores presentes, representados y con voto escrito correspondiente al sesenta punto cincuenta por ciento (60,50%) de la totalidad del poder decisorio.*

### **2.3.2. Otras modificaciones**

En modificación posterior se aprobó un plazo de 10 años:

#### **PLAZO DE DURACION Y CUMPLIMIENTO DEL ACUERDO.**

*El plazo de duración del acuerdo será de diez años (10) contados a partir de la firma del presente convenio o acuerdo. El presente acuerdo se entenderá cumplido una vez se venza el término establecido o se paguen totalmente las obligaciones.*

*PRESCRIPCIÓN. Durante la vigencia del acuerdo se suspenderán los términos de prescripción y no operará la caducidad de las acciones.*

*NOVACION. La celebración del presente acuerdo constituye y produce los efectos de novación, respecto de todas y cada una de las obligaciones y créditos respecto de los cuales se habrá de aplicar, y no constituye renuncia de las garantías que actualmente respaldan las obligaciones, salvo las garantías hipotecarias constituidas por MIDEPLAST y/o sus garantes, las cuales fueron modificadas y limitadas en el presente acuerdo.*

*Finalmente se dio por culminada la reunión siendo la 1:30 de la tarde*

Ya a partir del año 2007 la empresa MIDEPLAST comenzó a cumplir con el pago oportuno de sus obligaciones.

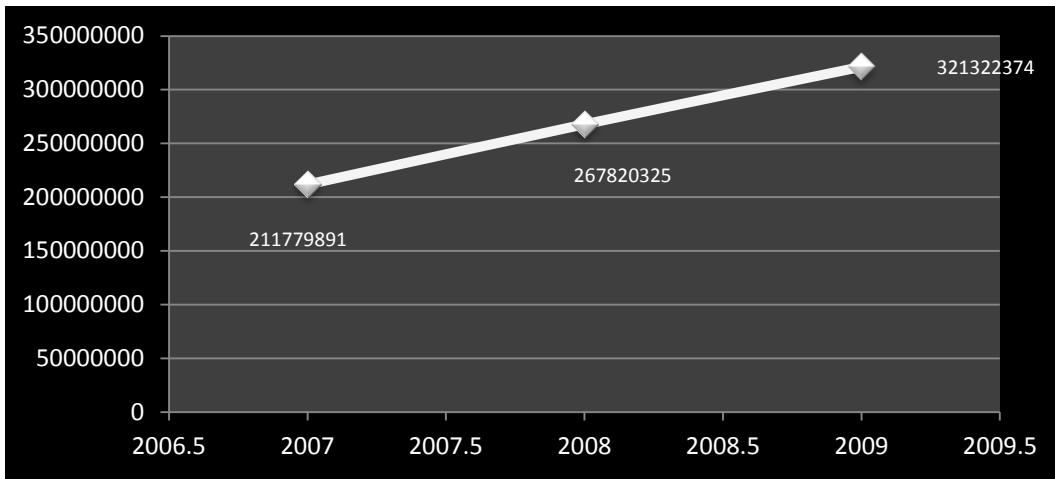
#### **2.4. RESULTADO POSTERIORES A LA ACOGIDA AL ACUERDO**

Para MIDEPLAST LTDA fue productivo acogerse al Acuerdo de Reestructuración, por que alcanzó a reponerse y nivelar sus operaciones. De igual modo fue cumpliendo con el pago de sus acreencias, demostrando así que fue una buena decisión ampararse con esta ley 550 del 1999.

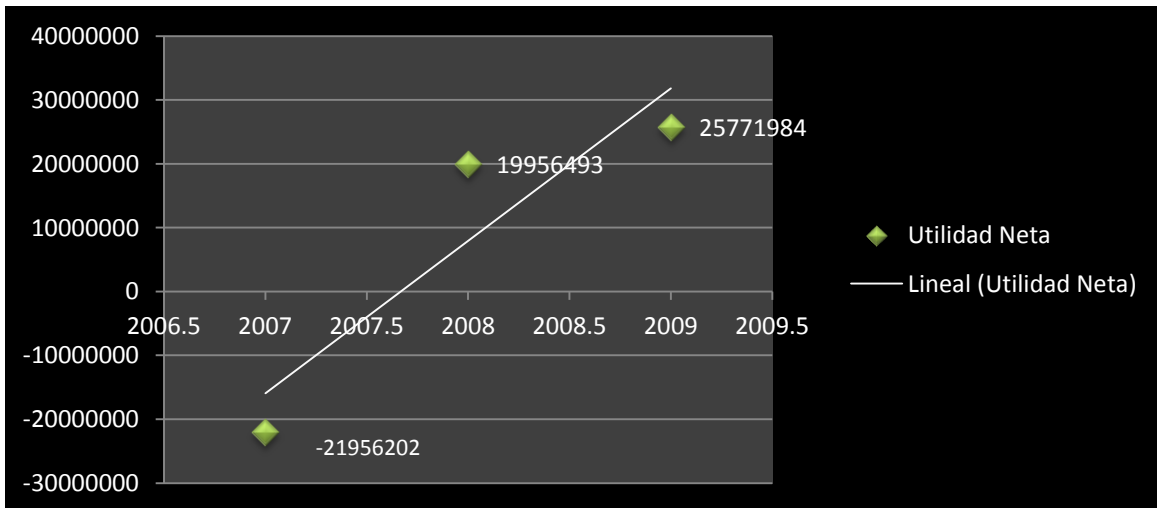
De los últimos estados de ganancias y pérdidas de los que se tenga información, como lo son el caso de: 2007-2008-2009 se encontró que las ventas aumentaron significativamente al igual que sus respectivas utilidades netas.

En el último reporte de la Supersociedades se encontró que las ventas del 2010 fueron de \$328.189.000 y su utilidad neta fue de \$9.855.000. Aunque MIDEPLAST todavía se encuentra en el acuerdo de Reestructuración, la tendencia indica que saldrá del mismo, en un periodo de tiempo no muy lejano. Esto lo demuestra el buen desempeño que tuvo la compañía durante estos periodos antes mencionados (Gráfica 13 y 14).

**GRAFICA 13. Ventas de 2007 a 2009**



**GRAFICA 14. Utilidad Neta**



## SECTOR DE LA CONSTRUCCION

### 2.5. ANÁLISIS DEL SECTOR ANTES DE LA CRISIS

Después del gran auge mostrado por la construcción en Colombia, entre los años 1991 y 1994, el sector de la construcción presentó una desaceleración en su crecimiento al finalizar la década de los 90, exceptuando el subsector de construcción de obras públicas. Este declive se vio reflejado por el carácter cíclico de esta industria es decir, auge y recesión en determinados periodos de tiempo.

Entre los factores que llevaron a esta desaceleración se encuentran las altas tasas de interés desde finales de 1994; menor demanda y poco atractivo del sector para los inversionistas. La tasa de crecimiento hacia el año 1995 apenas superó el 5% y en 1996 el sector volvió a presentar un retroceso, con un crecimiento del 0,34%, hecho que se presentó por una disminución en la construcción de edificaciones (-22,1%) y un aumento de las obras de ingeniería civil en un 15,5%.

**TABLA 1** : Colombia, comportamiento de la actividad edificadora según licencias

	(metros cuadrados)					
	Área aprobada según licencias			Variaciones		
	Total	Vivienda	Otros destinos	Total	Vivienda	Otros destinos
1990	8 349 765	6 080 325	2 269 440			
1991	10 893 782	8 366 097	2 527 685	30,47	37,59	11,38
1992	14 403 044	11 630 945	2 772 099	32,21	39,02	9,67
1993	14 275 356	10 614 431	3 660 925	-0,89	-8,74	32,06
1994	16 533 293	12 280 171	4 253 122	15,82	15,69	16,18
1995	14 589 771	10 293 084	4 296 687	-11,76	-16,18	1,02
1996	11 300 244	7 601 975	3 698 269	-22,55	-26,14	-13,93
1997	12 163 711	8 980 547	3 183 164	7,64	18,13	-13,93
1998	10 471 540	7 959 440	2 512 100	-13,91	-11,37	-21,08
1999	7 448 153	5 492 545	1 955 608	-28,87	-30,99	-22,15
2000	7 889 331	5 772 976	2 116 355	5,92	5,11	8,22
2001	8 619 634	6 439 780	2 179 854	9,26	11,55	3,00
2002	10 328 202	8 529 807	1 798 395	19,82	32,45	-17,50

Fuente: Tabla realizada por la autora a partir de datos obtenidos de <http://www.dane.gov.co/>.

Como se puede observar en la Tabla 1, la construcción en metros cuadrados otorgados bajo licencias entre los años 1993 y 2000 tuvo significativas disminuciones lo cual contribuyó en gran parte al retroceso vivido por el sector

construcción durante la crisis de finales de los 90. Las disminuciones más representativas se dieron en los años 1996 con una variación de (-22.55%) seguida del año 1999 el cual tuvo la variación más elevada con una disminución del (-28.87%).

Las cifras de 1997 tuvieron un crecimiento global de 5,2%, aunque algunos indicadores de este sector muestran una desaceleración, ya que los préstamos realizados a constructores disminuyeron en un 32%, los despachos de cemento descendieron en un 13,6%, también el empleo generado por la actividad fue inferior en un 20%.

Las empresas constructoras de Cartagena, Bogotá, Cali y Medellín acumularon casi el 80% de las licencias concedidas para todo tipo de construcciones. El desempeño de las empresas Cartageneras en particular fue similar al nacional, presentándose una disminución en el número de metros cuadrados aprobados bajo licencias en el período a pesar del repunte del año 97 en donde se observa un aumento de 7.64 % con respecto al año inmediatamente anterior.

Además de los cambios del sector como tal, es de vital importancia tener en cuenta la situación distrital de Cartagena en donde se inició la elección popular del alcalde y gobernador a nivel nacional con el proceso de descentralización iniciado con la constitución de 1991<sup>16</sup>; y entidades gubernamentales como el INVIAS, cambiaron su sistema de adjudicación de contratos a las empresas constructoras de la ciudad de Cartagena, Esta serie de factores junto con la crisis de 1999 fueron las amenazas del entorno que cambiaron los resultados de la empresa al pasar los años.

## **2.6. ANÁLISIS DEL SECTOR DESPUÉS DE LA CRISIS**

A partir del 2004 y 2006 existieron buenas perspectivas, principalmente al alto crecimiento experimentado en Colombia. Estos buenos resultados

---

<sup>16</sup> URIBE VELEZ, ALVARO. Presidente de Colombia. *Discurso del II CONGRESO LATINOAMERICANO DE CIUDADES Y GOBIERNOS LOCALES. Julio 27 de 2006 (Cali – Valle del Cauca)*, Pagina web de la Presidencia de la República de Colombia. Ver en Internet: [http://www.presidencia.gov.co/prensa\\_new/discursos/discursos2006/julio/alcaldes.htm](http://www.presidencia.gov.co/prensa_new/discursos/discursos2006/julio/alcaldes.htm)

macroeconómicos registrados en 2004 y que continuaron en 2006 fueron debido a la reactivación del sector financiero, reducción de la inflación, y de las tasas de interés. Estos factores han contribuido a la reacción favorable del sector de créditos hipotecarios, a imprimir mayor dinamismo al sector inmobiliario e incentivar la construcción de viviendas.

En Colombia, el sector de la construcción se ha visto ampliamente apalancado por los establecimientos de crédito. Según cifras de la Asociación Bancaria de Colombia, cerca de las dos terceras partes de los compradores de bienes inmuebles ha recurrido a créditos hipotecarios<sup>17</sup> con un crecimiento progresivo desde principios de esta década. No obstante, a finales del 2007 los principales indicadores de desempeño del sector de la construcción evidencian una desaceleración en las ventas frente a lo observado en años anteriores. Esto representa un riesgo para la dinámica del mercado inmobiliario y la estabilidad del sector financiero<sup>18</sup>, toda vez que los desequilibrios en oferta y demanda afectan los precios de los bienes, reducen la solicitud de créditos, desincentivan la participación de inversionistas inmobiliarios y presionan el incumplimiento de los deudores.

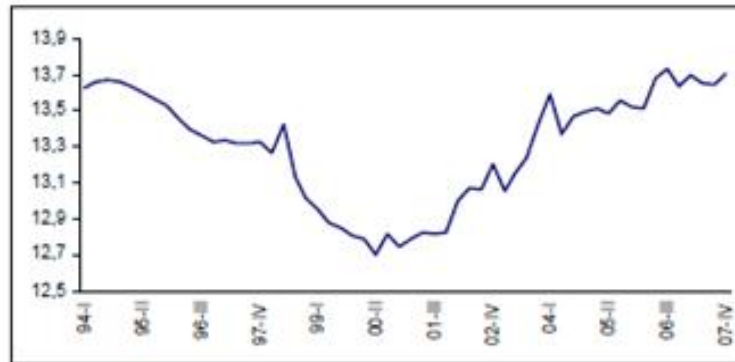
La grafica 15, muestra la participación del sector de la construcción dentro del PIB nacional, la cual presentó una tendencia positiva desde el tercer trimestre del 2001. Sin embargo, al observar el comportamiento histórico del PIB de edificaciones se vuelve evidente una desaceleración de esta variable a partir del tercer trimestre del 2007.

---

<sup>17</sup> Crédito Hipotecario: Mejora la Percepción de los Usuarios. Semana Económica No. 593. Asobancaria. Febrero del 2007.

<sup>18</sup> A mayo del 2008 el total de cartera de vivienda representa alrededor del 10% del total de créditos ordinarios otorgados por el sistema financiero, así como el 7,04% del total de ingresos.

## GRAFICA 15. Variación del PIB



Fuente: DANE, Cálculos BRC. \* Expresado en logaritmos. Serie desestacionalizada trimestral.

El mayor dinamismo de la actividad de la banca y del sector financiero, producto de las bajas tasas de interés durante el 2006 y 2007, trajo consigo una mejor dinámica del sector de la construcción lo que expandió la participación de los créditos hipotecarios dentro del total de cartera. Para cada uno de los meses entre julio del 2006 y mayo del 2007 los desembolsos de cartera hipotecaria presentaron crecimientos anuales superiores al 50%.

### **3. CASO SUAREZ BETANCOURT LTDA**

**SUAREZ BETANCOURT LTDA**, fue constituida mediante escritura pública N° 1512 del 1 de julio de 1987, en la notaria segunda de Cartagena Bolívar. Con matrícula mercantil N° 48.189 y con NIT 800.010.671, fue una empresa localizada en el Barrio San Diego en la calle la Tablada N° 7-96, de Cartagena Bolívar, dedicada principalmente a las actividades propias de la ingeniería y arquitectura en las áreas de diseño, interventoría, construcción, y a la elaboración de proyectos de toda clase, construcción directa o por cuenta de terceras personas o entidades de obras o edificaciones. Su capital inicial fue de 10.000.000, su Representante Legal Pedro Suárez Herrera y el contador Alberto Mendoza Roca.

#### **3.1. AÑOS PREACUERDO**

El panorama empresarial de SUAREZ BETANCOURT LTDA para su Representante Legal Pedro Suárez Herrera, previo a la entrada a la reestructuración de la ley 550 presentó un decaimiento en sus contratos habituales, llevando a la misma a un receso económico que la obligó a promocionar un Acuerdo de Reestructuración de conformidad con lo estipulado en la ley 550 de 1999. Sin embargo, amenazas del entorno no detectadas a tiempo hicieron que su situación financiera y operativa se deteriorara por lo que debieron acogerse a la ley, como se explicará en detalle a continuación.

##### **3.1.1. Razones de entrada al acuerdo**

La acogencia a un acuerdo de reestructuración por parte de Suarez Betancourt LTDA no fue un caso fortuito, la empresa enfrentó varias situaciones que la llevaron hasta esta instancia, las cuales iniciaron tres años atrás antes de firmar el acuerdo. A continuación se relatan los antecedentes del proceso:



En 1997, la empresa presentaba un decaimiento en sus contratos debido a la situación económica presentada por el sector de la construcción, el cual tuvo disminuciones en un 28%.

Para los años 1998 y 1999 la empresa se encontraba pasando por un receso económico que obligó a promocionar un acuerdo de reestructuración de conformidad con lo estipulado en la ley 550 de 1999. Desde el mes de marzo de 2000, se solicitó a la Superintendencia de Sociedades la promoción del Acuerdo, siendo aceptada esta solicitud, e iniciando los pasos que culminaron con la celebración del Acuerdo en el mes de Noviembre de 2000

Igualmente se realizó la separación de las actividades principales de la empresa en dos campos: El primero en la contratación de diseños e interventorías, tanto en el sector privado como en el sector público y el segundo en el campo de la construcción de obras civiles.

Firmado el acuerdo la compañía presentó a considerar de una empresa sus servicios como constructoras, asociada en Unión temporal, con el Ingeniero Jairo Quintana Gamero.

### **3.2. ENTRADA AL ACUERDO**

La solicitud del acuerdo se hizo a mediados del año 2000, esta decisión fue amparada por todos los accionistas quienes se reunieron en Asamblea Ordinaria el mes de Noviembre de 2000, autorizando al representante legal y gerente, en ese entonces el señor Pedro Suárez Herrera para que procediera ante la Superintendencia de Sociedades con los trámites pertinentes para el efecto.

En dicha reunión se contó con la presencia del Doctor Janio Antonio Madera Vargas, delegado de la Superintendencias de Sociedades Doctor Florentino Calvo, Promotor del Acuerdo de Reestructuración, el Doctor Pedro Suárez Herrera, representante legal de la firma Suarez Betancourt Ltda. y los siguientes acreedores<sup>19</sup> con su respectivo porcentaje de acreencias:

---

<sup>19</sup> Tomado de los folios radicados en la Superintendencia de Sociedades.

**TABLA 2:** Porcentaje de Acreencias

<b>Acreedor</b>	<b>Representado por</b>	<b>Porcentaje</b>
CONAVI	Jairo Morales Navarro	87.88%
DIAN	Enrique C. González	0.43%
Granahorrar	María V de Zubiria	0.68%
COMFENALCO	Raymundo Mendoza A	0.06%
ARCESA	Rosa Padilla	0.14%
Luz E. González		0.28%
Alejandro Betancourt A		0.04%
Nimia Paternina S.		0.07%
<b>TOTAL PORCENTAJE</b>		<b>89.58%</b>

Fuente: Tabla realizada por la autora a partir de datos obtenidos de folios radicados en la Superintendencia de Sociedades.

Luego de verificada la presencia del 89.58% de acreencias, se procedió a dar inicio a la reunión, nombrando por unanimidad como presidente al Doctor Florentino Rico Calvo y como Secretaria a Nimia Paternina S.

El doctor Jairo Morales Navarro, manifestó que de conformidad con los términos de la ley 550 de 1999, y teniendo en cuenta que la fecha máxima para la celebración del acuerdo vencía el 22 de Diciembre de 2.000, debido a que la definición de los votos fue el día 22 de agosto solicitaba la suspensión de la reunión hasta el siguiente martes 21 del mismo mes a las 10:00 A.M, en el mismo lugar donde se estaba celebrando, debido a que la solicitud del promotor a la corporación CONAVI, estaba cursando su trámite en Medellín y a la fecha no se había recibido la respuesta correspondiente.

Después de analizar varios aspectos, los acreedores por unanimidad, decidieron acoger la solicitud del Doctor Morales y suspender la reunión, dejando la constancia que la fecha de vencimiento para celebrar el acuerdo vencía el 22 de Diciembre de 2000.

Luego, el 21 de noviembre del año 2000 fue retomada la reunión que llevó a Suárez Betancourt Ltda. A firmar el acuerdo de reestructuración, Esta reunión fue

reiniciada en las oficinas de la Cámara de Comercio de Cartagena, a las 10:00 a.m, verificando la asistencia de los acreedores<sup>20</sup> de la reunión anterior así:

**TABLA 3:** Asistencia de Acreedores

<b>Acreedor</b>	<b>Representado por</b>	<b>Porcentaje</b>
CONAVI	Jairo Morales Navarro	87.88%
DIAN	Enrique C. González	0.43%
Granahorrar	María V de Zubiria	0.68%
COMFENALCO	Raymundo Mendoza A	0.06%
ARCESA	Rosa Padilla	0.14%
Luz E. González		0.28%
Alejandro Betancourt A		0.04%
Nimia Paternina S.		0.07%
Banco de Crédito	Clara Torres	0.31%
Luis Pezzotti	Alexander Velazco	0.08%
<b>TOTAL PORCENTAJE</b>		<b>89.97%</b>

Fuente: Tabla realizada por la autora a partir de datos obtenidos de folios radicados en la Superintendencia de Sociedades.

Además se encontraban presentes las siguientes personas: Doctor Janio Antonio Madera Vargas, delegado de la Superintendencias de Sociedades Doctor Florentino Calvo, Promotor del Acuerdo de Reestructuración, el Doctor Pedro Suarez Herrera, representante legal de la firma Suarez Betancourt Ltda.

Los acreedores presentes manifestaron su voluntad de celebrar el siguiente Acuerdo de Reestructuración con lo establecido en la Ley 550 de 1990.

En los documentos presentados para la solicitud constaba que la decisión fue aprobada de forma unánime y con el voto positivo de todos los accionistas, y aseguraba que la compañía había incumplido por más de 90 días con el pago de varias de sus obligaciones en un porcentaje superior al 78.39% verificable en la relación de acreencias de la entidad.

---

<sup>20</sup> Tomado de los folios radicados en la Superintendencia de Sociedades.

### 3.2.1. Plazos y condiciones en las que se pagaran las acreencias<sup>21</sup>

En el acuerdo se estipularon las siguientes condiciones para con cada uno de los acreedores de Suárez Betancourt:

**Banco Sudameris:** La obligación se cancelaria en un plazo de cinco años, con pagos semestrales, iniciando el primer pago el 31 de mayo de 2001, y con una tasa de interés del DTF+6% anual.

**Banco de Crédito:** Se acordó dentro del acuerdo en cancelar la deuda a partir de amortizaciones mensual en un plazo de doce meses, a partir del 31 de enero de 2001, a una tasa de interés del 2% mes vencido.

**Banco Santander:** se pactó cancelar la obligación en un plazo de tres años, con pagos mensuales, iniciando el primer pago el 31 de enero de 2001, condonados los intereses causados hasta la fecha, y con una tasa de interés DTF+4.

**CONAVI S.A:** En el caso de CONAVI le fue entregado el derecho de dominio y propiedad en dación de pago por el valor de la deuda contenida en las obligaciones 5466, 5564, 5562 y 5563 sobre los inmuebles constituidos en los apartamentos 201; 302Ay 402 del Bloque A en la Urbanización la Concepción, Edificio La Concepción ubicado en el barrio del mismo nombre en la ciudad de Cartagena (Cra. 1# 31-65); estos inmuebles soportaban el gravamen hipotecario de primer grado constituido a favor de dicha corporación según consta en la escritura pública 5473 otorgada en la Notaria 2ª de Cartagena el 28 de Diciembre de 1995, instrumento este en el cual se describen los linderos y medidas de los mencionados inmuebles, a los que corresponde el Folio de Matricula Inmobiliaria en la oficina de Registros de Instrumentos Públicos de Cartagena 060-161436;060-161439 y 060161441 y sobre el inmueble construido en el lote # 7 Manzana #1 Tercera Etapa y la casa construida localizada entre el sector del Barrio 13 de Junio y la Urbanización Chapacúa Diagonal 32# 71-51.

Con relación a la obligaciones 3694,3487 y 5386 que se encontraban garantizadas con hipoteca de primer grado constituida sobre el Apartamento 801 y garajes 9 y 10 del Edificio Balcón Horizontal el cual se encontraba situado en el barrio Manga

---

<sup>21</sup> Tomado de los folios radicados en la Superintendencia de Sociedades.

2° callejón de la Rochera #26-180 contenida en la escritura pública 1854 otorgada en la Notaria 2 de Cartagena el 31 de mayo de 1993 registrada en las oficinas de registro de instrumentos públicos de Cartagena en los folios de matrícula inmobiliaria 060-01222908: 060-0122892 y 060-122893

Respectivamente CONAVI S.A acepta efectuar una reestructuración de las mismas en la forma y términos que ella determine, las que de antemano son aceptadas por la sociedad sometida a Reestructuración y los demás acreedores presentes, precisando que de acuerdo con el flujo de caja presentado por la compañía sometida a Reestructuración el pago de las mismas empezaría a efectuarse a partir del día 31 de mayo del año 2001 y debería mantenerse al día su cumplimiento. Se estipuló dentro del acuerdo que de llegarse a presentar incumplimiento, se le sería transferido el derecho de dominio y propiedad sobre los inmuebles dados en garantía antes mencionados a favor de CONAVI S.A a título de dación en pago por el valor de estas obligaciones.

**Banco Central Hipotecario (hoy Granahorrar):** Se pacto cancelar la obligación de la siguiente forma; las cuotas en mora en un plazo de un año a una tasa de UVR+0% los intereses y el capital del crédito a un plazo 15 años a una tasa de UVR+9%, pagaderas las primeras cuotas en ambos casos a partir del mes de enero de 2001.

**DIAN:** Se estipuló cancelar de acuerdo con la última resolución, emanada por el Ministerio de Hacienda y Crédito Público, para las sociedades en Acuerdo de Reestructuración, de conformidad con la ley 550 de 1999.

**Instituto de Seguro Social:** El 1 de Diciembre, se acordó cancelar los aportes del mes de Noviembre de 2000 a través del proceso de autoliquidación. Las deudas causadas hasta Octubre del mismo año en veinticuatro meses, iniciando su pago el 28 de febrero de 2001, con intereses mensuales del 1.465%.

**COMFENALCO:** Se acordó cancelar los aportes correspondientes al mes de Noviembre de 2000, en los términos normales para los pagos y en septiembre 30 del 2001, se cancelaría la totalidad de la deuda acumulada hasta octubre de 2000.

**Porvenir:** Esta obligación fue acordada cancelar de la siguiente forma: la obligación en un plazo de 18 meses, iniciando el primer pago en junio de 2001, condonando los intereses causados hasta la fecha y con una tasa de interés del 1.465% mensual.

**Salarios y Honorarios Vencidos:** Se pactó cancelarlos a partir del mes de febrero de 2001 en diez cuotas mensuales.

**Secretaria de Hacienda Distrital:** Se acordó cancelar la deuda en un plazo de treinta y seis meses, iniciando el primer pago el 31 de enero de 2002, con condonación de intereses corrientes, de mora y sanciones causadas por declaración extemporánea.

**Víctor Cozarelli:** Se estipuló cancelar la suma de \$ 18.000.000 en doce cuotas de acuerdo al flujo de caja aprobado por el Comité de Vigilancia, a partir del 31 de enero de 2001.

### 3.2.2. Cheques Posfechados y Proveedores

En el Acuerdo de Reestructuración también se estipuló cancelar las deudas correspondientes a los cheques girados, en doce cuotas mensuales a partir de febrero 28 de 2001 (tabla 4)

**TABLA 4:** Cheques Posfechados<sup>22</sup>

Cheques Posfechados y Proveedores	Valor
ARCESA S.A	\$3.646.930
Almacén Eléctrico Fernando Vélez	\$402.500
David Predes	\$3.500.000
Maderas Mamonal	\$1.481.002
Luis Pezzotti	\$ 2.155.790
ASTEMACO LTDA	\$3.546.000
Eléctrica S.A	\$634.244
Alfarería la B	\$662.242
Antonio Cogollo	\$970.000
Orlando Hoyos	\$ 96.000

Fuente: Tabla realizada por la autora a partir de datos obtenidos de folios radicados en la Superintendencia de Sociedades.

<sup>22</sup> Tomado de los folios radicados en la Superintendencia de Sociedades

### **3.2.3. Prepago de las obligaciones**<sup>23</sup>

Dentro del acuerdo quedo estipulado que cuando los recursos disponibles permitieran atender primero los pasivos exigibles, y quedaran excedentes del flujo de caja se podrían efectuar pagos anticipados de acuerdo con lo que decida el Comité de Vigilancia y el Representante legal de la Sociedad, quien quedaría facultado por los socios, para tomar la determinación que a su juicio estime conveniente. Se entiende como excedentes de flujo de caja, aquellos saldos positivos que queden después de cumplir con las inversiones que requiera el giro normal de la sociedad y no afecten la liquidez de la empresa.

Durante la vigencia del acuerdo se estableció que si la sociedad presentaba utilidades, estas serian distribuidas de la siguiente forma:

- A)** Un 30% se destinaría para efectuar prepagos a los acreedores del Acuerdo de Reestructuración, para lo cual quedaba facultado el Comité de vigilancia de indicar su destinación, estos pagos se efectuarían en seis cuotas mensuales, a partir de la fecha en que se apruebe por parte de la Junta de Socios, el proyecto de distribución de utilidades.
- B)** Un 30% para capitalizarlo en la sociedad, el cual se protocolizaría dentro del mes siguiente a la aprobación del proyecto de distribución de utilidades.
- C)** Un 40% se distribuiría entre los socios, a prórroga del número de cuotas sociales que posea cada socio en la sociedad, repartibles en cuotas iguales dentro de seis meses siguientes a la fecha de aprobación del proyecto de distribución de utilidades.

### **3.2.4. Regulación de eventos de incumplimiento**<sup>24</sup>

Dentro del acuerdo se estipuló que a excepción de lo que habían acordado con la Corporación Nacional de Ahorro y Vivienda CONAVI S.A, el incumplimiento en el pago de dos cuotas no generaba incumplimiento del acuerdo de reestructuración y podrían las partes reestructurar o renegociar el pago de las cuotas vencidas. Sin

---

<sup>23</sup> Tomado de los folios radicados en la Superintendencia de Sociedades.

<sup>24</sup> Tomado de los folios radicados en la Superintendencia de Sociedades.

embargo si el incumplimiento superaba el numero de cuotas mencionadas anteriormente, las partes podrían a su conveniencia, reestructurar una nueva forma de pago, y por lo tanto no generaría incumplimiento del acuerdo.

### **3.3. AÑO POST-ACUERDO**

#### **3.3.1. AÑO 2001 Incumplimiento y soluciones para las obligaciones**

Durante dicho año, debido a la situación tan crítica en la que se encontraba Suárez Betancourt LTDA. Ya empezaban a llegar comunicados por incumplimiento en los pagos de las obligaciones.

Un ejemplo de ello fue la Carta enviada por la Superintendencia de Sociedades<sup>25</sup> a Pedro Suárez Herrera, Gerente de Suárez Betancourt LTDA., en la cual se solicitaba convocar al Comité de Vigilancia por incumplimiento del acuerdo.

*“Mediante el presente memorando le solicito nuevamente por escrito, la necesidad de convocar el comité de vigilancia para analizar la situación presentada de incumplimiento del acuerdo de reestructuración de acuerdo a las políticas fijadas en la última reunión del comité, donde se fijaron criterios de cumplimiento que se vencieron el 27 de octubre, como puede apreciarse el comité ha sido muy amplio en el proceso, ha brindado oportunidades para sacar adelante el acuerdo, pero las variables exógenas siguen haciendo en el proceso, soy testigo del esfuerzo y la lucha por sacar adelante el acuerdo, pero no puede seguir actuando sobre base de expectativas de proyectos futuros por ejecutar cuando en la práctica las condiciones del entorno son diferentes y opuestas al funcionamiento de la empresa SUAREZ BETANCOURT LTDA.*

*La verdad es que no se puede vivir solamente de buenas intenciones, cuando el problema se soluciona es con fuentes de ingresos que puedan garantizar el acuerdo”.*

Mientras por un lado algunos acreedores se quejaban por el incumplimiento de pagos, otros como fue el caso de CONAVI, elevó consultas a la ciudad de Medellín para analizar alternativas que ayudara al fortalecimiento de esta compañía, las expectativas que se tenían para reactivar la compañía, estaban demoradas, pero se estaban cumpliendo.

---

<sup>25</sup> Tomado de los folios radicados en la Superintendencia de Sociedades.



### **3.3.2. Principales proyectos para la reactivación de Suárez Betancourt**

Uno de los proyectos establecidos por el gerente Pedro Suárez para la reactivación de Suárez Betancourt LTDA. Fue asociarse con otras compañías, lo que generaría los recursos suficientes para cancelar todas las obligaciones. Los resultados no se estaban haciendo esperar: los pasivos reestructurados para ese año se hallaban cancelados en 78.39%, representando CONAVI el 95% de estos pagos.

Además se tenía establecido que la compañía para ese año estaba contando con una serie de proyectos concretos que por la recesión presentada en el sector de la construcción se habían suspendido. Todo esto era con el fin de cubrir todas las obligaciones, de las cuales se tenía establecido ponerlas al día o cancelarlas en su totalidad.

### **3.3.3. AÑO 2002 Implementación de directrices estipuladas dentro del acuerdo de reestructuración<sup>26</sup>**

En desarrollo del Acuerdo de Reestructuración se implementaron una serie de directrices que se tendrían en cuenta para el año 2002. Entre las principales se encontraba actualizar el registro de contratación, concretar el negocio de asesoría a ELECTROENERGIA S.A E.S P, el cual para ellos se convertiría en la principal fuente de ingresos y la atención a clientes del sector privado así como la participación en licitaciones públicas.

- La actualización del RUC dio como resultado una capacitación de contratación de obras civiles de 10.840.32 SMLV y de 4.584.77 SMLV como consultor de obras civiles.
- Con relación al negocio con ELECTROENERGIA S.A E.S.P, se varió el concepto inicialmente planteado el cual consistía en realizar a través de una unión temporal con el ingeniero Jairo Quintana Gamero. Debido al giro del negocio se prestaba una asesoría integral bajo la modalidad de Honorarios a éxito, lo que permitió en primera fase que se garantizara a través de ELECTROENERGÍA la cancelación de la deuda del Banco Sudameris.

---

<sup>26</sup> Tomado de los folios radicados en la Superintendencia de Sociedades.

- Otra actividad de importancia fue la ejecución de la preventa de un proyecto de 84 viviendas en el sector del barrio trece de junio, estas labores estaban previstas para ser ejecutadas en el año 2002, pero las condiciones de falta de unos incentivos reales, tales como los decretados por el gobierno Nacional relativos a la compra de vivienda solo se tuvieron a fines de año y otros se pensaban tener a comienzos del 2003.

Las expectativas eran positivas, gracias a la reactivación demostrada en el sector de la construcción, lo cual sin duda permitiría que la compañía saliera del período de la reestructuración antes de los plazos previos en el Acuerdo.

Al cierre del año y a pesar de las diferentes dificultades se logró cancelar el 90.09% de los pasivos totales de la compañía y los acreedores se encontraban manifestado su apoyo incondicional para que el acuerdo continuara, lo cual había mantenido el entusiasmo por salir adelante y generar empleo.

#### **3.3.4. Capital social**

Los socios habían manifestado seguir aportando inicialmente en calidad de préstamos los dineros que estuvieran a su alcance para mantener la oficina y cumplir con parte de los acuerdos mientras se percibían los ingresos mencionados anteriormente. Dichos préstamos serían convertidos en capital social una vez se concluyera con el proceso de la reestructuración.

Para el año 2002 SUAREZ BETANCOURT LTDA. Presentó la siguiente información financiera<sup>27</sup> que evidencia una mejora entre el 2002 versus el 2001 en temas de liquidez, sin embargo el nivel de endeudamiento se incrementaba:

---

<sup>27</sup> Tomado de los folios radicados en la Superintendencia de Sociedades.

**TABLA 5:** Principales Índices

<b>Principales Índices</b>	<b>2002</b>	<b>2001</b>
Capital de trabajo	301.383.372.29	174.782.250
Razón Corriente	6.13	1.92
Prueba Acida	0.35	1.92
Nivel de Endeudamiento Total	89.81%	85.21%

Fuente: Tabla realizada por la autora a partir de datos obtenidos de folios radicados en la Superintendencia de Sociedades.

### **3.3.5. AÑO 2003 Notables recuperaciones**

Para el 2003 la compañía mostraba una notable recuperación al tener obras que le permitieron, cumplir con las obligaciones, adicionalmente tal como se les había informado anteriormente, los socios decidieron capitalizar la deuda que aparecía a su favor por la suma de \$ 53.196.000, la cual se había formalizado durante el transcurso del mes de septiembre.

Por otra parte obtuvieron proyectos para el segundo semestre del 2003 lo cual mejoró de manera positiva el flujo de caja y el estado de resultados.

Es importante aclarar que el Acuerdo de Reestructuración a la fecha ya se había cumplió en más de 93% quedando un 7% normalizado.

### **3.3.6. AÑO 2004 y 2005 Finalización del acuerdo de reestructuración**

Los estados financieros cortados a Diciembre 31 de 2004, reflejaban un cambio radical en el comportamiento del ejercicio, arrojando utilidades por valor de \$32.811.305.05.

Para este mismo año se mantenía la decisión de los socios de la compañía de capitalizar en la suma de \$65.000.000, lo que permitió que la situación mejorara desde el punto de vista financiero, al aumentar el patrimonio a \$110.000.000. En el cierre del primer semestre del 2005 se protocolizó la decisión de finalizar el

Acuerdo, cuando para esa fecha se encontraban canceladas todas las acreencias.<sup>28</sup>

**TABLA 6:** Principales Índices Año 2004 y 2003

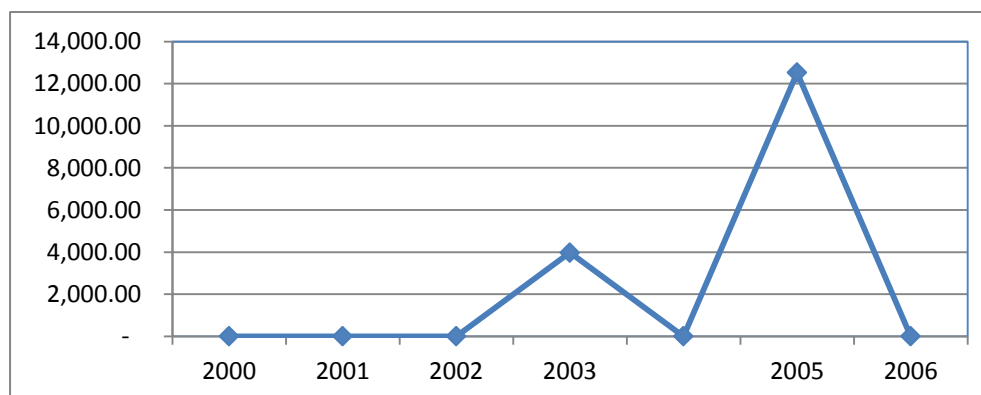
Principales Índices	2004	2003
Capital de trabajo	359.841.436.34	327.869.394.29
Razón Corriente	9.53	8.08
Prueba Acida	0.47	0.29
Nivel de Endeudamiento Total <sup>29</sup>	84.68%	90.87%

Fuente: Tabla realizada por la autora a partir de datos obtenidos de folios radicados en la Superintendencia de Sociedades.

### 3.4. ANÁLISIS DE LOS INGRESOS DESPUÉS DE LA CRISIS

Después de analizar la gráfica 16, se destaca que durante los años 2000 a 2002 Suarez Betancourt no presencio ninguna clase de ingresos debido a la crítica situación presentada por el sector durante esas fechas.

**GRAFICA 16. Variación de Ingresos Operacionales**



Fuente: Gráfica realizada por la autora a partir de datos suministrados por la superintendencia de sociedades

Para el año 2005 existió un aumento de ingreso 12522 (miles de pesos) esto debido a la mejor situación presentada por sector de la construcción para ese año.

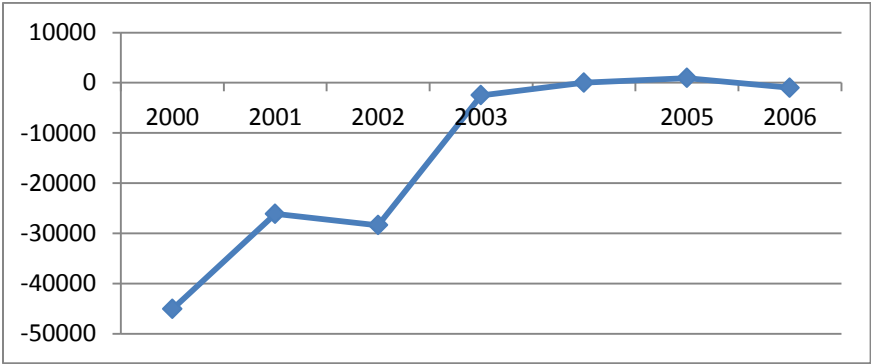
<sup>28</sup> Tomado de los folios radicados en la Superintendencia de Sociedades.

<sup>29</sup> En el nivel de endeudamiento están incluidos los préstamos de los socios que serían convertidos en capital.

Además se consideró como el mejor año para esta empresa dado que fue el año en donde dieron fin a todas las acreencias de Suarez Betancourt.

Por otro lado la gráfica 16 muestra la variación de ganancias y pérdidas de la empresa Suárez Betancourt Ltda., la cual fue crítica dentro de los años 2000 con pérdidas de 45.090.000, situación que no mejoró en el 2001 y subsiguientes cuando arrojó unas pérdidas de 26.115.000, 28.382.00 y 25.250.000 millones de pesos; esto se presentó por que la empresa presentaba un decaimiento en sus contratos debido a la situación económica presentada por el sector de la construcción, el cual tuvo disminuciones en un 28%, receso económico que obligó a promocionar un acuerdo de reestructuración de conformidad con lo estipulado en la ley 550 de 1990.

**GRAFICA 17. Variación Ganancias y Pérdidas**



Fuente: Gráfica realizada por los autores a partir de datos suministrados por la superintendencia de sociedades

Mientras por el contrario para el año 2005 la empresa obtuvo ganancias de 93.000.000 lo cual fue gracias a la decisión de los socios de la compañía de capitalizar en la suma de \$65.000.000, lo que permitió que la compañía aumentara el patrimonio a \$ 110.000.000.

La empresa a pesar de la recuperación en ventas, posteriormente a acogerse al acuerdo de reestructuración presentaba una crítica situación, aunque cumplió con los pagos pactados. Al observar las razones de liquidez (anexo 5) se evidencia la clara variación que tuvo el capital de trabajo entre los años 2000 y 2001 ya que en

este período se produjo una disminución del mismo en un (-81%). Los años subsiguientes este indicador mostró una leve mejoría, aunque esta no fue significativa, ya que estas variaciones solo fueron de 8% y 9% para los años 2002 y 2003 respectivamente.

Al analizar todas las razones de liquidez se observa que tanto la razón corriente como el EBITDA, tuvieron disminuciones notables en el periodo concebido entre el año 2000 y 2001, aunque en los años siguientes tuvieron leves aumentos.

Al analizar las razones de actividad, la empresa no tuvo una rotación de inventarios en los años 2000, 2001, y 2002 ya que en ese periodo no se realizaron ventas y por tanto esta actividad no generó ningún costo de ventas, solo hasta el año 2003 la empresa tuvo una rotación de inventarios de 0,02 veces. En lo que respecta a las otras razones de actividad estas se mantuvieron en ceros en los años 2000, 2001 y 2002, solo fue hasta el año 2003 cuando mostraron mejoría, gracias a que en ese año si se presentaron ventas, incidiendo de manera negativa en el flujo de caja de la compañía.

Todos los indicadores muestran una disminución al pasar del año 2000 al 2001, pero en los años subsiguientes muestran leves mejorías, siendo el 2003 el año en que se presentaron los mejores resultados, seguramente porque fue en el 2003 donde se reiniciaron las ventas.

SUAREZ BETANCOURT LTDA, termina con el acuerdo, con el cual se logra cancelar todas sus obligaciones y sigue en marcha hasta mediados del año 2007, debido a que después de este periodo no logró recuperarse financieramente.

## CONCLUSIONES

La gran depresión que vivía el país que tocó todos los sectores en el 99, fue la que no dio pie para que compañías como MIDEPLAST y SUÁREZ BETANCOURT mejoraran su situación financiera durante esa época, por lo cual se vieron obligadas a acceder al acuerdo de reestructuración, en virtud a los flujos de caja negativos que les obligaban a incumplir los pagos a proveedores y demás obligaciones adquiridas con terceros.

Para MIDEPLAST y SUAREZ BETANCOURT entrar al acuerdo de reestructuración era una opción de salida a sus problemas de iliquidez, e incapacidad de pago a proveedores y demás obligaciones, debido a la crisis financiera en la que se encontraban gracias a factores exógenos que afectaban su operación.

Como forma de pago a cada una de las acreencias que SUÁREZ BETANCOURT, tenía para los años los años 2000, 2001,2002 y 2003, le fue necesario ceder parte de sus activos, como forma de pago de sus obligaciones. En el caso de MIDEPLAST tuvo que realizar varias modificaciones al Acuerdo para lograr sobrevivir.

Al analizar las razones financieras de las compañías, se observó el comportamiento que tuvieron durante y después del acuerdo, evidenciando el alto nivel de endeudamiento que desmejoraba los flujos de caja debido a la concentración de endeudamiento en el corto plazo, lo que evidencia que la adquisición de deudas y obligaciones a corto plazo, no son la mejor salida para cumplir con obligaciones, dado a que se estaría tapando un hueco y cavando uno más grande, creando así un círculo vicioso de endeudamiento.

## RECOMENDACIONES.

El estudio de estos casos de empresas de la Región Caribe que se vieron obligadas a entrar en Acuerdos de Reestructuración, ha permitido a los autores adquirir conocimientos no solo en el área financiera sino también sobre los problemas reales que suceden en las empresas; estos conocimientos adquiridos nos permiten recomendar:

- Mantener actualizados los sistemas de información contable y contar con personal calificado en el departamento contable, que sean responsables, idóneos y capacitados para realizar análisis financieros, proyecciones e informar periódicamente, que ayuden a la empresa a una toma de decisiones ante cualquier hecho económico que pueda llegar a afectar a la empresa.
- Antes de solicitar el acuerdo de reestructuración, conocer y entender completamente la ley 550 de 1999, con todos sus exigencias. Así mismo, es indispensable que el empresario conozca y entienda cada una de las cláusulas planteadas por el promotor en el acuerdo de reestructuración, en especial las cláusulas relacionadas con el plazo de pago a los acreedores, de la comisión de éxito y la duración del acuerdo.
- Es de vital importancia que las empresas eviten adquirir deudas en corto plazo, para cubrir otras deudas, debido a que de esta forma la empresa nunca lograría salir de las obligaciones, sino por el contrario las acrecentaría.



- En el caso de que exista alguna modificación en cuanto a las cláusulas contenidas dentro del Acuerdo de Reestructuración deben ser de común acuerdo entre todas las partes que intervienen en el proceso, acreedores, promotor y empresario.
- Debe existir apoyo por parte de los acreedores, en cuanto al acuerdo de Reestructuración, dado que en muchas ocasiones, existen problemas por los incumplimientos de pagos. En muchos casos el problema con esta modalidad de pago es que la comisión puede absorber gran parte del flujo de caja disponible para financiar la operación y ocasiona incumplimiento en los compromisos.

## BIBLIOGRAFÍA

- ABELLA BRISEÑO., PULIDO NOVOA James. Facultad de altos estudios de la administración de la Universidad del Rosario Bogotá Distrito Capital Enero de 2010.
- Decreto 090 del 2000. Reglamenta a Promotores y Peritos.
- Decreto 419 de 2000 sobre Créditos Otorgados en Cumplimiento de Acuerdos de Reestructuración.
- Decreto 2249 del 2000 sobre Obligaciones fiscales en Acuerdos de Reestructuración.
- Decreto 467 del 2000 sobre la Publicidad de la Promoción del Acuerdo de Reestructuración.
- Decreto 2250 del 2000 sobre el Crédito y derecho de votos de los Acreedores en Acuerdos de Reestructuración.
- Folios de la Superintendencia de Sociedades.
- Ley 550 de 1999.
- ORDOÑEZ, Daniel. Tesis Análisis de los Factores de éxito y/o fracaso en las Entidades sujetas a la ley 550 de 1999. Enero 2004.
- GARCIA PORTO, Ana Milena. Investigación Caracterización de las Empresas de Cartagena en Acuerdo de Reestructuración: Caso Tuvinil de Colombia S.A

## ANEXOS

### ANEXO 1. ESTADOS FINANCIEROS MIDEPLAST

<b>BALANCES GENERAL HISTORICOS MIDEPLAST LTDA</b>							
<b>Análisis horizontal</b>	1998	1999	incremento	2000	incremento	2001-sept	incremento
<b>Activo</b>	559.202.821	538.796.827	-3,65%	544.494.309	1,06%	575.590.141	5,77%
Activo corriente	347.549.595	332.224.275	-4,41%	320.795.750	-3,44%	321.323.818	0,16%
Activo no corriente	211.653.226	206.572.552	-2,40%	223.698.559	8,29%	254.266.323	13,80%
Disponibles	933.838	1.298.869	39,09%	1.517.659	16,84%	4.385.918	188,99%
Inversiones	6.658.594	1.086.974	-83,68%	1.112.896	2,38%	797.000	-28,39%
Deudores	167.285.672	168.061.619	0,46%	161.681.920	-3,80%	154.880.732	-4,21%
Clientes	116.329.715	76.716.635	-34,05%	66.738.942	-13,01%	50.034.427	-25,03%
deudas de difícil cobro							
cuentas por cobrar a socios							
anticipos y avances		23.576.482		65.300	-99,72%	14.440.320	22013,81%
otro tipo de deudores	50.955.957	67.768.502	32,99%	94.877.678	40,00%	90.405.985	-4,71%
Inventarios	172.671.491	161.776.813	-6,31%	156.483.275	-3,27%	161.260.168	3,05%
materias primas	7.532.491	3.223.813	-57,20%	5.340.275	65,65%	8.090.884	51,51%
producto en proceso							
producto terminado	58.184.000	24.877.000	-57,24%	12.450.000	-49,95%	16.800.000	34,94%
otro tipo de inventario	106.955.000	133.676.000	24,98%	138.693.000	3,75%	136.369.284	-1,68%
Propiedad planta y equipo	157.743.226	153.058.198	-2,97%	154.657.455	1,04%	190.025.968	22,87%
terrenos							
construcciones y edificaciones							
maquinaria y equipo	262.174.148	285.776.872	9,00%	331.588.281	16,03%	408.131.655	23,08%
equipo de oficina	10.860.975	16.842.302	55,07%	17.931.318	6,47%	19.196.540	7,06%
depreciación acumulada	-115.291.897	-149.560.976	29,72%	-194.862.144	30,29%	-237.302.227	21,78%
Intangibles							
Diferidos	53.910.000	53.514.354	-0,73%	69.041.104	29,01%	64.240.355	-6,95%
Otros activos							
Valorizaciones							
<b>PASIVO</b>	358.002.621	344.834.331	-3,68%	329.290.502	-4,51%	404.727.645	22,91%
Pasivo Corriente	192.921.174	225.512.115	16,89%	265.618.720	17,78%	355.926.391	34,00%
Pasivo de largo plazo	165.081.447	119.322.216	-27,72%	63.671.782	-46,64%	48.801.253	-23,35%
Obligaciones Financieras	218.784.736	231.605.920	5,86%	148.544.645	-35,86%	127.336.024	-14,28%
plazo hasta 1 año	53.703.289	112.283.704	109,08%	84.872.863	-24,41%	78.534.770	-7,47%
plazo mayor de 1 año	165.081.447	119.322.216	-27,72%	63.671.782	-46,64%	48.801.253	-23,35%
Proveedores	61.793.003	41.044.023	-33,58%	63.846.297	55,56%	60.399.967	-5,40%
Cuentas por pagar	18.498.551	20.647.168	11,62%	64.876.414	214,21%	136.056.713	109,72%
plazo hasta 1 año	18.498.551	20.647.168	11,62%	64.876.414	214,21%	136.056.713	109,72%
plazo mayor de 1 año							
Impuestos gravámenes y tasas	41.319.340	32.273.724	-21,89%	44.449.000	37,73%	63.171.803	42,12%
Obligaciones laborales	17.606.991	19.263.496	9,41%	7.574.146	-60,68%	17.763.139	134,52%
plazo hasta 1 año							
plazo mayor de 1 año							
<b>PATRIMONIO</b>	201.200.200	193.962.496	-3,60%	215.203.807	10,95%	170.862.497	-20,60%
Capital social	85.500.000	85.500.000	0,00%	85.500.000	0,00%	85.500.000	0,00%
Superávit de capital							
Reservas	12.448.805	17.527.751	40,80%	19.092.851	8,93%	20.971.054	9,84%
Revalorización del patrimonio	70.238.246	80.761.482	14,98%	98.403.125	21,84%	114.018.556	15,87%
Resultado del ejercicio	33.013.149	10.173.263	-69,18%	12.207.831	20,00%	-59.957.937	-591,14%
Resultados anteriores						10.330.824	

<b>Análisis vertical</b>	1998	Proporción	1999	Proporción	2000	Proporción	2001-sept	Proporción
<b>Activo</b>	559202821	100%	538796827	100,00%	544494309	100,00%	575900141	100,00%
Activo corriente	347549595	62,15%	332224275	61,66%	320795750	58,92%	321323818	55,80%
Activo no corriente	211653226	37,85%	206572552	38,34%	223698559	41,08%	254576323	44,20%
Disponible	933838	0,17%	1298869	0,24%	1517659	0,28%	4385918	0,76%
Inversiones	6658594	1,19%	1086974	0,20%	1112896	0,20%	797000	0,14%
Deudores	167285672	29,92%	168061619	31,19%	161681920	29,69%	154880732	26,89%
Cientes	116329715	20,80%	76716635	14,24%	66738942	12,26%	50034427	8,69%
deudas de difícil cobro								
cuentas por cobrar a socios								
anticipos y avances			23576482	4,38%	65300	0,01%	14440320	2,51%
otro topo de deudores	50955957	9,11%	67768502	12,58%	94877678	17,42%	90405985	15,70%
Inventarios	172671491	30,88%	161776813	30,03%	156483275	28,74%	161260168	28,00%
materias primas	7532491	1,35%	3223813	0,60%	5340275	0,98%	8090884	1,40%
producto en proceso								
producto terminado	58184000	10,40%	24877000	4,62%	12450000	2,29%	16800000	2,92%
otro tipo de inventario	106955000	19,13%	133676000	24,81%	138693000	25,47%	136369284	23,68%
Propiedad planta y equipo	157743226	28,21%	153058198	28,41%	154657455	28,40%	190025968	33,00%
terrenos								
construcciones y edificaciones								
maquinaria y equipo	262174148	46,88%	285776872	53,04%	331588281	60,90%	408131655	70,87%
equipo de oficina	10860975	1,94%	16842302	3,13%	17931318	3,29%	19196540	3,33%
depreciación acumulada	-115291897	-20,62%	-149560976	-27,76%	-194862144	-35,79%	-237302227	-41,21%
Intangibles								
Diferidos	53910000	9,64%	53514354	9,93%	69041104	12,68%	64240355	11,15%
Otros activos								
Valorizaciones								
<b>PASIVO</b>	358002621	64,02%	344834331	64,00%	329290502	60,48%	404727645	70,28%
Pasivo Corriente	192921174	34,50%	225512115	41,85%	265618720	48,78%	355926391	61,80%
Pasivo de largo plazo	165081447	29,52%	119322216	22,15%	63671782	11,69%	48801253	8,47%
Obligaciones Financieras	218784736	39,12%	231605920	42,99%	148544645	27,28%	127336024	22,11%
plazo hasta 1 año	53703289	9,60%	112283704	20,84%	84872863	15,59%	78534770	13,64%
plazo mayor de 1 año	165081447	29,52%	119322216	22,15%	63671782	11,69%	48801253	8,47%
Proveedores	61793003	11,05%	41044023	7,62%	63846297	11,73%	60399967	10,49%
Cuentas por pagar	18498551	3,31%	20647168	3,83%	64876414	11,91%	136056713	23,63%
plazo hasta 1 año	18498551	3,31%	20647168	3,83%	64876414	11,91%	136056713	23,63%
plazo mayor de 1 año								
Impuestos gravámenes y tasas	41319340	7,39%	32273724	5,99%	44449000	8,16%	63171803	10,97%
Obligaciones laborales	17606991	3,15%	19263496	3,58%	7574146	1,39%	17763139	3,08%
plazo hasta 1 año								
plazo mayor de 1 año								
<b>PATRIMONIO</b>	201200200	35,98%	193962496	36,00%	215203807	39,52%	170862497	29,67%
Capital social	85500000	15,29%	85500000	15,87%	85500000	15,70%	85500000	14,85%
Superávit de capital								
Reservas	12448805	2,23%	17527751	3,25%	19092851	3,51%	20971054	3,64%
Revalorización del patrimonio	70238246	12,56%	80761482	14,99%	98403125	18,07%	114018556	19,80%
Resultado del ejercicio	33013149	5,90%	10173263	1,89%	12207831	2,24%	-59957937	-10,41%
Resultados anteriores							10330824	1,79%

ESTADO DE RESULTADOS								
Análisis vertical	1998	Proporción	1999	Proporción	2000	Proporción	2001-sept	Proporción
Ventas netas	684.911.976	100%	556.110.105	100,00%	577.226.491	100,00%	322.123.340	100,00%
Costo de ventas	436.614.745	63,75%	345.789.263	62,20%	352.108.000	61,00%	220.294.109	68,39%
Utilidad bruta	248.297.231	36,25%	210.320.842	37,80%	225.118.491	39,00%	101.829.231	31,61%
Gastos de administración y ventas	117.994.905	17,23%	93.144.876	16,70%	159.576.303	27,60%	101.619.256	31,55%
<i>Gastos administrativos</i>	100.082.159	14,61%	78.967.634	14,20%	144.579.881	25,00%	90.224.579	28,01%
<i>Gastos de ventas</i>	17.912.746	2,62%	14.177.242	2,50%	14.996.422	2,60%	11.394.677	3,54%
Utilidad operativa	130.302.326	19,02%	117.175.966	21,10%	65.542.188	11,40%	209.975	0,07%
Otros ingresos	3.319.724	0,48%	3.109.182	0,60%	1.373.583	0,20%	140.344	0,04%
Otros egresos		0,00%	3.024.678	0,50%	5.819.908	1,00%	1.649.897	0,51%
ingresos financieros	17.742.696	2,59%				0,00%		0,00%
gastos financieros	100.575.286	14,68%	101.609.295	18,30%	42.314.837	7,30%	58.658.359	18,21%
Utilidad antes de impuestos	50.789.460	7,42%	15.651.175	2,80%	18.781.026	3,30%	-59.957.937	-18,61%
impuestos	17.776.311	2,60%	5.477.911	1,00%	6.573.194	1,10%		0,00%
utilidad neta	33.013.149	4,82%	10.173.264	1,80%	12.207.832	2,10%	-59.957.937	-18,61%

ESTADO DE RESULTADOS							
Análisis Horizontal	1998	1999	incremento	2000	incremento	2001-sept	incremento
Ventas netas	684.911.976	556.110.105	-18,80%	577.226.491	3,80%	322.123.340	-44,19%
Costo de ventas	436.614.745	345.789.263	-20,80%	352.108.000	1,83%	220.294.109	-37,44%
Utilidad bruta	248.297.231	210.320.842	-15,30%	225.118.491	7,04%	101.829.231	-54,77%
Gastos de administración y ventas	117.994.905	93.144.876	-21,10%	159.576.303	71,32%	101.619.256	-36,32%
<i>Gastos administrativos</i>	100.082.159	78.967.634	-21,10%	144.579.881	83,09%	90.224.579	-37,60%
<i>Gastos de ventas</i>	17.912.746	14.177.242	-20,90%	14.996.422	5,78%	11.394.677	-24,02%
Utilidad operativa	130.302.326	117.175.966	-10,10%	65.542.188	-44,07%	209.975	-99,68%
Otros ingresos	3.319.724	3.109.182	-6,30%	1.373.583	-55,82%	140.344	-89,78%
Otros egresos		3.024.678		5.819.908	92,41%	1.649.897	-71,65%
ingresos financieros	17.742.696		-100,00%				
gastos financieros	100.575.286	101.609.295	1,00%	42.314.837	-58,36%	58.658.359	38,62%
Utilidad antes de impuestos	50.789.460	15.651.175	-69,20%	18.781.026	20,00%	-59.957.937	-419,25%
impuestos	17.776.311	5.477.911	-69,20%	6.573.194	19,99%		-100,00%
utilidad neta	33.013.149	10.173.264	-69,20%	12.207.832	20,00%	-59.957.937	-591,14%

## ANEXO 2. RAZONES FINANCIERAS MIDEPLAST LTDA

RAZONES DE LIQUIDEZ		1998	1999	2000	2001-sept
Capital de trabajo	Activo Corriente - Pasivo Corriente	154.628.421	106.712.160	55.177.030	-34.602.573
Razón corriente	Activo Corriente / Pasivo Corriente	1,80	1,47	1,21	0,90
Prueba acida	(Activo Corriente - Inventario) / Pasivo Corriente	0,91	0,76	0,62	0,45
RAZONES DE ACTIVIDAD					
Rotación de CxC	Ventas / CxC las veces q rota la cartera en el año	4,09	3,31	3,57	2,08
Días de CxC	360 / # Veces	87,9	108,8	100,8	173,1
Rotación de Inventarios	Costo de Ventas / Inventario	2,53	2,14	2,25	1,37
Rotación de Inventarios en días	360 / Rotación de Inventarios (veces)	142,4	168,4	160,0	263,5
Rotación de CxP	Compras / CxP		<b>8,159</b>	<b>5,432</b>	<b>3,726</b>
Días de CxP	360 / # Veces		44	66	97
Ciclo de operación	Rotación de C*C + Rotación Inventario(VECES)	<b>230,30</b>	<b>277,22</b>	<b>260,83</b>	<b>436,62</b>
Ciclo de caja	Ciclo Operación - Rotación C*P	230,3	233,1	194,6	340,0
Rotación de activos totales	Ventas / Activo total	1,22	1,03	1,06	0,56
Rotación de activos fijos	Ventas / Activo Fijo	4,34	3,63	3,73	1,70
RAZONES DE ENDEUDAMIENTO					
Índice de endeudamiento	Pasivo Total / (Patrimonio+Pasivo total)	64,02%	64,00%	60,48%	70,32%
Concentración CP	P. Corriente / P. Total	53,89%	65,40%	80,66%	87,94%
Concentración LP	P. LP / P.Total	46,11%	34,60%	19,34%	12,06%
Cobertura de intereses	UAll / Intereses	1,30	1,15	1,55	0,00
Cobertura para gastos Fijos	Utilidad Bruta / Gastos Fijos	2,48	2,66	1,56	1,13
RAZONES DE MARGEN					
Margen bruto de Ganancia	UB / Ventas	36,25%	37,82%	39,00%	31,61%
Margen Operacional	UAll / Ventas	19,02%	21,07%	11,35%	0,07%
Margen de Utilidad antes de Impuestos	UAI / Ventas	7,42%	2,81%	3,25%	-18,61%
Margen neto	UNF / Ventas	4,82%	1,83%	2,11%	-18,61%
RAZONES DE RENTABILIDAD					
Rendimiento sobre la inversión	UNF/Activos totales	5,90%	1,89%	2,24%	-10,42%
Rentabilidad sobre el patrimonio DI	UNF / Patrimonio	16,41%	5,24%	5,67%	-35,09%

## **ANEXO 3. GLOSARIO INSTRUCTIVO**

### **Actividad del empresario durante la negociación del acuerdo:**

*Desde que inicia la negociación los empresarios deben atender los gastos de administración, los cuales gozan de preferencia para el pago. Así mismo, podrán realizar otras operaciones que correspondan al giro ordinario de los negocios, algunas de ellas, con la autorización de la Supersociedades so pena que el acto sea ineficaz y que se haga acreedor de algunas multas hasta de 100 salarios mínimos legales vigentes.*

### **Partes en los acuerdos de reestructuración:**

*Son partes en estos acuerdos, los acreedores externos que son los titulares de créditos ciertos, entre los cuales se encuentra la DIAN, los créditos laborales, las acreencias derivadas de los contratos de leasing y los que estén a favor de instituciones de la seguridad social; cada uno con reglamentación precisa para la determinación de los derechos de voto. Y los acreedores internos, que son los accionistas, socios, asociados o cooperados del empresario que tengan forma jurídica asociativa; el titular de las cuotas de la empresa unipersonal, el controlante de la fundación, y todos los socios que puedan demostrar sus aportes en bienes al desarrollo de la empresa. Para ellos, también hay fórmulas precisas que le permita determinar sus derechos de voto, lo cual no implica reconocimiento alguno sobre la existencia, validez, exigibilidad, graduación y cuantía de las acreencias correspondientes.*

### **Responsabilidad Penal:**

*Los fraudes en los estados financieros, en las acreencias de la seguridad social de la nómina, en los inventarios o en la relación de acreedores, darán lugar a sanción de prisión de uno a seis años.*

### **Plazo para la celebración de los acuerdos de reestructuración:**

*Definidos los derechos de voto, se cuenta con un plazo de cuatro meses para la celebración del acuerdo. Esos cuatro meses deben contarse a partir de la decisión del promotor o a partir de la ejecutoria de la providencia de la Superintendencia de Sociedades que resuelva las objeciones que llegaren a presentarse.*

### **Primera reunión de acreedores:**

*Dentro de los cuatro meses siguientes a la designación del promotor, se debe realizar una reunión informativa del número de votos admisibles y la determinación de la existencia y cuantía de las acreencias. El promotor hace las veces de amigable componedor para efectos de fijar con carácter vinculante para las partes, los acreedores titulares de las acreencias, al igual que el estado, la cuantía y las condiciones de dichas acreencias, salvo en lo que se refiere a discrepancias fundadas en motivos de nulidad relativa, simulación y lesión enorme.*

### **Consecuencias del fracaso de la negociación:**

*Si el acuerdo no se celebra dentro del plazo de ley, o si fracasa la negociación, la autoridad competente iniciará de oficio un proceso concursal de liquidación o el procedimiento especial de intervención de liquidación, sin perjuicio de las demás medidas que sean procedentes de conformidad con la ley. Si el acuerdo no puede celebrarse por falta del número requerido de votos de los acreedores internos, la autoridad competente decidirá si procede o no la admisión al trámite de un concordato o un procedimiento de recuperación equivalente.*

### **Celebración del acuerdo:**

*Para la celebración del acuerdo, se requiere el voto favorable de un número plural de acreedores internos o externos que representen, por lo menos, la mayoría absoluta de los votos admisibles. Está mayoría debe conformarse con votos de por lo menos tres de las siguientes clases de acreedores: acreedores internos, trabajadores y pensionados, entidades públicas e instituciones de seguridad social, instituciones financieras, y los demás acreedores externos.*

### **Efectos del acuerdo de reestructuración:**

*Los acuerdos de reestructuración celebrados con el lleno de los requisitos de ley, son de obligatorio cumplimiento para el empresario y todos los acreedores internos y externos, incluyendo a los ausentes y disidentes. Entre los efectos legales encontramos: El levantamiento de medidas cautelares, con excepción de la DIAN; suspensión, durante la vigencia del acuerdo, de la exigibilidad de gravámenes y garantías reales y fiduciarias; atención de obligaciones sujetas al acuerdo; Preferencia para créditos y remuneraciones causadas con posterioridad al acuerdo; Aplicación de la prelación de créditos pactada en el acuerdo, según los requisitos de ley.*

### **Impugnación del acuerdo:**

*Será la Superintendencia de Sociedades, la que conozca de las demandas sobre la existencia, eficacia, validez y oponibilidad del acuerdo o de una de sus cláusulas. Para ello, se cuenta con dos meses contados a partir de la firma del acuerdo y sólo podrán hacerlo quienes votaron en contra.*

### **Capitalización de los pasivos:**

*Podrá realizarse mediante la suscripción voluntaria por parte de los acreedores de acciones, bonos de riesgo y demás mecanismos de subordinación de deudas que lleguen a convenirse. Los bonos de riesgo son objeto de reglamentación por el gobierno.*

### **Normalización de pasivos pensionales:**

*Son mecanismos que pueden consistir en el establecimiento de reservas adecuadas y oportunas, la conmutación pensional total o parcial, y la constitución de patrimonios autónomos. Estas pueden realizarse con el ISS, las compañías de seguros de vida, los fondos de pensiones y los patrimonios autónomos pensionales administradas por sociedades fiduciarias o fondos de pensiones.*



### **Concertación de condiciones laborales temporales especiales:**

*Los acuerdos de reestructuración económica pueden incluir acuerdos entre empresarios y sindicatos para suspender total o parcialmente la vigencia de las convenciones colectivas de trabajo, bajo el entendido que esta consagra prerrogativas económicas que exceden el mínimo legal. La ejecución de estos convenios, requieren autorización del Ministerio de la Protección Social. Sobre este punto volveremos más adelante, dada su importancia para los fines de este trabajo de investigación.*

### **Flexibilidad de las condiciones para suscripción y pago de capital:**

*El acuerdo de reestructuración económica, faculta a los empresarios de las empresas reactivadas, para suscribir y pagar el capital de las empresas anónimas y limitadas en condiciones, proporciones y plazos distintos a los previstos en el Código de Comercio para este tipo de sociedades, pero en todo caso, dentro del plazo previsto para la ejecución del acuerdo.*

### **Aspectos Tributarios:**

*a. No son susceptibles de negociarse en el acuerdo de reestructuración, las deudas originadas por retención en la fuente, como IVA, timbre o cualquier otro impuesto en el que el empresario esté obligado a efectuar retención en la fuente.*

*b. Durante la negociación y ejecución del acuerdo de reestructuración y por un período no superior a cinco años, el empresario no está sujeto a renta presuntiva.*

*c. Las empresas en concordato o en ejecución de un acuerdo de reestructuración, tienen derecho a solicitar la devolución de la retención en la fuente por el impuesto de renta, desde el mes calendario siguiente. El procedimiento para ello, se encuentra previsto en el decreto 222 de 2000.*

*d. Iniciado el proceso de reestructuración, se deben suspender los cobros coactivos e intervenir en la negociación. Para ello, el nominador debe dar aviso al Jefe de la División de Cobranzas.*

*e. Las condiciones y términos establecidos para el pago de las obligaciones tributarias son las que sean fijadas en el acuerdo de reestructuración, y no las que aparecen en el Estatuto Tributario para los acuerdos de pago con la DIAN.*

### **Obligaciones Tributarias Nacionales:**

*Para participar en una licitación pública, presentar ofertas o para la adjudicación de contratos, el interesado debe estar al día con sus obligaciones tributarias nacionales. Estos privilegios a favor de la DIAN, han sido criticados porque implican que el Estado se exonera del deber de contribuir con la recuperación de las empresas, lo que habrá que evaluar casi a cuatro años de su aplicación.*

**ANEXO 4. ESTADOS FINANCIEROS SUAREZ BETANCOURT**

<b>SUAREZ BETANCOURT LTDA</b>				
<b>(Cifras en miles de pesos)</b>				
<b>AÑOS</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>
INGRESOS OPERACIONALES	-	-	-	3974
MENOS COSTO VENTAS Y PRESTACION SERVICIOS	-	-	-	3299
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	-	-	-	675
MENOS GASTOS OPERACIONALES ADMON.	44447	37620	30941	24074
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	-44447	-37620	-30941	-23399
MAS INGRESOS NO OPERACIONALES	0	8265	0	19550
MENOS GASTOS NO OPERACIONALES	1292	196	6	24754
UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTOS	-45739	-29551	-30947	-28603
AJUSTES POR INFLACION	649	3436	2565	26153
MENOS IMPUESTOS DE RENTA Y COMPLEMENTARIOS	0	0	0	75
<b>GANANCIAS Y PERDIDAS</b>	-45090	-26115	-28382	-2525
<b>GANANCIAS Y PERDIDAS (En miles de pesos)</b>	-45090000	-26115000	-28382000	-2525000

<b>BALANCE GENERAL</b>				
<b>AÑOS</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>
Caja	354	118	259	36
Bancos	93	77	126	126
Cuentas de Ahorro	0	17	0	0
<b>SUBTOTAL DISPONIBLE</b>	<b>447</b>	<b>212</b>	<b>385</b>	<b>162</b>
INVERSIONES	257	0	0	0
Cuentas Corrientes Comerciales	20600	19800	19800	19800
Anticipos y Avances	1810	3810	190	190
Antic Imptos y Contrib o Saldos a Favor	2027	2027	0	0
Provisiones (CP)	0	0	0	6534
<b>SUBTOTAL DEUDORES CORTO PLAZO</b>	<b>24437</b>	<b>25637</b>	<b>19990</b>	<b>13456</b>
Obras de Construc en Curso	82009	82009	82009	87028
Bienes Raices para la Venta	1531964	257759	257759	273544
<b>SUBTOTAL INVENTARIOS</b>	<b>1613973</b>	<b>339768</b>	<b>339768</b>	<b>360572</b>
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>1639114</b>	<b>365617</b>	<b>360143</b>	<b>374190</b>
INVERSIONES	91586	98950	105878	112345
PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO NETO	24314	11312	368	1441
De Inversiones	0	52	51	51
De Propiedades Planta y Equipo	0	9594	9594	6016
<b>SUBTOTAL VALORIZACIONES</b>	<b>0</b>	<b>9646</b>	<b>9645</b>	<b>6067</b>
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>115900</b>	<b>119908</b>	<b>115891</b>	<b>119853</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>1755014</b>	<b>485525</b>	<b>476034</b>	<b>494043</b>
<b>PASIVO</b>				
OBLIGACIONES FINANCIERAS (CP)	0	0	9000	7000
PROVEEDORES	15059	11317	9773	6012
Cuentas Corrientes Comerciales (CP)	32463	0	0	0
A Contratistas (CP)	6840	6027	3217	0
Acreedores Oficiales (CP)	14935	0	0	0
Retencion en la Fuente	3813	3818	1071	3252
Impuesto de Industria y Comercio Retenido	326	326	326	0
Retenciones y Aportes de Nomina	13582	27804	7286	8162
<b>SUBTOTAL CUENTAS POR PAGAR CORTO PLAZO</b>	<b>71959</b>	<b>37975</b>	<b>11900</b>	<b>11414</b>
IMPUESTOS GRAVAMENES Y TASAS	3752	3752	3752	3866
OBLIGACIONES LABORALES CORTO PLAZO	21551	22240	5591	2986
Para Costos y Gastos	0	0	6919	0
<b>SUBTOTAL PASIVOS ESTIMADOS Y PROVISIONES</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>6919</b>	<b>0</b>
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>112321</b>	<b>75284</b>	<b>46935</b>	<b>31278</b>
OBLIGACIONES FINANCIERAS (LP)	1567490	312175	192150	181152
Cuentas Corrientes Comerciales (LP)	0	0	120243	155684
Acreedores Oficiales (LP)	0	14935	15042	15042
Regalias x Pagar	0	0	0	0
Deudas con Accionistas o Socios (LP)	0	11323	53196	65774
<b>SUBTOTAL CUENTAS POR PAGAR LARGO PLAZO</b>	<b>0</b>	<b>26258</b>	<b>188481</b>	<b>236500</b>
<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>1567490</b>	<b>338433</b>	<b>380631</b>	<b>417652</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>1679811</b>	<b>413717</b>	<b>427566</b>	<b>448930</b>
<b>PATRIMONIO</b>				
Aportes Sociales	10000	10000	10000	10000
<b>SUBTOTAL CAPITAL SOCIAL</b>	<b>10000</b>	<b>10000</b>	<b>10000</b>	<b>10000</b>
RESERVAS	928	928	928	928
REVALORIZACION DEL PATRIMONIO	55913	61748	66789	69537
RESULTADOS DEL EJERCICIO	-45090	-26115	-28382	-2525
RESULTADOS DE EJERCICIOS ANTERIORES	53452	15602	-10512	-38894
SUPERAVIT POR VALORIZACIONES	0	9645	9645	6067
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>75203</b>	<b>71808</b>	<b>48468</b>	<b>45113</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>1755014</b>	<b>485525</b>	<b>476034</b>	<b>494043</b>

## ANEXO 5. RAZONES FINANCIERAS SUAREZ BETANCOURT

RAZONES FINANCIERAS						
Razones de liquidez		2000	2001	2002	2003	Promedio
Capital de trabajo	Activo Corriente - Pasivo Corriente	1.526.793,00	290.333,00	313.208,00	342.912,00	618.311,50
Razón corriente	Activo Corriente / Pasivo Corriente	14,59	4,86	7,67	11,96	9,77
Prueba acida	(Activo Corriente - Inventario) / Pasivo Corriente	0,22	0,34	0,43	0,44	0,36
EBITDA	Utilidad Operativa + Depreciación	-44.447,00	-37.620,00	-30.941,00	-23.399,00	-34.101,75
Razones de actividad						
Rotación de Inventarios	costo de ventas / Inventario promedio	0,00	0,00	0,00	0,02	0,00
Rotación de Proveedores	compras proveedores / CxP promedio	0,14	0,94	0,40	0,43	0,48
Días promedio pago a proveedor	180 / # veces	1.297	192	450	419	589,38
Rotación de activos totales	Ventas / Activo total	0,00	0,00	0,00	0,01	0,00
Rotación de activos fijos	Ventas / Activo Fijo bruto	0,00	0,00	0,00	2,76	0,69
Rotación de activos corrientes	Ventas / Activo Corriente	0,00	0,00	0,00	0,01	0,00
Razones de endeudamiento						
Estructura de Capital	Pasivo Total / Patrimonio	22,34	5,76	8,82	9,95	11,72
Razón de endeudamiento	Pasivo total / Activo total	0,96	0,85	0,90	0,91	0,90
Cobertura para gastos Fijos	Utilidad Bruta / Gastos Fijos	0,00	0,00	0,00	0,03	0,01
Margenes						
Margen bruto de Utilidad	UB / Ventas netas	-	-	-	0,169854051	0,042463513
Margen operacional de utilidad	UO / Ventas netas	-	-	-	-5,888022144	-1,472005536
Margen de Utilidad antes de Impuestos	UAInt / Ventas	-	-	-	-7,197533971	-1,799383493
Margen neto de utilidad	UN / Ventas netas	-	-	-	-0,63537997	-0,158844992
Razones de rentabilidad						
Rentabilidad del activo antes Impuestos	UAImp / Activos	-0,03	-0,06	-0,07	-0,06	-0,05
Rentabilidad del activo desp. Impuestos	UN / Activos	-0,03	-0,05	-0,06	-0,01	-0,04
Rentabilidad patrimonio antes Impuestos	UAImp/ Patrimonio	-0,61	-0,41	-0,64	-0,63	-0,57
Rentabilidad del patrimonio dep. impuestos	UN / Patrimonio	-0,60	-0,36	-0,59	-0,06	-0,40
Rendimiento sobre la inversión	UN / activos totales	-0,03	-0,05	-0,06	-0,01	-0,04

Fuente: Tabla realizada por la autora a partir de datos obtenidos de folios radicados en la Superintendencia de Sociedades.

## ANEXO 6. OBLIGACIONES FINANCIERAS SUAREZ BETANCOURT

ESTADO DE OBLIGACIONES ACUERDO REESTRUCTURACION SUAREZ BETANCOURT LTDA AÑO 2001				
OBLIGACIONES BANCARIAS	VALOR ADEUDADO A LA FIRMA DEL ACUERDO	VALOR PAGADO	SALDO A LA FECHA	OBSERVACIONES
Banco Sudameris	171.729,018	-	171.729,02	A finales de Noviembre se definira el pago de las cuotas
Banco Santander	12.686.301,00	451.039,00	12.235.262,00	En 15 Dic Obligacion estar al dia
Banco de crédito	8.004.123,00	2.473.024,00	5.531.099,00	Obligacion normalizada
Granahorrar 419400035187 (180 mese)	18.746.856,00	1.779.867,00	16.966.989,00	Obligacion al dia
Granahorrar 419400035072 (12 mese)	2.108.473,00	2.078.315,00	30.158,00	Obligacion al dia
Conavi Oblig.3487	83.147.227,00	-	83.147.227,00	En espera de respuesta consulta para definir dacion
Conavi Oblig.5330	51.976.653,00	-	51.976.653,00	En espera de respuesta consulta para definir dacion
Conavi Oblig.5386	38.286.430,00	-	38.286.430,00	En espera de respuesta consulta para definir dacion
Conavi Oblig.3694	96.226.644,00	-	96.226.644,00	En espera de respuesta consulta para definir dacion
Conavi Oblig.5466	64.083.120,00	64.083.120,00	-	se realizo la dacion
Conavi Oblig.5562	84.395.009,00	84.395.009,00	-	se realizo la dacion
Conavi Oblig.5563	85.714.361,00	85.714.361,00	-	se realizo la dacion
Conavi Oblig.5564	85.620.944,00	85.620.944,00	-	se realizo la dacion
Conavi Oblig.5669	1.293.897.816,00	1.293.897.816,00	-	se realizo la dacion
Conavi Oblig.5788	350.576.624,00	350.576.624,00	-	se realizo la dacion
Dian	9.997.000,00	-	9.997.000,00	Dacion en tramite
I.S.S	7.257.900,00	1.467.857,00	5.790.043,00	Dacion en tramite
Comfenalco	1.637.071,00	1.053.270,00	583.801,00	Senormalizara la obligacion en el mes de diciembre
Porvenir	12.193.492,00	-	12.193.492,00	obligacion normalizada
Alejandro Betancourt A.	2.699.282,00	1.080.000,00	1.619.282,00	obligacion normalizada
Olga Marmol Baron	862.650,00	690.400,00	172.250,00	Obligacion en renegociacion
Nimia Paternina Suarez	3.234.093,00	2.944.000,00	290.093,00	obligacion normalizada
Luz E. Gonzales Moreno	3.863.344,00	3.100.000,00	763.344,00	obligacion normalizada
Victor Cozzarelli	18.000.000,00	6.000.000,00	12.000.000,00	en el curso de Diciembre se normalizara
Sercretaria de Hacienda	15.042.137,00	-	15.042.137,00	Se inicia el pago en el 2002
Arcesa S,A	3.646.930,00	304.000,00	3.342.930,00	Se colocara al dia el mes de Diciembre
Almacen Electrico Fernando Velez	402.500,00	210.000,00	192.500,00	Se colocara al dia el mes de Diciembre
David Paredes T	3.500.000,00	291.700,00	3.208.300,00	Se colocara al dia el mes de Diciembre
Maderas Mamonal	1.481.002,00	124.000,00	1.357.002,00	Se colocara al dia el mes de Diciembre
Luis Pezzoti	2.155.790,00	180.000,00	1.975.790,00	Se colocara al dia el mes de Diciembre
Astemaco Ltda.	3.546.000,00	296.000,00	3.250.000,00	Se colocara al dia el mes de Diciembre
Electrica S.A	635.244,00	317.000,00	318.244,00	Obligacion normalizada
Alfareria La "B"	662.242,00	331.000,00	331.242,00	Obligacion normalizada
orlando Hoyos	96.000,00	96.000,00	-	Obligacion normalizada
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 2.366.554.987,018</b>	<b>1.989.555.346,00</b>	<b>376.999.641,02</b>	<b>se han cancelado el 78,39% de los pasivos</b>

**ESTADO DE OBLIGACIONES ACUERDO REESTRUCTURACION SUAREZ BETANCOURT LTDA AÑO 2003**

OBLIGACIONES BANCARIAS	VALOR ADEUDADO A LA FIRMA DEL ACUERDO	VALOR PAGADO	SALDO A LA FECHA	OBSERVACIONES
Banco Sudameris	165.017.590	-	165.017.590,00	Cancelan total de la deuda en marzo 30 de 2003
Banco Santander	12.686.301,00	3.608.312,00	9.077.989,00	reiniciar el pago de las cuotas establecidas a partir del mes de Diciembre de 2003
Banco de crédito	8.004.123,00	4.291.540,00	3.712.583,00	cancelacion del saldo en tres contados iguales a partir del 23 de ENERO 2003
Granahorrar 419400035187 (180 mese)	18.746.856,00	1.779.867,00	16.966.989,00	Seguir la amortizacion aprobada
Granahorrar 419400035072 (12 mese)	2.108.473,00	2.108.473,00	-	Cancelada
Conavi Oblig.3487	83.147.227,00	83.147.277,00	(50,00)	Cancelada
Conavi Oblig.5330	51.976.653,00	51.976.653,00	-	Cancelada
Conavi Oblig.5386	38.286.430,00	38.286.430,00	-	Cancelada
Conavi Oblig.3694	96.226.644,00	96.226.644,00	-	Cancelada
Conavi Oblig.5466	64.083.120,00	64.083.120,00	-	Cancelada
Conavi Oblig.5562	84.395.009,00	84.395.009,00	-	Cancelada
Conavi Oblig.5563	85.714.361,00	85.714.361,00	-	Cancelada
Conavi Oblig.5564	85.620.944,00	85.620.944,00	-	Cancelada
Conavi Oblig.5669	1.293.897.816,00	1.293.897.816,00	-	Cancelada
Conavi Oblig.5788	350.576.624,00	350.576.624,00	-	Cancelada
Dian	9.997.000,00	1.609.000,00	8.388.000,00	Normalizar acuerdo apartir en Marzo 30 de 2003
I.S.S	12.629.608,00	1.467.857,00	11.161.751,00	Saldo en 36 mese a partir del mes de septiembre de 2003
Comfenalco	1.637.071,00	1.053.270,00	583.801,00	Tres cuotas iguales apartir del 23 de Enero del 2003
Porvenir	12.193.492,00	12.193.492,00	-	Cancelada
Alejandro Betancourt A.	2.699.282,00	2.699.282,00	-	Cancelada
Olga Marmol Baron	862.650,00	862.650,00	-	Cancelada
Nimia Paternina Suarez	3.234.093,00	3.234.093,00	-	Cancelada
Luz E. Gonzales Moreno	3.863.344,00	3.863.344,00	-	Cancelada
Victor Cozzarelli	18.000.000,00	11.000.000,00	7.000.000,00	Cancelacion en 10 cuotas apartir de febrero de 2002 de acuerdo con flujo de caja
Sercretaria de Hacienda	15.042.137,00	10.000.000,00	5.042.137,00	Cancelan en 24 meses a partir del 1 de septiembre de 2003
Arcesa S,A	3.646.930,00	1.823.707,00	1.823.223,00	Se cancelan en 4 cuotas apartir del de Enero
Almacen Electrico Fernando Velez	402.500,00	402.500,00	-	Cancelada
David Paredes T	3.500.000,00	3.500.000,00	-	Cancelada
Maderas Mamonal	1.481.002,00	1.481.002,00	-	Cancelada
Luis Pezzoti	2.155.790,00	2.155.790,00	-	Cancelada
Antonio Cogollo	970.000,00	970.000,00	-	Cancelada
Astemaco Ltda.	3.546.000,00	296.000,00	3.250.000,00	Cancelacion en seis cuotas a partir del 15 de enero de 2003
Electrica S.A	635.244,00	635.244,00	-	Cancelada
Alfareria La "B"	662.242,00	662.242,00	-	Cancelada
orlando Hoyos	96.000,00	96.000,00	-	Cancelada
Florentino Rico	18.227.500,00	11.305.500,00	6.922.000,00	Obligacion cancelada en Dic 2002 y Enero 2003
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 2.537.742.556,000</b>	<b>2.305.718.543,00</b>	<b>238.946.013,00</b>	<b>El saldo actual representa el 5,44% de la deuda del Acuerdo.</b>

**ESTADO DE OBLIGACIONES ACUERDO REESTRUCTURACION SUAREZ BETANCOURT LTDA AÑO 2004**

OBLIGACIONES BANCARIAS	VALOR ADEUDADO A LA FIRMA DEL ACUERDO	VALOR PAGADO	SALDO A LA FECHA	OBSERVACIONES
Banco Sudameris	168.017.590	-	168.017.590,00	Se cancelara la totalidad entre Agosto- Sept de 2004
Banco de crédito	8.004.123,00	4.291.540,00	3.712.583,00	En revision con el Banco
Granahorrar 419400035187 (180 mese)	18.746.856,00	1.779.867,00	16.966.989,00	Al dia
Dian	9.997.000,00	1.609.000,00	8.388.000,00	En acuerdo de pago hasta 17-01-05
I.S.S	12.629.608,00	1.467.857,00	11.161.751,00	En espera de Bogota del Acuerdo definitivo
Victor Cozzarelli	18.000.000,00	11.000.000,00	7.000.000,00	De acuerdo a flujo de caja
Sercretaria de Hacienda	15.042.137,00	10.000.000,00	5.042.137,00	Se cancelanra en curso de Agosto de 2004
Arcesa S,A	3.646.930,00	1.823.707,00	1.823.223,00	Ultimo pago convenido Agosto 2004
<b>TOTALES</b>	<b>\$ 254.084.244,000</b>	<b>31.971.971,00</b>	<b>222.112.273,00</b>	

