

**CARACTERIZACION DE EMPRESAS EN LEY 550 DE 1.999 EN LA CIUDAD DE
CARTAGENA.**

**CASO INDUSTRIAS LEQUERICA S. C. A. INDUVENTAS Y EMPRESA
PROMOTORA DE ENERGIA ELECTRICA DE CARTAGENA S. C. A. - E. S. P.
PROELECTRICA**

**ANA MILENA VELILLA PERTUZ
LIANY MARGARITA DIAZ JOHNSON**

**UNIVERSIDAD TECNOLOGICA DE BOLIVAR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

ADMINISTRACION DE EMPRESAS

CARTAGENA

2.009

**CARACTERIZACION DE EMPRESAS EN LEY 550 DE 1.999 EN LA CIUDAD DE
CARTAGENA.**

**CASO INDUSTRIAS LEQUERICA S. C. A. INDUVENTAS Y EMPRESA
PROMOTORA DE ENERGIA ELECTRICA DE CARTAGENA S. C. A. - E. S. P.
PROELECTRICA**

**ANA MILENA VELILLA PERTUZ
LIANY MARGARITA DIAZ JOHNSON**

**Trabajo de grado para optar al título de
PROFESIONAL EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

Asesor

NETTY CONSUELO HUERTAS CARDOZO

**UNIVERSIDAD TECNOLOGICA DE BOLIVAR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

ADMINISTRACION DE EMPRESAS

CARTAGENA

2.009

Nota de aceptación:

Firma del jurado

Firma del jurado

Cartagena, D. T. y C. Octubre de 2.009

Cartagena de Indias D.T y C., 30 de Octubre de 2009

AUTORIZACIÓN

Yo, **ANA MILENA VELILLA PERTUZ** identificada con cédula de ciudadanía 1.047'392.481 de Cartagena, autorizo a la UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR para hacer uso del trabajo de grado titulado "**CARACTERIZACION DE EMPRESAS EN LEY 550 DE 1.999 EN LA CIUDAD DE CARTAGENA. CASO INDUSTRIAS LEQUERICA S. C. A. INDUVENTAS Y EMPRESA PROMOTORA DE ENERGIA ELECTRICA DE CARTAGENA S. C. A. - E. S. P. PROELECTRICA**" y publicarlo en el catálogo On line de la biblioteca.

Cordialmente,

ANA MILENA VELILA PERTUZ
C.C. 1.047'392.481 de Cartagena

Cartagena de Indias D.T y C., 30 de Octubre de 2009

AUTORIZACIÓN

Yo, **LIANY MARGARITA DIAZ JOHNSON** identificada con cédula de ciudadanía 1.047'375.050 de Cartagena, autorizo a la UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR para hacer uso del trabajo de grado titulado "**CARACTERIZACION DE EMPRESAS EN LEY 550 DE 1.999 EN LA CIUDAD DE CARTAGENA. CASO INDUSTRIAS LEQUERICA S. C. A. INDUVENTAS Y EMPRESA PROMOTORA DE ENERGIA ELECTRICA DE CARTAGENA S. C. A. - E. S. P. PROELECTRICA**" y publicarlo en el catálogo On line de la biblioteca.

Cordialmente,

LIANY MARGARITA DIAZ JOHNSON
C.C. 1.047'375.050 de Cartagena

Señores:

**COMITÉ CURRICULAR
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR**
Ciudad.

Presento a consideración el caso analítico titulado: “**CARACTERIZACION DE EMPRESAS EN LEY 550 DE 1.999 EN LA CIUDAD DE CARTAGENA. CASO INDUSTRIAS LEQUERICA S. C. A. INDUVENTAS Y EMPRESA PROMOTORA DE ENERGIA ELECTRICA DE CARTAGENA S. C. A. - E. S. P. PROELECTRICA**”. Como requisito para optar el título de profesional en Administración de Empresas.

Cordialmente,

ANA MILENA VELILA PERTUZ
C.C. 1.047'392.481 de Cartagena

Señores:

**COMITÉ CURRICULAR
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR
Ciudad.**

Presento a consideración el caso analítico titulado: **“CARACTERIZACION DE EMPRESAS EN LEY 550 DE 1.999 EN LA CIUDAD DE CARTAGENA. CASO INDUSTRIAS LEQUERICA S. C. A. INDUVENTAS Y EMPRESA PROMOTORA DE ENERGIA ELECTRICA DE CARTAGENA S. C. A. - E. S. P. PROELECTRICA”**. Como requisito para optar el título de profesional en Administración de Empresas.

Cordialmente,

**LIANY MARGARITA DIAZ JOHNSON
C.C. 1.047'375.050 de Cartagena**

AGRADECIMIENTO

Le queremos agradecer a Dios por permitirnos llegar hasta este punto tan importante de nuestras vidas.

A nuestras familias por su apoyo incondicional, por su educación, entrega y por ofrecernos los medios necesarios para alcanzar nuestras metas.

A nuestra asesora Netty Huertas por brindarnos la oportunidad de realizar éste proyecto y por su colaboración durante el tiempo que nos tomó desarrollar nuestro trabajo.

Queremos expresarnos un agradecimiento mutuo, por el apoyo y la comprensión que encontramos la una en la otra, lo cual fue fundamental para llevar a feliz término nuestro proyecto de grado.

TABLA DE CONTENIDO

GLOSARIO	
INTRODUCCION	
RESUMEN	
ABSTRACT	
0. PRELIMINARES.....	21
0.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	21
0.2 OBJETIVOS DEL PROYECTO	22
0.2.1. Objetivo General:.....	22
0.2.2. Objetivos Específicos:.....	23
0.3. JUSTIFICACIÓN	24
0.3.1. Perspectiva Teórica	25
0.3.2. Perspectiva histórica.....	26
0.3.2.1. Ley 222 de 1.995.....	26
0.3.2.2. Ley 550 de 1999.....	27
1.3.2.3. Ley 1116 de 2006.....	29
1.3.3. Perspectiva metodológica	30
1.3.4. Perspectiva Práctica	31
0.4. ANTECEDENTES DE INVESTIGACIÓN	31
0.5. METODOLOGÍA DE TRABAJO	38
0.5.1. Etapas	38
0.5.2. Metodología de Investigación.....	39
0.5.3. Delimitación de la Información	40
0.5.3.1 Delimitación Espacial	40
0.5.3.2. Delimitación temporal.....	41
0.6. TIPO DE ESTUDIO	41
0.7. POBLACIÓN Y MUESTRA	41
0.8. FUENTES Y TÉCNICA DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	43
0.9. LOGROS ESPERADOS.....	44
1. PANORAMA DE LA ECONOMÍA	45
2. INDUSTRIAS LEQUERICA S. C. A. INDUVENTAS.....	49
2.1. ANTECEDENTES.....	49
2.1.1. Sector Maderero y sus Derivados en Colombia.....	49
2.1.2. Historia.....	51
2.1.3. Obligaciones por Grupos de Acreedores.....	53
2.1.4. Decisiones Gerenciales.....	54
2.1.5. Razones de Entrada.....	55
2.2. PROCESO DE LEY	56
2.2.1. Grupos de Interés.....	56
2.2.2. Reglas de Juego del Proceso.....	58
2.2.3. Situación Financiera en el año que Ingresa al Acuerdo de Reestructuración.....	60
2.2.4. Situación Financiera Durante el Acuerdo de Reestructuración.....	65

2.3. PORCENTAJE DE ÉXITO (SALVAMENTO) Y FRACASO (QUIEBRA).	69
3. EMPRESA PROMOTORA DE ENERGIA ELECTRICA DE CARTAGENA S.C.A. E.S.P “PROELECTRICA”	77
3.1. ANTECEDENTES	77
3.1.2. Sector eléctrico en Colombia.	77
3.1.2. Historia.	81
3.1.3. Obligaciones Por Grupos de Acreedores.	82
3.2. DECISIONES GERENCIALES.	83
3.3. PROCESO DE LEY	84
3.3.1. Razones de Entrada.	84
3.3.2. Grupos de Interés.	85
3.3.3. Reglas de Juego del Proceso.	86
3.4. SITUACIÓN FINANCIERA ANTES DEL ACUERDO DE REESTRUCTURACIÓN.	88
3.5. SITUACIÓN FINANCIERA DURANTE EL ACUERDO DE REESTRUCTURACIÓN.	92
3.6. SITUACIÓN FINANCIERA DE LA EMPRESA DESPUÉS DEL ACUERDO.	99
3.7. PORCENTAJE DE EXITO (SALVAMENTO) Y FRACASO (QUIEBRA)	105
4. ANÁLISIS COMPARATIVO DE INDUVENTAS Y PROELECTRICA	106
4.1. RESPUESTA A LOS APRENDIZAJES Y RECOMENDACIONES A TENER EN CUENTA	107
4.2. PROYECCIÓN DE PROELECTRICA	111
5. CONCLUSION.	113
BIBLIOGRAFÍA	
ANEXOS	

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1. Disponibilidad de madera en bosques naturales por regiones.....	117
Anexo 2. Situación de las distribuidoras bajo control del Gobierno Nacional.....	117
Anexo 3. Resultados financieros generación eléctrica.....	118
Anexo 4. Graduación de créditos de Industrias Lequerica S.C.A “Induventas” ...	118
Anexo 5. Cuentas por pagar del Proceso.....	120
Anexo 6. Estados financieros de “Induventas” durante el proceso.....	
..... de Liquidación obligatoria	120
Anexo 7: Evolución de inversión en servicios públicos % pib	122
Anexo 8. Notas al estado de liquidación	122
Anexo 9. Casos de Caracterización	126
Anexo 10. Variables Macroeconómicas	127
Anexo 11. Razones financieras Induventas	127
Anexo 12. Razones financieras de Proelectrica.....	129
Anexo 13. Balance general de Proelectrica.	130
Anexo 14. Estado de resultados de Proelectrica.....	131
Anexo 15. Estado de resultados de Induventas 2002-2004.	132
Anexo 16. Estado de resultados de Induventas 2003.	133
Anexo 17. Balance general Induventas 2002 - 2004.....	134
Anexo 18. Plan de trabajo.	136

GLOSARIO

ACREEDORES: Son las personas naturales y jurídicas titulares de los créditos internos y externos a cargo de la sociedad.

ACREEDORES EXTERNOS: Son las personas naturales y jurídicas titulares de los créditos, determinados en su existencia y cuantía por el promotor.

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

ACUERDO DE REESTRUCTURACIÓN: Es la convención en la que consta que en los términos de la Ley 550 de 1.999, los acreedores celebran a favor de la sociedad con el objeto de corregir las deficiencias que esta presenta en la capacidad de operación y estructura de su deuda para atender obligaciones pecuniarias, de manera que la sociedad pueda recuperarse dentro del plazo y condiciones previstas.

CESIÓN DE BIENES: Es el abandono voluntario que el deudor hace de todos los suyos a su acreedor o acreedores, cuando a consecuencia de accidentes inevitables, no se halla en estado de pagar sus deudas.

DEPRECIACIÓN: Consiste en la disminución del valor de un bien a causa del desgaste inherente a los procesos industriales en que se emplea el equipo. La depreciación es función de la vida útil estimada para el activo, el mantenimiento recibido, la intensidad de trabajo y las condiciones de operación.

DIAN: Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales; esta tiene por objeto la administración y control al debido cumplimiento de las obligaciones tributarias,

aduaneras y cambiarias, y la facilitación de las operaciones de comercio exterior en condiciones de equidad, transparencia y legalidad.

ENAJENACIÓN: Venta del bien mueble, ya sea por pública subasta o por un procedimiento público reglamentado por el Comité de Bienes.

FACTOR DE DEVALUACIÓN: Refleja la variación o fluctuación del valor de cambio del peso frente a la moneda del país de origen del activo.

FACTOR DE REALIZACIÓN: Cuantifica el grado de comercialización de una garantía, evaluando la potencial demanda que tiene un determinado equipo, teniendo en cuenta los posibles sectores del mercado a donde podría dirigirse la oferta, la magnitud de la transacción involucrada, el nivel de especialización o tecnología, la obsolescencia tecnológica y, desde luego la situación actual y las perspectivas económicas y financieras del país.

LEY 550 DE 1.990: Ley expedida el 30 de Diciembre de 1.999 para establecer un régimen que promoviera y facilitara la intervención y reestructuración empresarial y de los entes territoriales, para así asegurar la función social de las empresas y lograr el desarrollo armónico de las regiones.

LIQUIDACIÓN: Son las operaciones necesarias para concluir los negocios pendientes a cargo de la sociedad, para cobrar lo que a la misma deben y para pagar lo que ella adeuda.

LIQUIDADOR: Es el encargado de llevar a cabo las operaciones de liquidación. Se le atribuye al liquidador como el órgano al cual se asigna el oficio de realizar todas las operaciones cautelares en interés de los socios y de los terceros y que deben conducir a la extinción del ente.

OBLIGACIONES: Son deudas a cargo de la empresa que ingresa al acuerdo de reestructuración y cuyo incumplimiento es el objeto de la reestructuración.

PROMOTOR: Persona natural designada por la Superintendencia de Sociedades o por la Cámara de Comercio según sea el caso, para que actúe como veedor de acuerdo de reestructuración y así participe en la negociación, análisis y elaboración del acuerdo en sus aspectos financieros, administrativos, contables, legales y demás que se requieran.

SECUESTRE: Es la persona encargada de embargar o retirar o un bien por orden judicial.

SUBASTA PÚBLICA: son aquellas ventas públicas de bienes, hechas al mejor postor por el procedimiento de remate.

TENDENCIA DE COSTO: Es el factor que permite registrar el efecto de la inflación. El factor inflacionario ocasiona el aumento del valor de un bien, ya sea nuevo o usado. El factor de tendencia de costos depende del tipo de industria a que pertenece el equipo y país de origen.

VALOR COMERCIAL: Es el valor que un comprador estaría dispuesto a pagar de contado y un vendedor a recibir como justo y equitativo de acuerdo a sus características y actuando ambas partes libres de toda necesidad o urgencia.

VIDA ÚTIL: Duración esperada del funcionamiento de un activo, la cual depende del tipo de activo, la clase de construcción, tipo de trabajo, intensidad del mismo, frecuencia de uso, mantenimiento, factores económicos, estado actual, perspectivas de trabajo, obsolescencia técnica, innovaciones tecnológicas y ambientales de trabajo.

INTRODUCCIÓN

En el presente proyecto de investigación se analiza el caso puntual de dos compañías, Industrias Lequerica S.C.A “Induventas” y de la empresa Promotora de Energía Eléctrica S.C.A.E.S.P. “Proeléctrica”, las cuales a raíz de la crisis económica experimentada en el país a finales de los años noventa, deciden acogerse al instrumento de ley 550 creado por el gobierno nacional.

Para llevar a cabo la realización de ésta investigación, a lo largo del trabajo se analiza el panorama financiero de cada una de las organizaciones antes, durante y después del acuerdo de reestructuración, a través de las razones financieras. Sin embargo para ello primero se hizo necesario recopilar información valiosa localizada en la Superintendencia de Sociedades de la ciudad de Cartagena y la Superintendencia de servicios Públicos Domiciliarios en Bogotá; y a su vez con el fin de conocer de cerca las opiniones de los protagonistas se logró obtener testimonios de los Promotores de dichos acuerdos y para el caso de Induventas, también del liquidador de la compañía.

Finalmente, después de adquirir la información pertinente y de posteriormente realizar su análisis, se elaboraron los comentarios y recomendaciones pertinentes de acuerdo a los procesos que experimentaron las organizaciones durante el periodo de tiempo que estuvieron en reestructuración de pasivos.

RESUMEN

La ley 550 de 1999, fue concebida como un instrumento por medio del cual el gobierno colombiano buscaba ayudar a la conservación y recuperación de las empresas, que para finales de la década de los noventa se encontraban sumidas en graves problemas de sostenibilidad, los cuales eran producto de la desaceleración y posterior recesión económica experimentada por el país a finales de los noventa, que trajo consigo cambios en el sistema financiero y con ello incapacidades de pago a los acreedores, disminución considerable de la capacidad de producción en cada uno de los puestos de trabajo y evidentes muertes empresariales.

Atendiendo a la oportunidad brindada por el Estado, a través de la ley 550, muchas fueron las empresas que decidieron acogerse a dicho instrumento; dentro de esta lista de compañías se encuentran dos que son objeto de estudio de la presente investigación: Industrias Lequerica S.C.A “Induventas” y la empresa Promotora de Energía Eléctrica de Cartagena S.C.A.E.S.P “Proeléctrica”.

Estas dos organizaciones visualizaron el acuerdo de reestructuración como el instrumento preciso para lograr su recuperación y con ello solucionar los problemas que a cada una les agobiaba; para el caso de Induventas detectaban que a través de la Ley 550 podrían resguardar el empleo de sus trabajadores y el crédito de sus principales acreedores, y para el caso de Proeléctrica concibieron en el acuerdo, la oportunidad de capitalizar las deudas adquiridas en un plazo mayor, para no tener futuras complicaciones en el pago de las obligaciones.

El comportamiento de estas empresas durante el proceso de reestructuración de pasivos fue muy diverso; pues por un lado se encuentra una organización como Induventas, que a pesar de estar amparada en éste mismo siguió reportando continuos retrocesos, que se ven evidenciados en los resultados arrojados por las razones financieras. En contraste a ello se haya a la compañía Proeléctrica, la

cual experimentó avances en su estructura financiera y con ello cubrimiento de deudas adquiridas con acreedores.

Por lo anterior es que Induventas y Proeléctrica toman rumbos opuestos después de haber salido del acuerdo; la primera, debido a los fracasos vividos en la reestructuración, se fue a liquidación obligatoria y la segunda salió de éste mismo de forma exitosa, mucho antes de lo esperado y actualmente se encuentra funcionando en la ciudad de Cartagena de Indias.

ABSTRACT

The 550 Law of 1999, was conceived as an instrument through which the Colombian government tried help with the conservation and recovery of companies when many of them were in serious sustainability problems, product of economic recession and subsequent slowdown experienced by the country in the late nineties, which came with changes in the financial system and with inability to pay creditors, considerable decrease in inventory acquisition capacity and bankruptcies.

Taking the opportunity provided by the state through the 550 Law, many companies decided to use this instrument. Two of them are the subject of this research: ACS Industries Lequerica "Induventas" and Promotora de Energía Eléctrica de Cartagena SCAESP" Proeléctrica.

These two organizations found the restructuring agreement as an instrument necessary to achieve their recovery and thereby solve the problems that overwhelmed them. In the case of Induventas, detected that through 550 Law they could protect the jobs places and the loan capacity from its major creditors. Proeléctrica conceived in the agreement the opportunity to capitalize its debts incurred in the longer term, to avoid further complications in the payment of obligations.

The behavior of these two companies during the debt restructuring process was very different. Induventas, which despite of being covered by this, continued reporting setbacks, which are evidenced in the financial reports. The opposite happened to Proeléctrica, which experienced progress in its financial structure and debt coverage acquired from creditors.

That is the reason why Proeléctrica and Induventas got different results after taking the agreement, the first one, due to the failures experienced in the restructuring

went to a forced liquidation and the second came out of it very successfully, much earlier than expected and is currently operated in the city of Cartagena de Indias.

0. PRELIMINARES

0.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El final de la década de los años noventa significó para Colombia la crisis económica más grande de los últimos tiempos; ésta se generó por diferentes acontecimientos que se estaban viviendo durante ese periodo, los cuales fueron explicados de manera muy clara por el economista colombiano Salomón Kalmanovitz, en su artículo titulado: recesión y recuperación de la economía colombiana, en donde menciona que “los hallazgos de petróleo al principio de esa década, una masiva entrada de capitales que junto a los hallazgos revaluaron la tasa de cambio, y un gasto público desbordado terminaron por crear una serie de profundos desequilibrios macroeconómicos que se manifestaron al comienzo como burbujas especulativas en los mercados de finca raíz y accionarios. La crisis internacional encontró al país muy vulnerable en sus cuentas fiscales y con un sector privado endeudado externa e internamente en grandes magnitudes, por lo cual la suspensión súbita del financiamiento externo indujo una contracción del PIB del 4,3% en 1999”¹, que fuese la mayor caída registrada en cerca de 100 años.

Como resultado de la situación coyuntural que se estaba presentado, la estructura económica y financiera del país, representada en los diferentes sectores, comenzó a vivir un periodo difícil, que estuvo marcado por muchas incapacidades de pago a los acreedores, lo cual se vio reflejado en la disminución considerable de la capacidad de producción en cada uno de los puestos de trabajo, que por ende acarrió una desaceleración en el sector productivo de la economía del país y evidentes muertes empresariales.

¹ http://www.nuso.org/upload/articulos/3211_1.pdf. Revisado 30 de marzo de 2009

Todo este ambiente de crisis vivido por el país en esa época, despertó la necesidad de creación de un mecanismo nuevo de legislación más eficiente que frenara las deudas existentes en los diferentes sectores y que ayudara de manera considerable a deudores y acreedores por medio de componentes de incentivos para alcanzar una negociación que favoreciera a ambas partes; de esta manera se creó la Ley 550, la cual fue concebida como una respuesta transitoria, con una vigencia fijada para 5 años, de intervención económica; en la que el Estado pudiera ofrecer al sector empresarial un respaldo legal apropiado para llevar a cabo acuerdos de reestructuración.

Siendo este un elemento clave en su marco temporal, muchas empresas colombianas se acogieron a esta Ley; por tal razón ha sido de nuestro interés analizar y describir las razones y condiciones financieras en las que se encontraban las diferentes organizaciones para llegar a formar parte de dicho acuerdo; asimismo la presente investigación busca caracterizar todos aquellos elementos que fueron y siguen siendo trascendentales en el todo el proceso de reestructuración.

Se tomara por objeto de estudio para este caso la empresa Promotora de Energía Eléctrica De Cartagena y Compañía Sociedad en Comandita por Acciones “Proeléctrica” e Industria Lequerica S. C. A., las cuales entraron en el acuerdo.

0.2 OBJETIVOS DEL PROYECTO

0.2.1. Objetivo General:

Realizar un análisis de las razones que justificaron la entrada de la empresa Promotora de Energía Eléctrica De Cartagena Y Compañía Sociedad en Comandita por Acciones “Proeléctrica” e Industria Lequerica S. C. A. a un Acuerdo de Reestructuración en el marco de la Ley 550 de 1999, de tal forma que se logre describir el proceso antes y durante el Acuerdo, para así determinar el éxito o fracaso de la empresa Promotora de Energía Eléctrica De Cartagena Y Compañía

Sociedad en Comandita por Acciones “Proeléctrica” e Industria Lequerica S. C. A. con el Acuerdo.

0.2.2. Objetivos Específicos:

- Realizar un análisis financiero que permita explicar los principales motivos y condiciones que llevaron a la empresa Promotora de Energía Eléctrica De Cartagena Y Compañía Sociedad en Comandita por Acciones “Proeléctrica” e Industria Lequerica S. C. A. a acogerse a un Acuerdo de Reestructuración.
- Establecer los acuerdos realizados tanto con proveedores como con empleados en el marco del Acuerdo de Reestructuración de la empresa Promotora de Energía Eléctrica De Cartagena Y Compañía Sociedad en Comandita por Acciones “Proeléctrica” e Industria Lequerica S. C. A.
- Tomar toda la información como una conjunto, para así establecer los puntos y características principales una vez se celebró el Acuerdo de Reestructuración de la empresa Promotora de Energía Eléctrica De Cartagena Y Compañía Sociedad en Comandita por Acciones “Proeléctrica” e Industria Lequerica S. C. A.
- Realizar un análisis financiero de la empresa Promotora de Energía Eléctrica De Cartagena Y Compañía Sociedad en Comandita por Acciones “Proeléctrica” e Industria Lequerica S. C. A. luego de haberse acogido al Acuerdo de Reestructuración.

0.3. JUSTIFICACIÓN

La ley 550 de 1999, fue concebida como un instrumento por medio del cual el gobierno colombiano buscaba ayudar a la conservación y recuperación de las empresas, que para esa época se encontraban sumidas en graves problemas de sostenibilidad, por causa de los grandes cambios en el sistema financiero que llevaron a una desaceleración y posterior recesión económica de nuestro país.

Ante esta oportunidad brindada por el gobierno nacional, a través de la ley 550, muchas fueron las empresas que decidieron acogerse a éste instrumento; sin embargo, este hecho no revela a ciencia cierta, el número de compañías, del total que fueron cobijadas por la ley, que han superado la crisis en la cual se encontraban inmersas. Esta es precisamente una de las razones por la que llevar a cabo esta investigación resulta interesante, puesto que a partir de ella se podrá conocer los resultados obtenidos de cada empresa en particular, antes y después de acogerse a dicha ley.

Por otra parte, es importante resaltar que a pesar de que son muchos los proyectos que se han realizado con la finalidad de analizar diferentes empresas, refugiadas a ley 550, por medio de elementos financieros; todavía faltan un número considerable de compañías por investigar y analizar, de las cuales se pueden inferir elementos importantes que nos permitan responder si verdaderamente todas las empresas que se ampararon a dicha ley, realmente lo necesitaban o por el contrario se vincularon a ésta, porque la vieron como la oportunidad para beneficiarse, tales como mayores plazos para pagar a sus proveedores. Lo anterior quiere decir que el realizar este proyecto, significa tanto para su autor como para los lectores interesados en la investigación, una oportunidad para empaparse del tema y para emitir conceptos certeros de esta ley y de sus implicaciones a cada empresa en particular.

0.3.1. Perspectiva Teórica

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

- El Modelo Discriminante Univariado de Beaver (1.966), que basa sus conclusiones en determinar si una empresa se encuentra en quiebra, al analizar tres indicadores de Liquidez (1. Flujo de Caja / Deuda Total, 2. Activo Corriente / Pasivo Corriente, 3. Capital de Trabajo / Total Activo), uno de Solidez (1. Total Deuda / Total Activo) y uno de Rentabilidad (1. Ingreso Neto / Total Activo).
- Por su parte, el Modelo Discriminante Miltivariado de Altman (1.968), analiza tres indicadores de Liquidez (1. Flujo de Caja / Deuda Total, 2. Activo Corriente / Pasivo Corriente, 3. Capital de Trabajo / Total Activo), uno de Solidez (1. Total Deuda / Total Activo) y tres de Rentabilidad (1. Ingresos Operacionales / Total Activo, 2. EBITDA / Total Activos, 3. Ventas / Total Activo).
- En contraste el Modelo Z de Altman, Haldeman y Nayanan (1.977) utiliza un mayor número de indicadores para determinar cuando una empresa entrara en crisis: cuatro indicadores de Liquidez (1. Razón Corriente, Capital de Trabajo / Total Activo, 3. Capital de Trabajo / Deuda Largo Plazo, 4. Capital de Trabajo / Gastos en efectivo), seis indicadores de Rentabilidad (1. EBITDA / Total Activos, 2. Capital Disponible Neto / Capital Total, 3. Ventas / Total Activos, 4. Ventas / Capital Total, 5. EBITDA / Ventas, 6. Total de Capital Disponible Neto / Ventas) quince indicadores de Solidez (1. Cubrimiento de Intereses, 2. Log (Cubrimiento de Intereses), 3. EBIT / Total de Intereses, 4. Cubrimiento de Carga Fija, 5. Utilidad / Deuda, 6. Utilidad (EBITDA / Ventas), 7. Flujo de caja / Total Deuda, 8. Utilidades Retenidas / Tota Activo, 9. Utilidades Retenidas /Total Activo, 10. Valor Comercial / Deuda, 11. Valor Comercial / Capital Total, 12. Valor Comercial (5 años) / Capital Total, 13.

Valor Comercial / Pasivo Total, 14. Error Standard EBIT / Total Activo, 15. Ventas / Activos Fijos).

- Es preciso mencionar que además de los modelos mencionados anteriormente, existen otros estudios cuantitativos, como el Modelo de Regresión Logística desarrollado a partir del 1.980 y los Modelos de Redes neuronales desarrollados en 1.992 por Wilson & Sharda, Serrano Cinca (1.993), back y otros (1.994 y 1.996), Tyree (1.997) y Reinoso (2.001), estaban dirigidos a estudiar la dinámica de clústeres y sectores, por lo tanto, no podrían ser aplicados en este trabajo debido a que el número de empresas bajo Ley 550 en la ciudad de Cartagena, asciende a 31, de las cuales solo se analizarán 17 empresas, entre ellas se pueden encontrar como máximo 3 ó 4 empresas pertenecientes a un mismo sector, por lo tanto el análisis bajo cualquiera de los métodos estadísticos no podría ser aplicado por el tamaño de la muestra.

0.3.2. Perspectiva histórica

0.3.2.1. Ley 222 de 1.995.

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

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

0.3.2.2. Ley 550 de 1999.

En el año de 1999, año en que el país atravesó la peor crisis económica, el Congreso de la República de Colombia, aprueba la Ley 550 de 1999, mejor conocida como “Ley de Intervención Económica y Reestructuración Empresarial”, por la cual se establece un régimen que promueva y facilite la reactivación empresarial y la reestructuración de los entes territoriales para asegurar la función social de las empresas y lograr el desarrollo armónico de las regiones.

Esta Ley era de viable aplicabilidad “a toda empresa que operara de manera permanente en el territorio nacional, realizada por cualquier clase de persona jurídica, nacional o extranjera, de carácter privado, público o de economía mixta, con excepción de las vigiladas por la Superintendencia de Economía Solidaria que ejercían actividad financiera y de ahorro y crédito, de las vigiladas por la Superintendencia Bancaria, de las Bolsas de Valores y de los intermediarios de valores inscritos en el Registro Nacional de Valores e Intermediarios sujetos a la vigilancia de la Superintendencia de Valores”². Esta ley se aplicaba igualmente a entidades territoriales y a las sucursales de sociedades extranjeras que desarrollaran actividades permanentes en Colombia.

Con la finalidad de que la intervención estatal fuera efectiva y para facilitar la reactivación económica empresarial, el Estado contempló diferentes instrumentos, como se describen a continuación:

1. La negociación y celebración de acuerdos de reestructuración previstos en esta ley.
2. La capitalización de los pasivos.
3. La normalización de los pasivos pensionales, mediante mecanismos contemplados en esta ley.

² Congreso de la República. Artículo 1 de la Ley 550 de 1990

4. La concertación al interior de cada empresa de condiciones laborales temporales especiales.
5. La suscripción de capital y su pago.
6. La transparencia y el profesionalismo en la administración de las empresas.
7. La utilización y la readquisición de bienes operacionales entregados por el empresario a sus acreedores.
8. La negociación de las deudas contraídas con cualquier clase de personas privadas, mixtas o públicas, entre ellas las deudas parafiscales y las deudas fiscales.
9. La inversión en las empresas y la negociación de las obligaciones derivadas de éstas.
10. La gestión y la obtención de recursos destinados al otorgamiento de crédito a las empresas³.

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

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

Para la solicitud, promoción, negociación y celebración de un acuerdo de reestructuración, el empresario y sus acreedores podrían actuar directamente o por medio de cualquier clase de apoderados, sin que se requiera la intervención a

³ *Ibíd.*

través de abogados. Un solo apoderado podría serlo simultáneamente de varios acreedores.

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

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

1.3.2.3. Ley 1116 de 2006.

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

Esta Ley 1116, a diferencia con lo que había dispuesto anteriormente el artículo 6 de la Ley 550 de 1999, para que la empresa sea admisible al proceso de Insolvencia debe tener dificultades de pago, ya no del 5% del total de sus pasivos a la fecha de solicitud, sino como mínimo en el 10% de dicho total. En

consecuencia, al elevarse el monto mínimo para ingreso a la ley, se restringe la posibilidad de que algunas empresas puedan acogerse a estos procesos.

Por otra parte, la Ley 1116 de 2006 contempla que las empresas que sean aceptadas en un proceso de Insolvencia o de Reorganización, podrán gozar de los mismos beneficios tributarios que estaban contemplados en la Ley 550 de 1999, referentes a estar exoneradas de renta presuntiva y tener derecho a que la DIAN les devuelva trimestralmente las retenciones a títulos de renta que los clientes les practiquen dentro del año fiscal⁴.

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

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

1.3.3. Perspectiva metodológica

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

⁴ Artículo 1 y 2 de la Ley 1116 de 2006

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

1.3.4. Perspectiva Práctica

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

0.4. ANTECEDENTES DE INVESTIGACIÓN

Antes de entrar a detallar las investigaciones previas que se han realizado sobre la ley 550, es importante mencionar que esta ley fue una herramienta que entró a reemplazar la figura del concordato, la cual tenía como objetivo primordial “la recuperación y conservación de la empresa como unidad de explotación económica y fuente generadora de empleo, así como la protección adecuada del crédito”⁵, pero que por ser un mecanismo creado para solucionar situaciones ordinarias, se consideró ineficiente para enfrentar la profunda crisis económica que presenta el país a finales de la década de los años noventa y por eso se ideó la ley 550, que según el superintendente de sociedades (1998 – 2000), Jorge Pinzón, “responde a una crisis generalizada ante la cual resulta ineficiente el concordato(...) y es un mecanismo menos formal y más ágil y expedito, adecuado a la coyuntura, y cuyos resultados ponen en evidencia su mayor efectividad”.

Son muchos los trabajos de investigaciones que se han generado a partir de la creación de la ley 550 de 1999, que pueden servir como base y punto de referencia para desarrollar la presente investigación. Por ello, se han tomado

⁵ Ley 222 de 1995, Capítulo 1, Artículo 94.

cuatro investigaciones referentes a éste tema, que resultan importantes tenerlas en cuenta para la realización del trabajo de investigación.

En primer lugar, se encuentra la tesis desarrollada por Laura Mercedes Mogollón y Luz Adriana Restrepo, la cual se titula “Análisis de la Ley 550, Sus Lecciones, Aprendizajes y Propuestas de Reforma”. En este trabajo nos muestra inicialmente que los sistemas de insolvencia surgen como un “mecanismo de respuesta a la crisis económica y financiera de una empresa”⁶, que éstos se define como “las leyes, instituciones, procesos conductas que permiten a las empresas que son rentables, salir fácilmente del mercado y a las que sí lo son, recuperarse y llegar a ser altamente competitivas”⁷ y que su finalidad es impedir una posible acumulación de empresas que traiga como consecuencia una crisis colectiva en los sistemas de pagos de la economía de un país.

Luego de exponer en forma general los sistemas de insolvencia, en dicha investigación entran a evaluar los sistemas de insolvencia que presentan Estados Unidos, Reino Unido y Chile; todo ello con el fin de observar los elementos positivos que se tienen en cuenta en éstos países, que pueden ser aplicados a Colombia, para contar con una ley de intervención económica más eficiente, que permita alcanzar un mejor desempeño económico en el país.

Después de hablar de todas las leyes de intervención en los diferentes países, la investigación nos explica ampliamente que, en el caso colombiano, la ley de intervención económica y de acuerdos de reestructuración es la ley 550 de 1999, la cual entro a reemplazar a la ley 222 de 1995 de concordatos, puesto que esta última, según las conclusiones de las autoras de la investigación, era un mecanismo muy burocrático, ineficiente e inflexible.

De igual forma, las autoras realizan un análisis de la efectividad de dicha ley, a través de un balance que muestra las cifras más representativas de las empresas que se han acogido a éste instrumento y un análisis financiero de las empresas

⁶ Mogollón, Laura Mercedes y Restrepo, Luz Adriana. Tesis Análisis de la ley 550, sus lecciones, aprendizajes propuestas de reforma. Bogotá 2004

⁷ Ibídem

que fueron aceptadas en la ley 550 entre los años 2000 y 2003. Con respecto al balance, las autoras nos dicen, entre muchas otras cosas, que la ley 550 “es mucho más amigable y fácil para llegar a un acuerdo durante la negociación entre acreedores y deudores”⁸ que la anterior, que el sector que tiene el mayor número de empresas admitidas es el del comercio y que el grupo de pequeñas y mediana “son las que más han aplicado al proceso de reestructuración”⁹. Con relación al análisis financiero, éstas señalan que “el comportamiento financiero desde el punto de vista de liquidez, endeudamiento y rendimiento, ha mostrado una mejora de las empresas que se encuentran en proceso de ejecución de la ley 550, sin embargo, no hay suficiente evidencia para concluir la eficiencia en la aplicación de la ley, debido a los largos periodos de gracia y al alto porcentaje de empresas que continúan con margen operacional negativo”¹⁰.

Seguidamente, en la investigación se establecen una serie de debilidades y fortalezas con las que cuenta la ley 550 y con ellas se plantean diversas propuestas de reforma del instrumento, con el propósito de abordar los puntos débiles de ésta y de poder contar con una herramienta jurídica más veraz a la hora de querer resolver problemas de liquidez en las empresas colombianas.

En segundo lugar se encuentra el trabajo de tesis de la autoría de Daniel Ordoñez Valderrama, el cual es titulado “Análisis de los factores de éxito y/o fracaso en las entidades sujetas a la ley 550 de 1999”. En esta investigación se explica inicialmente que antes de crearse la ley 550, existía un instrumento llamado Concordato en el que se buscaba un acuerdo de pago entre acreedores deudores; pero que fue reemplazado por la ley 550, con una vigencia temporal para cinco años, porque el Concordato resultó insuficiente cuando se presentó la crisis generalizada a finales de los 90’s en Colombia.

Luego el autor expone ampliamente qué es y cómo opera la ley 550 de 1999; en esta parte menciona que la ley tiene una extensa aplicación, pues cubre a “toda

⁸ Ibídem

⁹ Mogollón, Laura Mercedes y Restrepo, Luz Adriana. Tesis Análisis de la ley 550, sus lecciones, aprendizajes propuestas de reforma. Bogotá 2004

¹⁰ Ibídem

empresa que opere de manera permanente, realizada por cualquier clase de persona jurídica, nacional o extranjera, de carácter privado, público o de economía mixta (...) también aplicará a las entidades territoriales y a las sucursales de sociedades extranjeras que desarrollen actividades permanentes en Colombia”¹¹.

Igualmente, con el fin de tener más claridad de la funcionalidad de la ley 550, el autor define que es un acuerdo de reestructuración, diciendo que éste es una convención que se lleva a cabo a favor de dos o más empresas, las cuales buscan mejorar y corregir fallas en su capacidad de operación y en la forma de atender sus compromisos monetarios, con el fin de que se puedan recuperar dentro del plazo y condiciones previstas en el mismo. Asimismo menciona de manera detallada las partes que intervienen en un acuerdo de reestructuración y el proceso de promoción de éste mismo.

Más adelante, después de explicar brevemente el capítulo 11 de ley de bancarrota en de Estados Unidos, realiza un paralelo entre ésta ley estadounidense y la ley 550 de Colombia.

Posteriormente gran parte de esta investigación se dedica al estudio de los sectores económicos del país que se encuentran bajo el amparo de la ley 550; para ello lo primero que realiza el autor es un análisis general del comportamiento sectorial de las compañías colombianas y su tendencia desde finales de 1999. Después de realizado éste análisis, destaca que el sector manufacturero es el que proporcionalmente presenta mayor número de empresas acogidas a la ley 550; por ello en este trabajo muestran la importancia de dicho sector y realizan un análisis financiero de éste mismo.

Adicionalmente en la investigación, se estudian dos casos específicos de compañías pertenecientes al sector manufacturero que son: Lloreda S.A., e Industria Andina de Absorbentes S.A., en ellos se pudo ver que los acuerdos de reestructuración, que se encuentran contemplados en la ley 550, permitieron que

¹¹ Ordoñez Valderrama Daniel. Tesis Análisis de los factores de éxito y/o fracaso en las entidades sujetas a la ley 550 de 1999. Bogotá 2004

éstas dos empresas pudieran salir bien libradas de las crisis que tuvieron, puesto que con éste instrumento se evitó la liquidación de ambas compañías.

Luego de revisar el funcionamiento de la ley 550 en los diferentes sectores económicos del país, el autor establece una serie de fortalezas y debilidades que presenta la ley; dentro de las fortalezas que se destacan se encuentra el hecho que la ley 550 sea considerada como una “solución económica a un problema económico, ya que los instrumentos de intervención estatal diseñados en ella buscan la reactivación y reestructuración de las empresas, haciendo más eficiente el uso de todos los recursos vinculados a la actividad empresarial y mejorando la competitividad de los sectores y empresas reestructuradas. También, que sea la Superintendencia de Sociedades la entidad que lleva el proceso facilita y garantiza el trámite al ser esta misma quién vigila la mayoría de empresas sujetas a la ley”¹². En cuanto a las desventajas de la ley 550 que muestra la investigación se puede resaltar que “es posible reestructurar las deudas de los acreedores financieros y los proveedores sin el consenso de la banca. La legislación existente es pro deudor; si se cuenta con la mayoría suficiente se pueden dejar de lado los intereses de algunos acreedores externos y centrar los esfuerzos en reestructurar de manera conveniente para los acreedores internos, principalmente los accionistas”¹³.

Finalmente la investigación explica la ley sobre insolvencia transfronteriza, la cual es un mecanismo que permite traspasar las fronteras de la legislación con el fin de que acreedores extranjeros sean incluidos en el proceso del marco legal de la ley 550.

En tercer lugar se encuentra la tesis desarrollada por Pablo Calderón Quintero que se titula “Modificación del orden de Prelación, Legal de los Acreedores en la Ley 550 de 1999”. En esta investigación básicamente se establece un paralelo entre el capítulo 11 de la “Ley de Bancarrota” estadounidense y la legislación Colombiana;

¹² Ordoñez Valderrama Daniel. Tesis Análisis de los factores de éxito y/o fracaso en las entidades sujetas a la ley 550 de 1999. Bogotá 2004

¹³ Ibídem

llegando a la conclusión que existen puntos en común entre las dos legislaciones, puesto que ambas buscan recrear ambientes idóneos para los interesados (sean las empresas o los acreedores), donde se les facilite la negociación y se les brinde ciertas libertades que tengan como fin último la recuperación o reestructuración empresarial. Además de poner como parte fundamental la importancia que tienen las empresas en la sociedad, debido a todo lo que ellas conllevan como agentes generadores de riquezas y empleos, por consiguiente las legislaciones contemplan los instrumentos jurídicos necesarios para suspender algunas obligaciones, buscando salvaguardar a las empresas y lograr una reestructuración eficaz.

En cuarto lugar se encuentra un estudio que tuvo lugar en la ciudad de Cartagena, Colombia, el cual fue realizado con fines de proyecto de grado, de la autoría de Natalia Eugenia Samaca que se titula “Caracterización de Empresas en ley 550 de 1999 en la ciudad de Cartagena. Caso: CI. ASTURIANA LTDA”. Esta investigación fue dividida en 6 capítulos diferentes en donde se describe porque nace la ley 550 de 1999 y que características debe tener una empresa para poder declararse en ley de reestructuración. Adicionalmente el estudio muestra una descripción analítica de la situación y causas que llevaron a C.I. Asturiana a negociar un Acuerdo de Reestructuración y finalmente identifica, describe y analiza las consecuencias de éste acuerdo para la empresa.

El primer método estadístico es el “Modelo discriminante univariado de Beaver (1966)”, el cual basa sus conclusiones en determinar si una empresa se encuentra en quiebra, al analizar tres indicadores de Liquidez (1. Flujo de Caja / Deuda Total, 2. Activo Corriente / Pasivo Corriente, 3. Capital de Trabajo / Total Activo), uno de Solidez (1.Total Deuda / Total Activo) y uno de Rentabilidad (1. Ingreso Neto / Total Activo).

Un segundo método estadístico es el “Modelo discriminante multivariado de Altman (1968)”, el cual analiza tres indicadores de Liquidez (1. Flujo de Caja / Deuda Total, 2. Activo Corriente / Pasivo Corriente, 3. Capital de Trabajo / Total Activo), uno de Solidez (1.Total Deuda / Total Activo) y tres de Rentabilidad (1.

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

En contraste se encuentra un tercer método estadístico, que es el “Modelo Z de Altman, Haldeman y Narayanan (1977)”, el cual utiliza un mayor número de indicadores para determinar cuando una empresa entra en crisis: cuatro indicadores de Liquidez (1. Razón Corriente, 2. Capital de Trabajo / Total Activo, 3. Capital de Trabajo / Deuda Largo Plazo, 4. Capital de Trabajo / Gastos en Efectivos), seis indicadores de Rentabilidad (1. EBITDA / Total Activos, 2. Capital Disponible Neto / Capital Total, 3. Ventas / Total Activo, 4. Ventas / Capital total, 5. EBITDA / Ventas, 6. Total de Capital Disponible Neto / Ventas) y quince indicadores de Solidez (1. Cubrimiento de Intereses, 2. Log (Cubrimiento de Intereses), 3. EBIT / Total de Intereses, 4. Cubrimiento de Carga Fija, 5. Utilidad / Deuda, 6. Utilidad (EBITDA / Ventas), 7. Flujo de caja / Total Deuda, 8. Utilidades Retenidas / Total Activo, 9. Utilidades Retenidas / Total Activo, 10. Valor Comercial / Deuda, 11. Valor Comercial / Capital Total, 12. Valor Comercial (5 años) / Capital Total, 13. Valor Comercial / Pasivo Total, 14. Error Standard EBIT / Total Activo, 15. Ventas / Activos Fijos).

Es preciso mencionar que además de los modelos mencionados anteriormente, existen otros estudios cuantitativos, como el Modelo de Regresión Logística desarrollado a partir del 1980 y los Modelos de Redes Neuronales desarrollados en 1992 por Wilson & Sharda, Serrano Cinca (1993), Back y otros (1994 y 1996), Tyree (1997) y Reinoso (2001), estaban dirigidos a estudiar la dinámica de clústeres y sectores.

Se debe aclarar que dadas las características del presente proyecto de investigación, en el cual la cantidad de empresas que han entrado a Ley 550 por subsector en Cartagena, no es representativo, - y por ende no se puede considerar como una muestra estadísticamente representativa -, estos modelos de predicción de quiebra no se pueden utilizar. Es por ello que lo que definió el Instituto de Estudios para el Desarrollo, es que el tema es de tal relevancia, que se

trabajaría sobre la caracterización de cada una de las empresas que han entrado en Ley 550.

En consecuencia, la Universidad Tecnológica de Bolívar, a través del Instituto de Estudios para el Desarrollo, en el año 2008, y con el apoyo de jóvenes que pertenecieron al proyecto de Investigación, se trabajó en este mismo tema durante el año 2008, teniendo como resultado la Caracterización de 16 empresas que han estado o están en Ley 550 (ver anexo 9).

0.5. METODOLOGÍA DE TRABAJO

0.5.1. Etapas

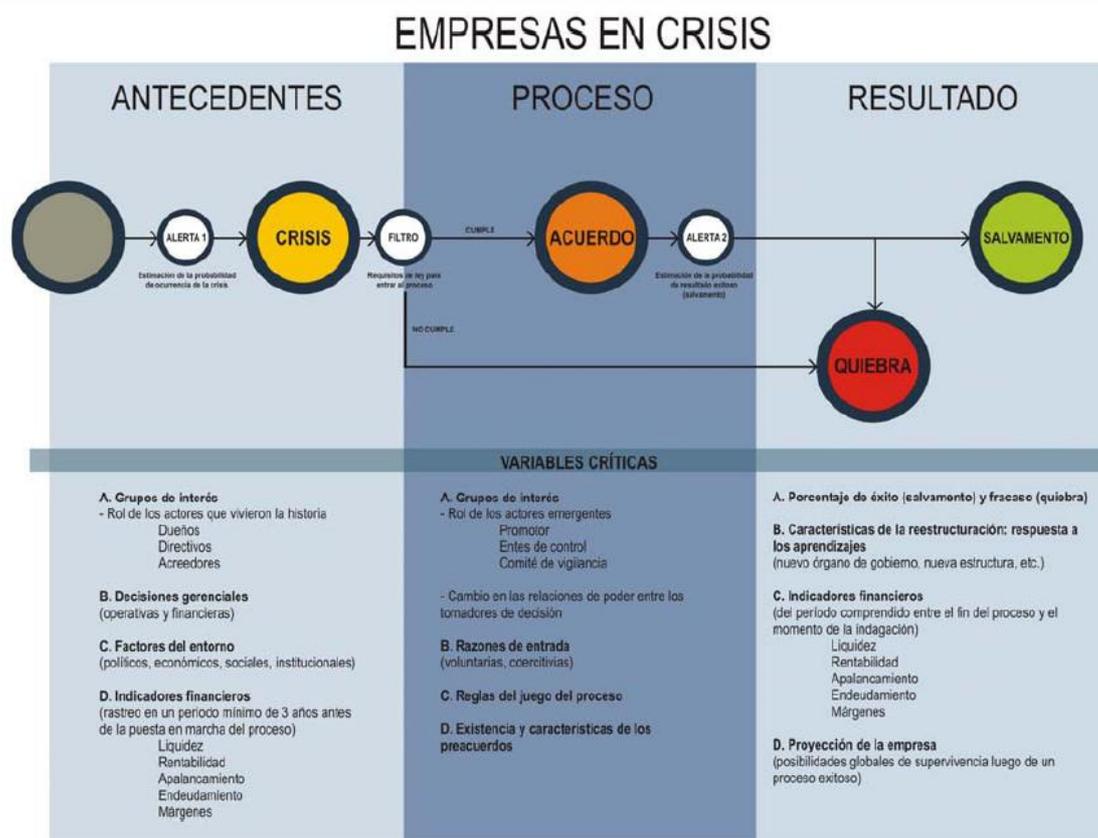
El proyecto se desarrollará en 4 etapas, a saber:

1. Etapa Previa: constituye la identificación del problema, realización del anteproyecto y aprobación del mismo.
2. Revisión de la información: Se hace una revisión y análisis de la información tanto de bibliografía mencionada en el presente anteproyecto, como de los folios que provee la Superintendencia de Sociedades y otra información disponible en diversas fuentes de información como libros, revistas, e Internet, de la empresa Promotora de Energía Eléctrica De Cartagena Y Compañía Sociedad en Comandita por Acciones “Proeléctrica” e Industria Lequerica S. C. A., para conocer todo lo pertinente a la empresa e identificar y relacionar las causas que llevaron a la empresa a acogerse al Acuerdo de Reestructuración en el marco de la Ley 550 de 1999.
3. Trabajo de campo: se realizan visitas y entrevistas a las empresas con el propósito de recopilar toda la información y experiencia directamente de la empresa

4. Etapa final: 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.

0.5.2. Metodología de Investigación

Ilustración 1: Metodología de estudio de caso



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

- Preparación del proyecto de investigación y búsqueda de información bibliográfica: En estas dos se obtuvo toda la información relevante para el desarrollo y la elaboración del proyecto de investigación que nos permitió obtener el conocimiento necesario y relevante que necesitaremos.

- **Búsqueda de Estados Financieros:** Debido a los temas que se abarcaron durante la investigación, fue necesario trabajar con los Estados Financieros, previa autorización de la empresa, de los años anteriores al acuerdo.
- **Realización de análisis descriptivo:** una vez obtenidos los Estados Financieros, elaboramos un análisis veraz de la información que se poseía que nos mostró claramente los problemas de las empresas antes de acogerse a la Ley 550.
- **Búsqueda de folios concernientes al acuerdo:** Son importantes para la investigación que desarrolló. Nos permitió conocer más a fondo el proceso que llevaron a cabo las empresas objeto de estudio para acogerse a la Ley.
- **Visita y realización de entrevistas a las empresas:** Se realizaron unas entrevistas estandarizadas con los puntos relevantes de estudio que fueron importantes para llevar a cabo la investigación.
- **Búsqueda de información financiera:** Posterior a la entrevista, fue necesario obtener los Estados Financieros de los años posteriores al acuerdo y hacer el análisis necesario que nos diera la certeza del éxito o fracaso de la acogida a la Ley 550 de las empresas estudiadas.
- **Escritura del trabajo de Investigación:** Una vez se tuvo la información necesaria para el análisis, finalmente procedimos a plasmar las conclusiones y los aspectos relevantes de la investigación por escrito.

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

0.5.3. Delimitación de la Información

0.5.3.1 Delimitación Espacial

El trabajo de Investigación se realizó para la empresa Promotora de Energía Eléctrica De Cartagena Y Compañía Sociedad en Comandita por Acciones “Proeléctrica” e Industria Lequerica S. C. A., ubicada en Cartagena, dentro del

Marco de la Investigación del Instituto de Estudios Para el Desarrollo de Caracterización de Empresas de Cartagena en Acuerdos de Reestructuración en el marco de la Ley 550 de 1999.

0.5.3.2. Delimitación temporal

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

0.6. TIPO DE ESTUDIO

El presente estudio es de carácter descriptivo- analítica, ya que, por un lado, se realizará una descripción tanto de las características de la Ley 550 de 1999, y con ello de los Acuerdos de Reestructuración que con base en ella se promueven, así como describir las características y condiciones de la empresa Promotora de Energía Eléctrica De Cartagena Y Compañía Sociedad en Comandita por Acciones “Proeléctrica” e Industria Lequerica S. C. A. antes de entrar en Acuerdo, como durante el mismo.

Por el otro, se realizará un análisis financiero de los Estados Financieros de la empresa Promotora de Energía Eléctrica De Cartagena Y Compañía Sociedad en Comandita por Acciones “Proeléctrica” e Industria Lequerica S. C. A. antes y durante el Acuerdo, de tal forma que se produzcan una serie de conclusiones producto del análisis que van relacionadas y en concordancia con lo que se estableció por objetivo de la investigación.

0.7. POBLACIÓN Y MUESTRA

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

1. Tuvinil de Colombia S.A.

2. C.I. Acuacultivos del Caribe S.A.
3. Computadores Sistemas y Capacitación S.A.
4. Sociedad Trujillo y Cia Ltda.
5. Construir S.A.
6. Agromur S.A.
7. Industrias Lequerica C.A. Induventas
8. Urbanizadora Gabon
9. Alvaro Suarez Bustamante y Cia Ltda.
10. Vera & Fuentes Ltda.
11. Bodega del Pueblo S.A.
12. Ingeniería y Montajes Industriales Ltda.
13. Inversiones JC Ltda.
14. C.I. Asturiana Limitada.
15. Comercializadora Internacional Abarcol S.A.
16. Rotofibra Ltda.
17. Espitia Impresores
18. Asistencia Técnica y Materiales de Construcción Ltda.
19. Movimiento Tierra Vias y Construcciones S.A
20. Espinosa Faciolince Compañía
21. Panificadora del Caribe Ltda.

22. Promotora de Energía Eléctrica de Cartagena.
23. Rumié e Hijos Compañía.
24. Hotel Santa Clara S.A.
25. Mideplast Ltda.
26. Ingeniería S.A.
27. C.I. Districandelaria Ltda.
28. Electrica S.A.
29. Departamento de Bolívar
30. Suarez Betancourt Ltda..
31. L Enoteca Vineria Italiana S.A.

La muestra es la empresa Promotora de Energía Eléctrica De Cartagena Y Compañía Sociedad en Comandita por Acciones “Proeléctrica” e Industria Lequerica S. C. A., que son las que este trabajo de investigación analizará en detalle.

0.8. FUENTES Y TÉCNICA DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

- Fuente Primaria: Personal que labora en la empresa Promotora de Energía Eléctrica De Cartagena Y Compañía Sociedad en Comandita por Acciones “Proelectrica” e Industria Lequerica S. C. A.
- Técnica de Recolección: Visita a la empresa Promotora de Energía Eléctrica De Cartagena Y Compañía Sociedad en Comandita por Acciones “Proelectrica” e Industria Lequerica S. C. A. y entrevista con el personal.
- Fuente Secundaria: Folios de la Superintendencia de Sociedades de la empresa Promotora de Energía Eléctrica De Cartagena Y Compañía Sociedad en

Comandita por Acciones “Proelectrica” e Industria Lequerica S. C. A., Información provista por revistas, periódicos, tesis y publicaciones del Banco de la República.

- Técnica de Recolección: Revisión, clasificación y análisis de la Información.

0.9. LOGROS ESPERADOS

El logro esperado de esta investigación es la construcción y elaboración de un documento en forma de caso, donde se plasmen los objetivos que se pretenden alcanzar en la presente investigación y anteriormente mencionados.

De una forma más descriptiva, lo que se busca es elaborar un caso donde se presente una descripción de la coyuntura bajo la cual operó la empresa, y los factores tanto externos como internos que se logre identificar que incidieron en la empresa Promotora de Energía Eléctrica De Cartagena Y Compañía Sociedad en Comandita por Acciones “Proelectrica” e Industria Lequerica S. C. A. 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 la empresa Promotora de Energía Eléctrica De Cartagena Y Compañía Sociedad en Comandita por Acciones “Proelectrica” e Industria Lequerica S. C. A., tanto antes como después de haber entrado al Acuerdo.

En adición, se busca identificar los efectos, ventajas y desventajas que ha representado para la empresa Promotora de Energía Eléctrica De Cartagena Y Compañía Sociedad en Comandita por Acciones “Proelectrica” e Industria Lequerica S. C. A., el acogerse al Acuerdo de Reestructuración en el marco de la Ley 550 de 1999, de tal forma que esta investigación sirva como insumo para la investigación macro del Instituto de Estudios para el Desarrollo, que hará la Caracterización pero de todas las empresas de Cartagena, el cual tomará las conclusiones arrojadas de este trabajo de investigación.

1. PANORAMA DE LA ECONOMÍA

Colombia ha sido un país que a través del tiempo ha venido presentando cambios económicos producto de la influencia de diferentes factores que se han hecho sentir de manera diversa en cada época en particular. Es por ello que al momento de realizar un análisis económico del país para llevar a cabo ésta investigación se hace necesario no solamente estudiar el periodo en el que se firmó el acuerdo como tal, sino también los años previos a la puesta en marcha de este mismo.

Teniendo en cuenta lo anterior, el análisis económico que se realizará en la presente investigación se va a llevar a cabo desde el año de 1998 hasta el 2002, fecha en la cual las dos empresas del presente estudio entraron en ley 550. Específicamente la compañía industrias Lequerica S.C.A firmó el acuerdo en diciembre del 2002 y Proeléctrica también lo realizó en ese mismo año, pero en el mes de octubre.

No es un secreto que el desempeño de la economía en Colombia durante el periodo en análisis fue poco satisfactorio, debido al estancamiento y retroceso económico que sufrió el país en esa época.

Para entender mejor la situación que se vivía en ese tiempo, podemos dividir los años que son objeto de nuestro análisis en dos fases; por un lado está la primera que abarca dos años (1998 – 1999), ésta se vio marcada por la gran contracción de la economía representada en el producto interno bruto de la nación, el cual para esa época presentó una desaceleración del 4.3%¹⁴ (ver anexo 3), cifra que quedará gravada en la historia de nuestro país, puesto que fue la más alta caída experimentada en cerca de 100 años por la nación.

¹⁴<http://sirem.supersociedades.gov.co/SIREM/files/estudios/ENTORNOMACROECON%C3%93MIC01999.pdf>. Revisado Julio 21 de 2.009.

Por su parte, la segunda fase (2000-2002), es una etapa de recuperación, no obstante ésta fue considerada por muchos analistas como débil, pues así esta expresado en el artículo “una visión general de la época de los noventa” realizado por miembros del Centro de Investigaciones Económicas de la Universidad de Antioquia, donde dicen que la recuperación de la economía colombiana es modesta y frágil, sustentando su tesis en diferentes hechos tales como, el bajo crecimiento del producto interno bruto durante esa fase, que tan solo fue de “1.9% anual y sus ritmos anuales fluctuaban entre 3.4% en el cuarto trimestre del año 2000 y el 0.1% en el primer trimestre del 2002, para cerrar finalmente el año 2002 con un crecimiento económico de 2% anual”¹⁵.

Teniendo en cuenta lo anterior, como es de esperarse en una economía donde el producto global va en retroceso o avanza a niveles muy frágiles, las cifras del mercado laboral siguen de cerca el comportamiento de la actividad económica, es por ello que la tasa de desempleo en las siete principales áreas metropolitanas del país pasó de 8.8% en 1995 a 19.4% en 1999; el coeficiente de ocupación por ende, saltó de 54.6% a 50.9% en los mismos años y por último “la calidad de la ocupación, medida por la tasa de subempleo y el grado de informalidad , registró una evolución similar a la tasa de desempleo”¹⁶.

Adicionalmente en la medida que caía la producción en el país, también bajaban los precios lentamente hasta el punto de llegar “en el año de 1999 a la cifra más baja en los últimos 20 años del 9.2 % y continuar descendiendo hasta el 7.6% en el año 2001”¹⁷, en el 2002 esta cifra siguió disminuyendo hasta ubicarse en 6.99%.

De igual forma el entorno empresarial se encontraba seriamente afectado por toda la crisis, debido a la disminución de la demanda; así lo resalta el diario económico Portafolio el 6 de agosto del 2002 en donde expresa que “de acuerdo con la encuesta de opinómetro, para el 32.5% de los empresarios la baja demanda es el

¹⁵ <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/co/perfil2.pdf>. Revisado Julio 21 de 2.009.

¹⁶ http://www.pnud.org.co/img_upload/9056f18133669868e1cc381983d50faa/P%C3%A1ginas_de_Capitulo_4_Eje_Cafetero4B.pdf. Revisado Julio 21 de 2.009.

¹⁷ <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010043/lecciones/11inflacydesemp2.htm+inflacion+en+colombia+en+1999&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=co>. Revisado Julio 21 de 2.009.

mayor problema para su desempeño, mientras que el 22.6% dijo que es la inseguridad”¹⁸.

Alrededor de toda la crisis descrita anteriormente se ha generado por parte de diferentes analistas variedad de argumentos que explican las causas que hicieron que se presentará la grave situación económica en el país.

A nuestro juicio existen dos tesis que explican de manera muy precisa dichas causas. La primera es la expuesta por el ex ministro de hacienda de Colombia Harvard Botero, quien expresa que la crisis inició principalmente por una pauperización al debe, esto lo sustenta explicando las acciones que se llevaron a cabo en el país desde 1994, donde expresa textualmente que “una mezcla explosiva de desorden fiscal y endeudamiento externo que viene suministrándole el gobierno central al país desde 1994, tiene un efecto de empobrecer a la población colombiana y comprometer el bienestar de las generaciones futuras”¹⁹.

La segunda tesis es la de Miguel Urrutia Montoya, gerente del banco central, quien en pocas palabras explica que la disminución en el ahorro y en la inversión en capital fijo son los principales causantes de la crisis económica del país; para sustentar su juicio se apoya en cifras publicadas por el diario Portafolio en octubre del 2002 en donde citan que “la inversión pasó de un promedio del 17% del PIB el pasado, al 13% del PIB en el año 2000”. Esto le permite decir al señor Urrutia que una “menor acumulación de capital en los últimos años, reduce el potencial de crecimiento de la economía”; es por ello éste propone que “para aumentar la productividad es fundamental también mejorar la calidad de la inversión al tiempo que es un error proteger sectores ineficientes de baja productividad”²⁰. Para Urrutia la inversión en esos años en el país disminuyó por “la reducción de la inversión estatal debido al déficit fiscal; disminución de la financiación externa, tanto directa como indirecta, para proyectos de inversión; fuga del ahorro de los colombianos para inversiones en el exterior, y el bajo crecimiento de la demanda,

¹⁸ <http://www.fuac.edu.co/revista/II/dos.pdf>. Revisado Julio 21 de 2009.

¹⁹ www.fuac.edu.co/revista/II/dos.pdf. Revisado Julio 21 de 2009.

²⁰ *Ibíd.*

que lleva a un exceso de capacidad instalada y, por consiguiente, desestimula la inversión en maquinaria y equipo”²¹.

La teoría del señor Urrutia la podemos reafirmar con lo expresado por Robert Steiner, director del Centro de Estudios Económicos de la Universidad de los Andes en el 2001, quien considera también a la inversión, junto con el ahorro, un pilar fundamental para el crecimiento, puesto que él piensa que “país que no ahorra no crece y país que no crece no ahorra”. En Colombia según cifras de Planeación Nacional, “en tan corto lapso, la caída del ahorro fue del 40%, en términos relativos, pues pasó del 19.6% en 1998 a 11.8% en 2001”²².

En conclusión podemos decir que para esta época el panorama económico del país no era el mejor para los empresarios de la nación que deseaban crecer o mantener niveles óptimos de desarrollo y que en general se cometieron muchos errores que hicieron que estos años fueran realmente complicados y turbios para la nación.

²¹ <http://www.banrep.gob.co/>. Revisado Julio 21 de 2.009.

²² <http://www.fuac.edu.co/revista/l/l/dos.pdf>. Revisado Julio 21 de 2.009.

2. INDUSTRIAS LEQUERICA S. C. A. INDUVENTAS

2.1. ANTECEDENTES

2.1.1. Sector Maderero y sus Derivados en Colombia

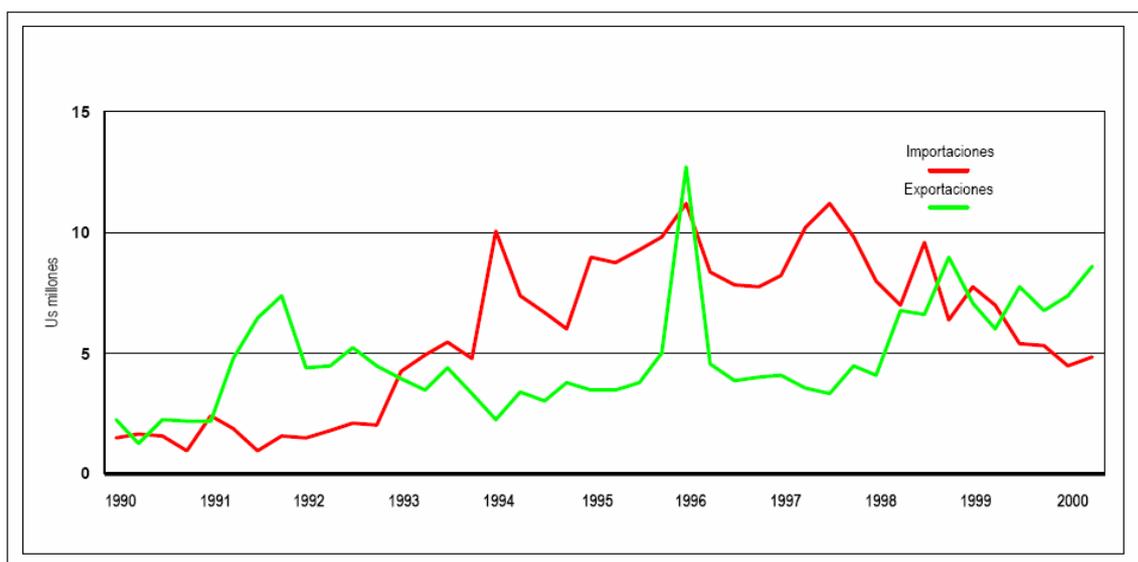
Con el fin de entender de manera clara la situación del sector maderero en el país, se ha decidido analizar el comportamiento de éste mismo durante un periodo relativamente extenso que va desde el año 1993 hasta el 2001.

Para iniciar, se debe resaltar que Colombia posee un recurso maderero privilegiado, el cual se hace evidente tan solo con mirar a otros países productores de madera, donde los arboles deben pasar por un ciclo de hasta 60 años para poder ser utilizados de forma adecuada, como es el caso de Finlandia.

A pesar del potencial de recurso maderero con que cuenta el país (ver anexo 1), éste sector atravesó por un periodo de crisis en donde la balanza comercial se torno negativa²³, volviéndose por ello la producción nacional insostenible, pues así lo afirmó la Contraloría Delegada para el sector agropecuario en uno de sus reportes. Toda esta situación limitó la capacidad futura de recuperación de los suelos y bosques que se encontraban en esa época en explotación.

²³http://www.contraloriagen.gov.co/html/auditorias/ficha_tecnica/archivos/8999990285_Reforestacion-Sector%20Forestal.pdf. Revisado Julio 21 de 2.009.

Ilustración 2: Indicadores de competitividad del Sector Maderero 1990 – 2000



Fuente: DANE, Observatorio de Competitividad

Desafortunadamente a la crisis en la balanza comercial se le sumaban otros factores que afectaban específicamente a la organización de manera negativa; dentro de ellos se puede destacar principalmente a la competencia, la cual para ese tiempo era muy fuerte, puesto que dentro del territorio nacional se encontraban por un lado, las empresas artesanales, que eran mayoría en el sector y que poseían un número reducido de trabajadores (5) y por otra lado, se hallaban aproximadamente siete empresas en todo el país industrializadas que poseían entre 350 y 500 operarios.

A lo anterior se le suma el hecho de que los grandes productores y consumidores de estos productos fabricados en madera se ubicaban en el interior del país, principalmente en la ciudad de Bogotá, circunstancia que es poco favorable para la empresa analizada en la presente investigación, debido a que la ubicación de ésta no le permitía tener cercanía con el mercado de clientes más representativo de la nación, factor que lleva consigo desventajas tales como mayores costos de transporte que por ende van a generar incremento en los precios ofrecidos al cliente final.

Otro agente que influyó en la situación del sector fue el desplazamiento que tuvo la madera por el icopor y las materias plásticas; esto no quiere decir que el sector se haya visto rezagado, puesto que una de las características de éste mismo es la variedad de alternativas que presenta para crecer económicamente; pero de cierta forma dicho desplazamiento perjudica a compañías como Induventas, ya que genera desconfianza a las entidades financieras, lo cual a su vez dificulta el acceso y desembolso de recursos de las mismas debido al gran riesgo asociado a estos tipos de negocios de largo plazo en sus rendimientos.

Por último podríamos resaltar que para Induventas la tendencia del sector comercialmente hablando a nivel nacional es el mercado local, centrándose en el mercado doméstico, se debe además hacer énfasis en lo que más se comercializa que es la pulpa de la madera y el papel, productos que no ofrecía la compañía ya que ésta enfocaba su producción a los muebles fabricados con madera, los cuales para esa época no tenían tanta acogida.

2.1.2. Historia

INDUSTRIAS LEQUERICA S. C. A. INDUVENTAS es una empresa que fue fundada por el Señor Manuel Guillermo Lequerica Vergara, el día 11 de Marzo del año de 1993 por la escritura pública No. 85, en la Notaría Única del municipio de Turbaco, siendo inscrita en la Cámara de Comercio el día 1 de Abril del mismo año, con la matrícula mercantil No. 10230 bajo el nombre inicial de COMPAÑÍA DE INDUSTRIAS Y VENTA DE MADERA Y METALES LIMITADA, INDUVENTAS.

Un año más tarde el día 13 de Mayo del año de 1994, la sociedad anteriormente constituida se transforma al tipo de comandita por acciones recibiendo el nombre de INDUSTRIAS LEQUERICA S.C.A. INDUVENTAS, según escritura pública No. 187 y siendo inscrita en la Cámara de Comercio el día 20 de Mayo del mismo año, bajo la matrícula mercantil No.13167.

El objeto social de la empresa era la fabricación y comercialización de objetos de madera, con exclusividad de artículos de oficina y hogar, para cumplir con ello, la sociedad inició con un capital de \$600.000.000 (seiscientos millones de pesos). Su sede se localizaba en el Municipio de Turbaco, departamento de Bolívar, sector Loma de Piedra.

Los años posteriores a su nacimiento significaron para la empresa arduo trabajo, el cual comenzó a rendir frutos, puesto que la compañía logró consolidarse en el mercado a tal punto de obtener grandes contratos, por medio de licitaciones, con instituciones tales como la IDER (Instituto de desarrollo Local y Regional) y otras empresas de la ciudad de Cartagena.

Sin embargo los logros que en su momento fueron alcanzados no eran suficientes para dar un concepto de la situación real por la que estaba pasando, ya que existían factores de índole económico en el país que estaban afectando a la organización y que por ende llevaban a los dirigentes de la misma a pensar en estrategias que les brindara una salida a la crisis económica que los agobiaba. Atendiendo a ello, la empresa detecta inicialmente que requiere una capitalización de las deudas adquiridas con sus diferentes tipos de acreedores; razón por la cual visualiza en el acuerdo de reestructuración ofrecido por el gobierno la oportunidad de mejorar el flujo de caja y con ello solventar sus pasivos de manera paulatina.

Es así como Induventas se acoge a un Acuerdo de Reestructuración de la Ley 550 de 1.999; inscribiéndose en la Superintendencia de Sociedades el día 5 de Diciembre del 2.001 y siendo admitida exactamente un año después, tras el análisis del promotor de la sociedad Señor Héctor O. Varela Contreras, quien realizó un exhaustivo estudio de la situación operacional, financiera, de mercado, administrativa, legal y contable de la empresa llegando con ello a la conclusión que para el año 2010 ésta saldaría totalmente de los compromisos financieros adquiridos con sus acreedores.

Desafortunadamente el acuerdo tuvo una duración aproximada solo de dos años, al cabo del cual en una reunión de acreedores llevada a cabo el día 28 de julio de

2004 se dio por terminado éste mismo, apelando a los pocos avances y mejores que reportó la organización en el tiempo que estuvo bajo el acuerdo y al incumplimiento por parte de la deudora. Esta determinación se tomó fundamentado en el artículo 35 de la ley 550 de 1999²⁴.

Finalmente el 20 de octubre de 2004, mediante providencia administrativa número 650.000572, la Superintendencia de Sociedades Regional decretó la apertura del trámite de Liquidación Obligatoria de la Sociedad, el cual tarda aproximadamente 12 meses, pues el 15 de noviembre del año 2005 se presenta la terminación definitiva del proceso de liquidación.

2.1.3. Obligaciones por Grupos de Acreedores

Después de haber determinado el listado de Acreencias y Derechos de Votos, según una reunión realizada el día 6 de Junio del año 2.002, se establecen los plazos dentro del proceso de Reestructuración, dando la oportunidad de resolver sus deudas hasta el día 31 de Diciembre del 2010, según el artículo 27 de la Ley 550 de 1.999.

A continuación se harán referencia los diferentes grupos de acreedores que poseía la empresa INDUSTRIA LEQUERICA S. C. A. INDUVENTAS:

Créditos con los Trabajadores

Las deudas laborales hasta el momento en el que se acogen al proceso ascendían a más de **\$194'394.295 Mcte.**

²⁴ Establece las causales de terminación del acuerdo de reestructuración en los siguientes términos: "El acuerdo de reestructuración se dará por terminado en cualquiera de los siguientes eventos, de pleno derecho y sin necesidad de declaración judicial"

Créditos Parafiscales

Entidad	Deuda
Instituciones de Seguridad Social (I. S. S.)	\$274'998.306 Mcte.
Pensiones y cesantías Santander S. A. y Colfondos S. A.	\$20'632.473 Mcte.
DIAN	\$651'226.900 Mcte.

Créditos con entidades Financieras

Las deudas con las entidades financieras hasta el momento en el que se acogen al proceso eran por más de **\$151.813.747 Mcte.** Estas se encontraban repartidas entre el Banco Ganadero, Banco Uconal y Banco del Estado.

Deudas con otros acreedores

Estos créditos hasta el momento en el que se acogen al proceso eran por más de **\$118'427.320 Mcte.**

2.1.4. Decisiones Gerenciales

El tomar la decisión de expandirse a nuevos mercados es un reto que resulta muy importante para una organización, pues exige que de cierta forma ésta misma tenga conocimiento del mercado al cual desea incursionar y que internamente todos los miembros de la compañía estén dispuestos a enfrentar y asumir los cambios que se generan por cuenta de esta determinación.

Desafortunadamente esto fue lo que precisamente fallo por parte de Induventas, pues tomaron una decisión de expansión sin conocer el mercado al cual iban a ingresar; esto guiado por un socio de la empresa, el cual mostró al gerente de la compañía que en el mercado venezolano los productos que ellos ofrecían tenían una excelente acogida y que si querían abastecer esa plaza debían primero adquirir maquinaria para tener mayor capacidad de producción.

Basado en ello, el gerente sin haber realizado un buen estudio del mercado venezolano decidió ampliar la planta y capacidad productiva de la empresa, para lo cual tuvo que endeudarse.

Lamentablemente después de haber realizado ésta fuerte inversión, se enfrentaron a un entorno que no respondió con las expectativas plantadas, puesto que en Venezuela sus productos no tuvieron la acogida esperada; más sin embargo las deudas que habían adquirido producto de ésta decisión seguían vigentes e incrementándose día a día debido a los intereses.

Es así como la capacidad instalada después de este descalabro terminó siendo considerablemente superior en comparación con las necesidades del mercado local; a esto debemos sumarle que la empresa incumplió con sus obligaciones con los clientes, por lo que perdieron su GOOD WILL.

Todo lo descrito anteriormente complementado con los gastos excesivos e innecesarios que tuvieron los dueños y accionistas de la empresa, como por ejemplo la compra de una escalera eléctrica y de maquinaria que jamás utilizaron la sumieron en un estado crítico, hasta el punto en que se vieron en la necesidad de llegar a un acuerdo con los acreedores para que los activos que poseían fuesen divididos equitativamente, según los montos de las deudas; de esta forma lograrían ser “justos” al cancelar todos los pasivos.

2.1.5. Razones de Entrada

Para nadie es un secreto que la crisis económica presentada a finales de los años 90 en nuestro país perjudicó a muchas empresas, es por ello que una de las razones que motivó a Industrias Lequerica S.C.A a entrar al proceso de reestructuración es la grave situación económica de la nación, que tocaba de manera negativa su flujo de caja y hacía que los compromisos adquiridos con sus acreedores fueran cada vez más grandes e imposibles de pagar. De tal manera

que entraron en ley 550 para capitalizar las deudas con sus acreedores y de esta forma disminuir poco a poco sus compromisos financieros.

Asimismo otra de las razones que impulsó a la compañía al acuerdo de reestructuración es el conflicto interno que se estaba viviendo en la organización, a razón de las grandes deudas que tenían con los trabajadores y que ascendían a un monto de \$ 81.583.236 (ochenta y un millones quinientos ochenta y tres mil doscientos treinta y seis mil pesos). Esta situación generaba cierta inestabilidad a la empresa que, indudablemente afectaba los ritmos de producción que en ella se daban. Por tal razón vieron en el acuerdo de reestructuración una buena salida a ésta situación, pues apelaron a unos de los fines que perseguía la ley 550 que era “Propender porque las empresas y sus trabajadores acuerden condiciones especiales y temporales en materia laboral que faciliten su reactivación y viabilidad”²⁵.

2.2. PROCESO DE LEY

2.2.1. Grupos de Interés

La empresa industrias Lequerica S.C.A se acoge al acuerdo de reestructuración con el fin último de lograr la recuperación de la compañía y con ello poder resguardar el empleo de sus trabajadores y el crédito de los principales acreedores de la organización.

Por lo anterior, se puede decir que inicialmente existió un grupo de interés que impulsó a la compañía a tomar la decisión de acudir a la Ley 550, el cual se denomina acreedores con mayor obligación; dentro de éste grupo se hallan los trabajadores con los que la empresa tenía grandes acreencias laborales tales como cesantías, vacaciones, sueldos, entre otros. También se encuentran las entidades financieras Banco Ganadero, Banco Uconal y Banco del Estado y finalmente se incluye en éste grupo a la DIAN.

²⁵ <http://www.supersociedades.gov.co/ss/drvisapi.dll?Mlval=sec&dir=96>. Revisado Agosto 5 de 2009.

Es preciso aclarar que todas las obligaciones que Industrias Lequerica presentaban con dichos acreedores fueron adquiridas previas a la entrada del acuerdo de reestructuración.

Una vez que la empresa resuelve entrar en ley 550, aparece otro grupo de interés, llamado Comité de Vigilancia el cual estaba conformado por cinco miembros, los cuales en conjunto también jugaron un papel fundamental durante todo el transcurso del acuerdo:

1. Manuel Guillermo Lequerica
2. Dirección de Impuesto y Aduanas Nacionales (DIAN)
3. Banco del Estado
4. Electrificadora
5. Comfenalco

Los integrantes de éste comité presentaban sus respectivos suplentes:

1. Norma Segovia de Lequerica
2. I. S. S.
3. Banco Ganadero
4. Telecartagena
5. Pinturas Prime Ltda.

A su vez se debe mencionar la importante labor que jugaron los dueños y directores de la compañía, quienes a pesar de no haber logrado su cometido final, que era sacar a la empresa de la crisis por la que estaba pasando por motivo de la falta de capital para pagar sus deudas y al escaso crecimiento en ventas, tomaron la decisión inicial de buscar una salida a través del instrumento que les estaba brindado el gobierno nacional, la Ley 550.

Asimismo cabe resaltar el apoyo brindado por el promotor Héctor O. Varela Contreras, quien desde un principio con su labor, mostró las buenas intenciones de ayudar a cada una de las partes vinculadas en el proceso preocupándose siempre por crear entre los integrantes del acuerdo confianza, la cual es un pilar fundamental para lograr una buena negociación.

2.2.2. Reglas de Juego del Proceso

Acreedores Internos

Las acreencias laborales que poseía la empresa ascendía a los **\$81'583.236 Mcte**, conformados por sueldos, cesantías, intereses a las mismas, vacaciones, primas y demás prestaciones adquiridas con anterioridad a la fecha de iniciación de la negociación. Estas deudas debían ser canceladas preferentemente, dentro del término de seis (6) meses contados a partir de cuatro (4) meses de la fecha de legalización del Acuerdo de Reestructuración.

Acreedores Parafiscales

Las acreencias con el Instituto de Seguro Social ascendía a los **\$127'707.289 Mcte** y debían ser cancelados en veinte y cuatro (24) cuotas mensuales, luego de un periodo de gracia de cuatro (4) meses contados a partir del vencimiento de los seis meses En el que tenían que cancelar las obligaciones con los trabajadores y a su vez reconocer los intereses establecidos según el artículo 23 de la Ley 100 de 1.993²⁶.

Acreencias con Comfenalco y Comcaja

Las acreencias con estas entidades eran por más de **\$60'032.374 Mcte** y debían ser canceladas en doce (12) cuotas mensuales contadas a partir del vencimiento del término establecido para cancelar la obligación adquirida con el Instituto de Seguros Sociales.

Los intereses según Certificación expedida por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), debían ser pagados al I. P. C. correspondiente al mes inmediatamente anterior del periodo de pago

²⁶ Los aportes que no se consignen dentro de los plazos señalados para el efecto, generarán un interés moratorio a cargo del empleador, igual al que rige para el impuesto sobre la renta y complementarios. Estos intereses se abonarán en el fondo de reparto correspondiente o en las cuentas individuales de ahorro pensional de los respectivos afiliados, según sea el caso.

Acreecias con la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN)

Las acreecias con la DIAN ascendían a los **\$225'097.000 Mcte**, los cuales debían ser cancelados en un plazo de cinco (5) años, contados desde la fecha de la celebración del Acuerdo de Reestructuración.

La suma adeudada correspondía a dos obligaciones diferentes, una por renta y ventas; y otro que por retenciones, de los cuales solo se reestructurarían los créditos adquiridos por concepto de Renta y Ventas.

La obligación susceptible de reestructuración debía ser cancelada en treinta y seis (36) cuotas mensuales contadas a partir del vencimiento del término establecido para cancelar las obligaciones adquiridas con Comfenalco y Comcaja; y de acuerdo con lo dispuesto en el artículo 804 del Estatuto Tributario²⁷, siguiendo el orden de antigüedad de las obligaciones y la primera cuota debería cancelarse el día 10 de Julio del año 2.002, la segunda el día 10 de Agosto del mismo año y así sucesivamente hasta culminar el pago total de la obligación. Según el literal "b" del Decreto 2249 del 2 Noviembre de 2.000 se reconocería un interés igual al I. P. C. para el mes inmediatamente anterior, pero se debería tener en cuenta que esta tasa de interés debe ser efectiva de las obligaciones fiscales, podrá ser inferior a la tasa de interés efectiva más alta pactada a favor de cualquiera de los otros acreedores, salvo los relacionados con la seguridad social.

Los intereses causados por impuestos a las ventas, se liquidarían de acuerdo a lo previsto en el literal "c" del artículo 1 del Decreto 2249 de 2.000 y los de mora, de conformidad a lo establecido en los artículos 634, 635 del Estatuto tributario, a la fecha de iniciación de la negociación.

²⁷ A partir del 1 de Enero del 2006, los pagos que por cualquier concepto hagan los contribuyentes, responsables, agentes de retención o usuarios aduaneros en relación con deudas vencidas a su cargo, deberán imputarse al período e impuesto que estos indiquen, en las mismas proporciones con que participan las sanciones actualizadas, intereses, anticipos, impuestos y retenciones, dentro de la obligación total al momento del pago.

Acreencias con entidades financieras

Las acreencias con las entidades financieras (Banco Ganadero, Banco Uconal, Banco del Estado) ascendían a más de **\$53'874.149 Mcte** y debían ser cancelados en treinta y seis (36) cuotas mensuales, comenzando a contarlas luego de haberse vencido el término establecido para cancelar las obligaciones contraídas con la DIAN. A estas obligaciones se les concederían un periodo de gracia y un interés mensual igual al I. P. C., este interés debía ser causado durante el periodo de gracia, para que al cabo de este plazo pudiera verse que los acreedores recibieran por concepto de interés, la tasa correspondiente a la DTF que regía en cada periodo mensual y se debían además mantener vigentes las garantías reales.

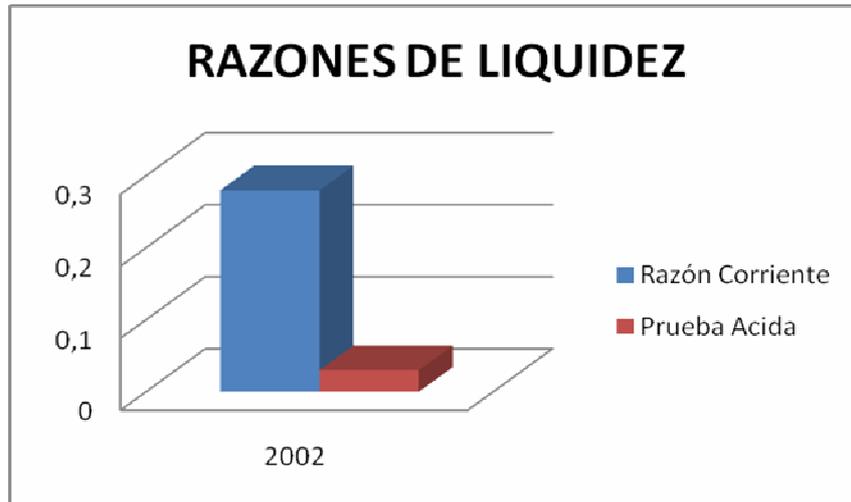
Otras acreencias

Las obligaciones con estos acreedores ascendían a más de **\$30'432.042 Mcte** y debían ser canceladas teniendo en cuenta sus montos, cancelándose en treinta y seis (36) cuotas mensuales, contadas a partir del vencimiento del término para cancelar las deudas contraídas con las entidades financieras. A estos créditos se les imputarían un interés igual al I. P. C.

2.2.3. Situación Financiera en el año que Ingresó al Acuerdo de Reestructuración

Analizar el comportamiento financiero de la organización en el periodo que decide entrar en Ley 550, se constituye en un factor clave que no solo busca evaluar la situación agobiante por la que decían pasar los dirigentes de la empresa, sino que también persigue analizar y corroborar si efectivamente el acuerdo de reestructuración era la opción más idónea para superar la crisis y cubrir las obligaciones adquiridas con los acreedores.

Ilustración 3: Razones de Liquidez de Induventas en el año que ingresa al acuerdo.



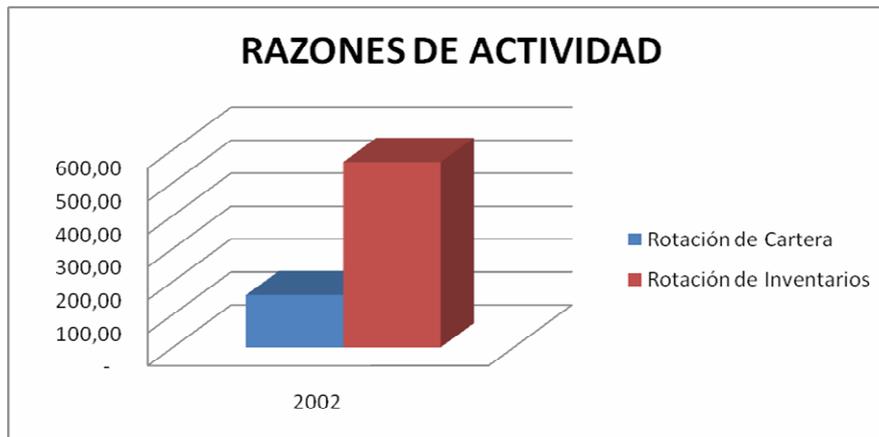
Fuente: Realizado por las autoras según datos de la Superintendencia de Sociedades

De acuerdo con los resultados arrojados por la razón corriente (Ilustración 3), se puede ver que la empresa poseía serios problemas de liquidez, puesto que los pasivos a corto plazo eran casi que cuatro veces sus activos corrientes; esta situación evidentemente hace pensar que la organización no contaba con capital suficiente para solventar todas aquellas deudas a corto plazo.

Asimismo observando la prueba ácida, se puede detectar el peso significativo que jugaban los inventarios en los activos corrientes de la compañía, lo cual a su vez lleva a inferir la mala gestión en el control que se tenía de éstos mismos, pues normalmente cuando una organización es eficiente en el manejo de sus inventarios refleja valores muy similares en la razón corriente y en la prueba ácida.

Finalmente el capital de trabajo, que es de -\$ 1.033.500.051,00, corrobora el panorama de iliquidez y peligro de sostenimiento en el mercado que tenía la compañía, debido a que es muy difícil mantenerse cuando se tienen tantas obligaciones y tan pocos medios para invertir y solventar los problemas.

Ilustración 4: Razones de Actividad de Induventas en el año que ingresa al acuerdo.



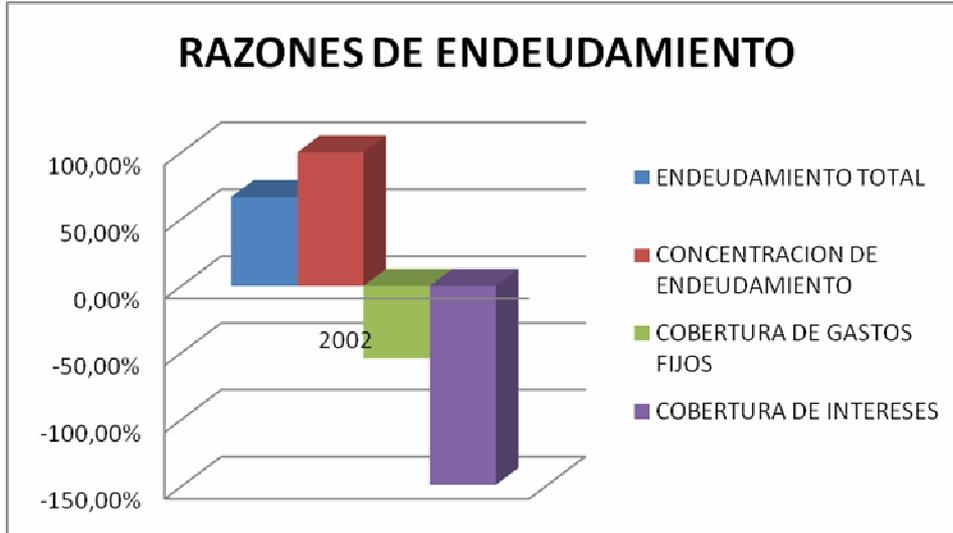
Fuente: Realizado por las autoras según datos de la Superintendencia de Sociedades

Por otra parte observando las cifras de las rotaciones en la Ilustración 4, es fácil darse cuenta que la situación de iliquidez por la que atravesaba la empresa estaba ligada a las razones de actividad.

Lo anterior se puede afirmar por los críticos resultados evidenciados en las rotaciones de cartera, los cuales dejan ver por si solos la gran cantidad de días que tardaba el dinero proveniente de los deudores en retornar a la organización; esto indudablemente genera iliquidez y a la vez obliga de cierta forma a la organización a endeudarse para poder cumplir con las obligaciones en los plazos correspondientes.

Por otra parte, el panorama reflejado en las rotaciones de inventario agudiza y confirma el mal comportamiento de las razones de actividad que poseía Induventas en éste periodo, ya que allí se muestra como éstos demoraban en rotar aproximadamente año y medio (563 días). Estos periodos de rotación tan largos se consideran preocupantes para cualquier organización, pues entre mayor sea el tiempo de estancia de los productos en la empresa, mayor es el capital de trabajo invertido de los inventarios y por ende menor es la probabilidad de maximizar las utilización de los recursos.

Ilustración 5: Razones de Endeudamiento de Induventas en el año que ingresa al acuerdo.



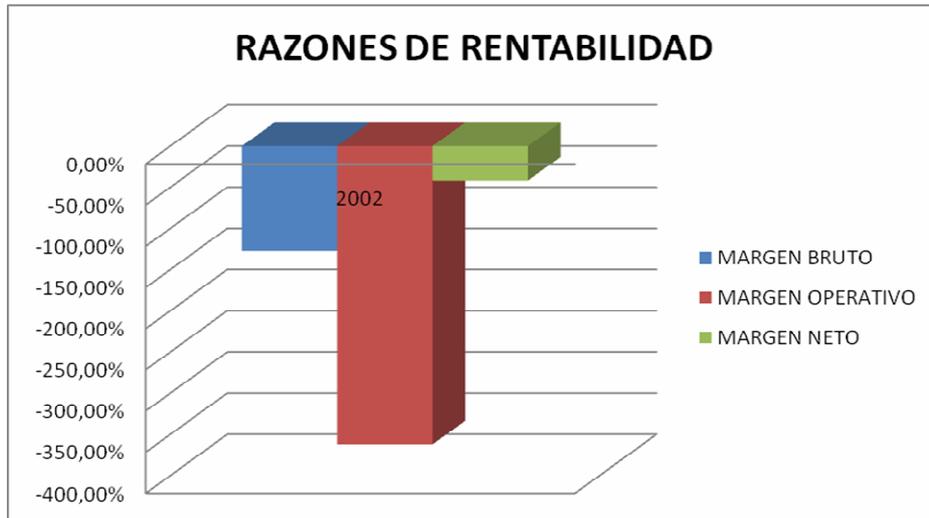
Fuente: Realizado por las autoras según datos de la Superintendencia de Sociedades

Los resultados obtenidos por medio de esta razón financiera (Ilustración 5) muestran un nivel de endeudamiento significativo, ya que los pasivos adquiridos por la empresa son mayores al patrimonio de la misma en casi el doble; el mismo caso se puede observar en el endeudamiento total, pues los pasivos corrientes superan en gran medida al total de los activos.

Lo anterior indica que la compañía no contaba con recursos suficientes para cancelar sus acreencias, además de que todas ellas eran a corto plazo, como lo muestra la concentración de endeudamiento. De este hecho se logra inferir que Induventas no se proyectaba adecuadamente, ya que es incorrecto tener un pasivo en su totalidad corriente, cuando se posee altos niveles de iliquidez y rotaciones de cartera e inventario críticas.

Finalmente se puede ver que la actividad económica de la empresa no estaba representando ninguna clase de utilidades, por lo que no se alcanzaban a cubrir sus gastos fijos, ni los intereses que poseían.

Ilustración 6: Razones de Rentabilidad de Induventas en el año que ingresa al acuerdo.



Fuente: Realizado por las autoras según datos de la Superintendencia de Sociedades

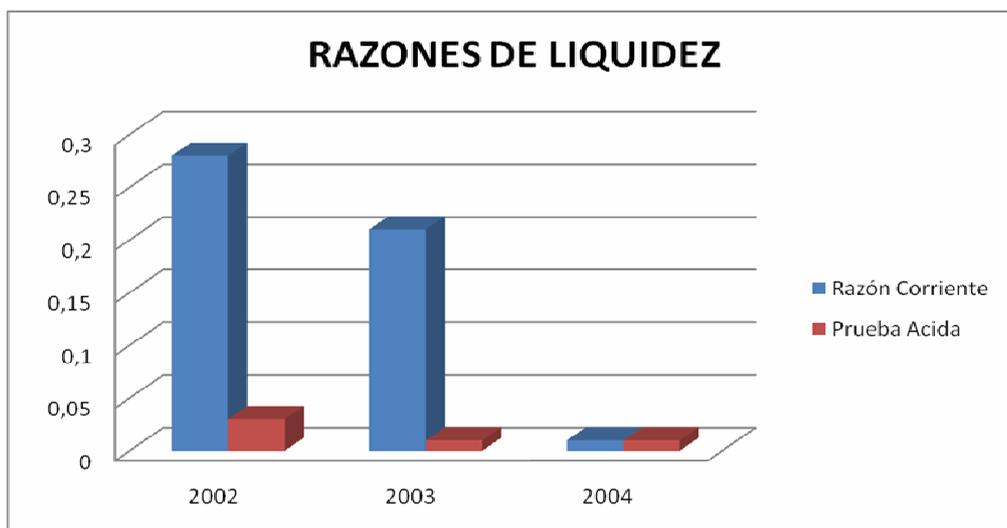
Las razones de rentabilidad (Ilustración 6) ratifican el estado crítico en el que se encontraba la compañía, el cual se ve reflejado en el elevado nivel de endeudamiento y en las nulas utilidades que tenía la empresa.

Lo anteriormente descrito se puede corroborar al ver el margen bruto, donde la utilidad bruta es negativa, debido a que los costos de venta son exagerados y las ventas no son lo suficientemente altas como para sopesar dicho rubro.

Asimismo si se siguen observando los márgenes restantes, solo se podrá verificar que en dicho periodo de tiempo la empresa se encontraba sumida en un estado devastador, pues aparte de tener pérdidas y pasivos elevados también carecía de recursos suficientes para cancelarlos.

2.2.4. Situación Financiera Durante el Acuerdo de Reestructuración

Ilustración 7: Razones de Liquidez de Induventas durante el acuerdo.



Fuente: Realizado por las autoras según datos de la Superintendencia de Sociedades

La razón de liquidez (Ilustración 7) muestra que el acuerdo de reestructuración llevado a cabo no generó los efectos deseados, puesto que contrario a lo esperado, la situación año tras año se fue tornando más difícil. Esto se puede afirmar cuando se evidencia los continuos aumentos en los pasivos corrientes de la organización que se detectan al comparar el año 2003 con el 2002 y posteriormente el 2003 con el 2004, en donde el panorama fue más hostil para la compañía.

A su vez se debe destacar los resultados arrojados por la prueba ácida, los cuales dan a entender que el manejo y control de inventarios en la organización no fue el adecuado para el año 2003 y que para el año 2004, contrario a lo que se podría pensar, se nota claramente éste ejerce poco peso en la compañía, no porque se esté dando una buena gestión de inventario, sino porque en el periodo del 2004 se inicia el proceso de liquidación y por ende es lógico la escasez del mismo en la empresa.

Finalmente todo lo anterior se corrobora con la cifra registrada en el capital de trabajo, la cual refleja los momentos difíciles y agobiantes por los que estaba atravesando la organización a pesar de encontrarse amparada bajo un acuerdo de reestructuración.

Ilustración 8: Razones de Actividad de Induventas durante el acuerdo.



Fuente: Realizado por las autoras según datos de la Superintendencia de Sociedades

Las razones de actividad (Ilustración 8) reflejadas durante estos dos años, permiten entender en gran medida del porque la empresa tenía dificultades para cancelar sus obligaciones; el motivo de ello es realmente sencillo y lógico, y reside en el hecho de que no se puede esperar cumplir puntualmente las obligaciones cuando el dinero que es utilizado para saldarlas demora tanto tiempo en ser recaudado por la empresa y cuando los pasivos corrientes de esta misma día a día van en ascenso.

Particularmente en cuanto a la rotación de cartera es de anotar que se experimentó un continuo retroceso, ya que para el año 2003 la compañía estaba tardando aproximadamente 58 días más, que en el 2002, para retornar el dinero proveniente de sus deudores. Por su parte el periodo del 2004, como se había mencionado antes en la investigación, no representa un avance en términos de rotación de cartera para Induventas, debido a que la reducción de los días cartera

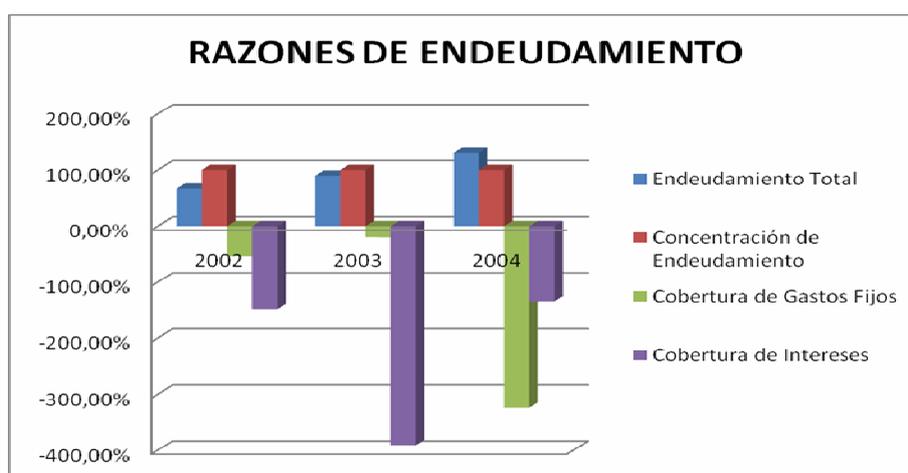
en ese año se deben expresamente a la situación de liquidación que estaba viviendo la compañía para esa época.

Asimismo se encuentra un panorama muy delicado en la rotación de inventarios, ya que se nota un gran retroceso en su manejo y control, pues al detallar el año 2003 se ve que los inventarios tardan 1536 días más en rotar que en el 2002. En cuanto a la cifra mostrada en el 2004, como ya se había mencionado en el presente análisis, es lógico que no se de rotación de inventario, debido a que la empresa estaba en liquidación durante éste periodo.

De igual manera se detecta que aunque la compañía recauda el dinero proveniente de los deudores antes de pagar sus propias obligaciones, los compromisos que posee son tan grandes que no alcanzan a ser saldados.

Para finalizar es conveniente dejar claro que aunque en unos periodos se hayan visto avances y en otros retrocesos en términos de rotaciones, la organización antes y durante el acuerdo de reestructuración nunca reflejó cifras aceptables en sus rotaciones, pues recordemos que lo normal es que éstas sean de máximo 30 días.

Ilustración 9: Razones de Endeudamiento de Induventas durante el acuerdo.



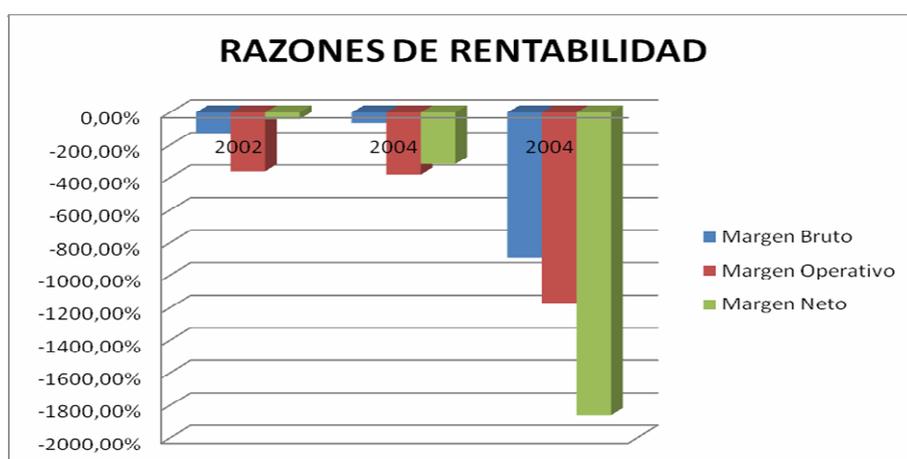
Fuente: Realizado por las autoras según datos de la Superintendencia de Sociedades

Al observar las razones de endeudamiento (Ilustración 9) es posible inferir que aunque la compañía para esa época se encontraba bajo el acuerdo de reestructuración, aún seguía manejando elevados niveles de endeudamiento y peor aún experimentaba continuos retrocesos, los cuales se pueden evidenciar tan solo con mirar los años analizados y detectar como los pasivos corrientes, en relación al periodo del 2002 aumentaron, al punto de ser éstos mismos en el 2003 y 2004 casi 9 veces el patrimonio de la empresa.

Asimismo se debe resaltar el porcentaje de concentración de endeudamiento, puesto que este indica que todos los pasivos que tiene la compañía son corrientes; este hecho indudablemente es negativo para una organización como Induventas que aparte de sufrir de iliquidez tiene deudas tan elevadas que sobrepasan su patrimonio y que dificultan el cumplimiento de obligaciones, más aún cuando éstas deben ser saldadas en el corto plazo.

Por todo lo anterior no es extraño que la cobertura de gastos fijos y de intereses muestre éstos resultados, ya que una organización que tiene alto endeudamiento poca liquidez y nulas utilidades, obviamente no cuenta con recursos para cubrir los intereses de las deudas y para pagar los gastos fijos que dentro de ella se generan.

Ilustración 10: Razones de Rentabilidad de Induventas durante el acuerdo.



Fuente: Realizado por las autoras según datos de la Superintendencia de Sociedades

Los márgenes expresados en las razones de rentabilidad (Ilustración 10) expresan de manera clara que la situación de Industrias Lequerica realmente cambio muy poco con el acuerdo de reestructuración, incluso en algunos casos empeoró; claro ejemplo de ello se puede ver con el margen bruto, el cual pasó en el 2004 a un nivel más negativo que el experimentado en el 2003 y que el vivido en el 2002, cuando la empresa todavía no estaba bajo la ley 550.

A lo largo de éstos dos periodos se observa que la empresa no generó utilidades, contrario a ello reflejó constantes perdidas, las cuales le impidieron saldar las diferentes deudas adquiridas y a su vez de cierta forma la llevaron a que cada día fuera más difícil mantenerse en el mercado; por ello en el 2004 la empresa entra a liquidación obligatoria.

Finalmente se debe anotar que el comportamiento de las razones de rentabilidad en estos años también es entendible, porque la compañía siempre ideó su gestión en el corto plazo y nunca pensó que si quería sostenerse en su entorno requería, aparte de muchas otras cosas, proyectarse en el largo y controlar los costos y gastos organizacionales.

2.3. PORCENTAJE DE ÉXITO (SALVAMENTO) Y FRACASO (QUIEBRA)

Industrias Lequerica S.C.A desafortunadamente no logró alcanzar el objetivo de recuperación económica y sostenibilidad en el tiempo, que en un principio se trazó al acogerse a la ley 550 de 1999, puesto que solo le bastaron dos años para fracasar en la realización de un proceso que había sido proyectado con una duración aproximada de nueve años.

Específicamente la fecha en la cual es convocada la compañía a liquidación obligatoria de los bienes que conforman el patrimonio de la sociedad, por la superintendencia de Sociedades Regional Cartagena, es el día 20 de octubre del 2004.

Sin embargo, más allá de dar una fecha, es importante entender el motivo que justificó la liquidación de Industrias Lequerica; para ello se cita textualmente las palabras expresadas por el promotor del acuerdo, Héctor Varela Contreras, durante la reunión del acta de terminación de acuerdo de reestructuración:

“El acuerdo de reestructuración suscrito con la deudora Industrias Lequerica S. En C., Induventas, se ha venido incumpliendo, a tal punto que ni siquiera los gastos de administración se han cancelado, en atención a ello se citó a un comité de vigilancia en el cual se requirió al señor Representante Legal de la compañía para que explicara las causas del incumplimiento y la fórmula para superarlo, el mismo informó que el flujo de caja no se estaba cumpliendo, pero que había presentado varias propuestas las cuales de darse permitirían el cumplimiento del acuerdo, por ello solicitó un término para lograr la concretización de las mismas. Vencido el plazo nuevamente se realizó el comité y en él se tomó la decisión de dar por terminado el acuerdo en razón al reiterado incumplimiento”.

De lo anterior se puede extractar que la liquidación obligatoria de la empresa en mención, fundamentada en el artículo 35 de la ley 550 de 1999, se dio principalmente por el incumplimiento en el pago de las obligaciones adquiridas con sus acreedores.

Adentrándose un poco más a todo lo que fue el proceso de liquidación de la compañía, se puede decir primariamente que para éste caso el liquidador designado fue el Señor Fredy Enrique Arellano Tijera, quien se posesionó en el cargo el 20 de octubre de 2004 y con él a su vez se estableció la junta asesora de la liquidación, la cual tenía las siguientes funciones:

1. Disponer el avalúo de los bienes que constituyen el patrimonio a liquidar, cuantas veces ello sea necesario y nombrar peritos que deban efectuarlo, así como su remuneración.
2. Autorizar los términos y condiciones en que deba llevarse a cabo toda enajenación de activos.

3. Autorizar al liquidador para enajenar los bienes inmuebles o mercancías que se encuentren en estado de deterioro o de las cuales se tema razonablemente que lleguen a deteriorarse o perecer.
4. Requerir al liquidador para que de cuenta de las negociaciones realizadas sobre bienes consumibles del deudor.
5. Revisar previamente las cuentas presentadas por el liquidador, para lo cual podrá hacer las observaciones y objeciones que considere pertinentes.
6. Solicitar al liquidador, cuando lo considere oportuno la presentación de los estados financieros.
7. Solicitar a la Superintendencia de Sociedades, el decreto, práctica y levantamiento de medidas cautelares.
8. Solicitar a la Superintendencia de Sociedades autorización para efectuar pago a acreedores antes de la providencia de calificación y graduación de créditos.
9. Asesorar al liquidador, cuando este se lo solicite, en cuestiones relacionadas con su gestión.
10. Requerir al liquidador para que presente las cuentas comprobadas de su gestión, de acuerdo con lo previsto en esta ley, o cuando lo considere necesario.
11. Solicitar la remoción del liquidador.
12. Dar concepto previo favorable o desfavorable, al liquidado sobre la entrega de bienes que no forman parte de los activos patrimoniales liquidables, en atención al reclamo que hagan terceras personas.
13. Citar al liquidador por lo menos con tres días comunes de antelación, indicando los temas que se van a tratar.

14. Verificar el inventario que de los activos patrimoniales a liquidar, elabore el liquidador, antes de ser sometido a la aprobación de la Superintendencia de Sociedades.
15. Autorizar el castigo contable de partidas que conformen los activos, de acuerdo con la situación real de los mismos y a las disposiciones legales vigentes sobre la materia.
16. Disponer la constitución de una reserva adecuada, para atender el pago oportuno de las obligaciones o sujetas a litigio. Dicha reserva se invertirá en forma que asegure su conservación y rendimiento.

Una vez que son definidas las funciones de dicha junta, de inmediato el liquidador inicio sus labores, solicitando un avalúo técnico-comercial al Departamento Técnico de AVALUAR LTDA, el cual tenía como finalidad fundamental determinar el inventario de activos que constituirían el patrimonio a liquidar de la sociedad en estudio.

Teniendo en cuenta lo anterior, se debe resaltar que para la realización del avalúo de Induventas jugaron un papel fundamental factores claves como la vida útil de los activos y el valor comercial de los mismos, la depreciación y el costo, devaluación y realización. Además dentro de éste mismo avalúo se desarrollaron una serie de descripciones físicas y técnicas de los activos relacionados en el inventario realizado por el liquidador; así como también se consideró el mantenimiento realizado a las maquinas, pues estas superaban los 10 años de uso.

Luego de haber realizado los avalúos peritales, el liquidador pasó a llevar a cabo su gestión, la cual fue desarrollada mes por mes de la siguiente manera:

1. Octubre de 2.004: El proceso de liquidación fue iniciado a partir del día 20 de Octubre, de acuerdo con los lineamientos que corresponden a la Ley 222 de 1.995; se realizó el inventario de activos y se desarrollaron todas las acciones para ejecutar el proceso con celeridad, para que de esta manera se pudiera

cumplir a la mayor brevedad posible con todos los acreedores que hicieron parte en el proceso y que fueron clasificados y graduados por la Superintendencia de Sociedades.

2. Diciembre de 2.004: Se continuó con el trámite liquidatorio de la sociedad; para efectos de ello durante éste periodo se realizó el avalúo de los activos que constituían el patrimonio a liquidar de la sociedad, el cual estuvo a cargo de la firma AVALUAR LTDA, seleccionada por la Junta Asesora en la sesión realizada en el mes de Noviembre de 2.004.
3. Enero – Febrero de 2.005: Se concluyó la primera fase del proceso liquidatorio y se realizó el avalúo pericial de los activos que constituían el patrimonio a liquidar de la sociedad, el cual arrojó un monto de \$504'957.443.
4. Dicho avalúo fue remitido a la Superintendencia de Sociedades para su posterior aprobación; con ello es que el proceso entra en una segunda etapa, la enajenación de los activos, que buscaba fundamentalmente el posterior pago de los acreedores calificadas y graduadas por la Superintendencia de Sociedades.
5. Marzo de 2.005: Se aprobó el avalúo pericial de los bienes del patrimonio a liquidar de la sociedad, por parte de la Superintendencia de Sociedades Regional Cartagena y con esto mismo se dio inicio al proceso de venta de bienes.
6. Como apoyo a esta etapa se publicaron avisos en el periódico El Universal y se imprimieron hojas volantes informando sobre la venta, igualmente se contactaron comerciantes en este tipo de maquinas.
7. Durante el mes de Marzo se enajenaron bienes por un monto de \$12'099.000. y a la vez se calificaron y graduaron los créditos presentados dentro del tiempo establecido por la Ley.

8. Abril de 2.005: Se continuo con el proceso de enajenación directa de los activos de la sociedad, el cual vencía el 7 de Julio del 2.005; durante este periodo se vendieron bienes por un monto de \$33'760.000, sin embargo no se presentaron propuestas para la compra de algunos activos como el lote y las instalaciones.
9. En este periodo la compañía entra en su tercer mes de venta de bienes, en el cual buscaba enajenar la mayor cantidad posible de bienes, aunque dado el caso que esto no fuera posible se tenía planeado solicitar la realización de una subasta pública.
10. Mayo de 2.005: El proceso liquidatorio continuó su desarrollo; aunque en éste punto todavía la empresa se encontraba en la etapa de venta directa, puesto que aún se registraban enajenaciones de bienes por un monto de \$12'340.000, que equivale al 8,3% del total del patrimonio.
11. Igualmente con los recursos existentes hasta este momento y dando cumplimiento a la autorización de la Junta se hicieron pagos parciales a los acreedores de primera categoría laborales por un monto de \$34'857.916.
12. Junio de 2.005: Cumplido el periodo de venta directa de los bienes de la sociedad y al no poder enajenar la totalidad de los activos fue necesario invocar a la venta en pública subasta, para lo cual se solicitó y fue aprobada la primera diligencia de remate.
13. Con esta actividad el proceso entro a su fase final, pues lo que se buscaba era salir de todos los bienes de la empresa, ya sea a través de su venta o entrega en dación de pago o cesión de éstos mismos a los acreedores calificados y graduados.
14. Julio – Agosto de 2.005: al haber efectuado dos diligencias de venta en pública subasta de los bienes que no pudieron enajenarse dentro del proceso liquidatorio de la sociedad, se decidió prepararse en éstos meses para la

tercera diligencia, la cual tendría una base de esta del 40% del precio de avalúo.

15. Septiembre de 2.005: En este mes el proceso liquidatorio de la sociedad estaba por culminar, se realizó la tercera diligencia de venta en pública subasta de los bienes no enajenados, que tuvo malos resultados, pues no se presentaron postores y por ende tampoco se vendieron de los bienes. Debido a ello se imploro el pago por cesión de bienes a los acreedores reconocidos de acuerdo al orden de prelación establecido por la ley.

16. De acuerdo al activo existente solo se cancelaron a prorrata los créditos de primera categoría laboral, incluyendo al I. S. S. y los fondos de pensiones Santander S. A. y Colfondos S. A., más los gastos administrativos.

17. Octubre – Noviembre de 2.005: Con la entrega de los bienes muebles e inmuebles no subastados dentro del proceso liquidatorio de la sociedad, el trámite liquidatorio llegó a su fin, este se desarrollo en un periodo de 12 meses y medio, durante el cual se siguieron cada uno de los pasos contemplados en las etapas procesales tal como lo establece la Ley 222 de 1.995.

18. Con la entrega de los bienes y el fenecimiento de la contabilidad a Noviembre 15 de 2.005 se presentó la cuenta final de la liquidación y posteriormente se solicitó la terminación del proceso liquidatorio.

Al darse por terminado oficialmente todo éste proceso, el liquidador a través de su informe de rendición de cuentas financieras, da a conocer el desglose de las acreencias al iniciar la liquidación (ver anexo 4), las notas al estado de liquidación (ver anexo 8), las cuentas por pagar del proceso (ver anexo 5) y el Balance General y el Estado de Resultado al final de éste mismo proceso (ver anexo 6).

Al observar los balances financieros entregados por el liquidador, se hace evidente que los activos que poseía la empresa no fueron suficientes para cancelar todas las acreencias, por lo que unas fueron parcialmente canceladas durante el proceso de reestructuración y otras de esta misma forma durante el proceso de

liquidación, quedando las obligaciones de primera clase casi totalmente liquidadas, lo mismo que los costos propios del proceso de liquidación, mas sin embargo otros pasivos no alcanzaron a ser cancelados ni siquiera parcialmente.

De acuerdo con esto se hace evidente que el proceso de reestructuración en este caso aunque no fue exitoso cumplió con su fin, debido a que la empresa estaba sumida en un estado de endeudamiento alarmante y se necesitaba inyectarle una gran cantidad de capital para salvarla, por lo que el proceso fue útil para que dichas acreencias fuesen canceladas equitativamente, aunque con esto no quiere decir que todos los acreedores recibieran alguna compensación o pago de lo que se les adeudaba.

3. EMPRESA PROMOTORA DE ENERGIA ELECTRICA DE CARTAGENA S.C.A. E.S.P “PROELECTRICA”.

3.1. ANTECEDENTES

3.1.2. Sector eléctrico en Colombia

La empresa Proelectrica se ubica dentro del sector eléctrico del país, por ello para objeto de nuestro estudio es necesario dar una mirada retrospectiva de la situación que se vivió en dicho sector en ciertos espacios de la historia.

En particular para entender el comportamiento del sector en estudio, no basta considerar los mismos años que empleamos para el análisis del panorama nacional (1998 -2002), puesto que las reformas y los cambios significativos implementados por el gobierno de turno a éste sector se llevaron a cabo casi que desde los inicios de la década de los noventa, más específicamente a partir de 1992; por tal motivo se examinará un periodo mucho más amplio, que va desde 1992 hasta el 2002, año en el que Proelectrica firmó el acuerdo de reestructuración.

Para empezar, se puede decir que Colombia es un país que cuenta con potencial de recurso energético, pues así lo expresó la Unidad de Planeación Minero Eléctrica (UPME) cuando dijo que la nación para el año de 2002 poseía “reservas probadas de petróleo de alrededor de 2179 millones de barriles, lo que significa una relación reservas / producción de 7 años y reservas probadas de gas natural de 6928 Gpc²⁸ los cuales podrían alcanzar para más de 30 años produciendo al ritmo actual. Por otro lado, menciona que el carbón colombiano es reconocido a

²⁸ [http://74.125.47.132/search?q=cache:otLb-zErsJoJ:www.monografias.com/trabajos16/termicas-colombia/termicas-colombia.shtml+sector+electrico+en+colombia+en+1999\(proelectrica\)&cd=5&hl=es&ct=clnk&gl=co](http://74.125.47.132/search?q=cache:otLb-zErsJoJ:www.monografias.com/trabajos16/termicas-colombia/termicas-colombia.shtml+sector+electrico+en+colombia+en+1999(proelectrica)&cd=5&hl=es&ct=clnk&gl=co)
Revisado Julio 21 de 2.009.

nivel mundial por su excelente calidad y que la nación posee grandes reservas de éste mineral que podrían alcanzar para 220 años, si se mantiene el ritmo de producción actual (refiriéndose al año 2002); todo ello hace que el carbón sea el principal recurso de nuestro país.

Adentrándonos a la situación del sector eléctrico en el país, para la época del presente estudio, es preciso apuntar que éste era un blanco de mucha discusión, debido a que a nivel mundial y local se estaban viviendo momentos de cambios; por un lado en el contexto global, el mundo había enfrentado tiempos difíciles, tales como la crisis del petróleo de los años 70 y 80, que evidentemente tocaban a la nación y a la vez hacían pensar a nuestros dirigentes en alternativas más eficientes que permitieran aprovechar de manera idónea el recurso eléctrico con el que se contaba. Por otro lado, localmente se estaba atravesando por la llamada apertura económica, la cual trajo consigo nuevas ideas que afectaban de manera directa a todos los sectores productivos de la economía en el país, incluyendo indiscutiblemente al eléctrico.

Lo anterior sumado a otros factores generan un cambio radical en el esquema de administración del sector eléctrico, el cual consistió en mitigar la marcada presencia del Estado en todas las actividades de producción, por medio de las empresas públicas de energía que tenía para ese tiempo, y darle en contraste éste poder al capital privado. La razón de ello se fundamentaba principalmente en el pensamiento neoliberal, el cual consideraba que el “Estado era incapaz de administrar sus recursos en una situación de liberalización de los mercados a escala mundial”, que era la que estaba viviendo el país, por lo que se pensaba que el capital privado era más idóneo para administrar éste tipo de servicio, es decir creían que una medida de privatización genera más eficiencia y calidad en el servicio.

Atendiendo a la situación planteada anteriormente, es que en el periodo presidencial de Cesar Gaviria (1990-1994) se establecen dos leyes de servicios públicos (142 y 143) que dan paso a la privatización de éstos mismos y a la entrada del capital transnacional que buscaba manejar dicho servicio. Es así como

cambia la función del Estado en materia de energía, ya que pasa de ser el empresario propietario de toda la cadena eléctrica de la nación, a convertirse en el regulador y controlador del sector. Es importante mencionar que con estas leyes se crea la Comisión de Regulación de Energía y gas (CREG), la Unidad de Planeación Minero Energética (UPME) y la Superintendencia de Servicios Públicos (SSP).

Las medidas adoptadas por el Estado, en un principio, forjaron a que la participación privada de empresas generadoras de energía fuera en aumento, muestra de ello es que “en 1995, el único generador privado era Proeléctrica (0.8%), en 1999 cerca del 62% de los generadores son empresas privadas”²⁹. Lo anterior nos hace pensar que las reformas implementadas durante esos años hicieron que el ambiente empresarial que rodeaba a la compañía analizada en el presente estudio se tornara mucho más competitivo.

Asimismo durante los primeros años de puesta en marcha de las reformas se pudieron detectar aumentos paulatinos de la participación de la inversión del sector privado en la financiación de operaciones, pues así lo demuestra la gráfica que se encuentra en el anexo 7 (Ver anexo).

Por otro lado es importante mencionar que todas las reformas materializadas por el gobierno, generaron implicaciones fiscales, debido a que el sector cambió el papel en las finanzas públicas, “la deuda externa del sector eléctrico llegó a ser la tercera parte de la deuda externa a mediados de los 80s, y su saldo era US\$ 5200 millones en 1990. En ese año era responsable de un tercio del déficit. En el año 2000, la deuda eléctrica es un 15% de la deuda pública externa, y contribuye con un 5% del déficit público”³⁰.

No obstante, las electrificadoras de la nación se encontraban amenazando al fisco, debido a que presentaban grandes pérdidas, un ejemplo claro de ello lo vemos en “las 13 electrificadoras de la nación que tenían en el 2000 pérdidas operacionales

²⁹ Ibídem.

³⁰ Ibídem.

del orden de \$100,000 millones/año, y pérdidas totales cercanas a \$160 mm”. En el anexo 2 (ver anexo), se muestra claramente el panorama financiero de las compañías distribuidoras de energía que estaban bajo el poder del Estado en el mes de diciembre del año 2000.

Desafortunadamente las electrificadoras estatales no eran las únicas que estaban en problemas, puesto que las generadoras de energía eléctrica también presentaban una crisis financiera, la cual no solo fue producto de la baja demanda de energía que se estaba presentando a finales de los 90’s como resultado del retroceso económico que atravesaba el país en ese tiempo, sino también de las medidas adoptadas por los gobiernos anteriores que incidieron negativamente en las compañías generadoras. Algunas de las medidas, fueron las altas cargas contributivas que se le atribuía a las empresas generadoras, buscando expresamente el gobierno con ello resolver sus problemas fiscales sin pensar que tal vez esta decisión incidiría negativamente a las generadoras. De igual forma otra acción que perjudicó a estas empresas, fue la alta intervención del gobierno en los precios del mercado, debido a que “no reconoce el costo en que incurren las plantas que son llamadas a generar cuando se presentan, por ejemplo, atentados terroristas a la red de transmisión”³¹. Los resultados financieros, con tasa de retorno negativa, obtenidos por las empresas generadoras de energía desde 1998 hasta el 2001 lo podemos apreciar en el anexo 3 (ver anexo).

Toda esta situación se ve agudizada por la inseguridad que para esa época se estaba viviendo en el país y que perjudicaba notablemente al sector eléctrico, puesto que eran muchas las pérdidas que las compañías debían enfrentar por causa de la inseguridad y violencia, reflejada por ejemplo en la voladura de torres de energía.

Lo anterior ocasionó por ende una desconfianza de los inversionistas del sector, pues así lo demuestra un estudio realizado por el Banco Mundial en el 2002, donde expresan que la “inversión privada en el sector eléctrico en los países en

³¹ <http://www.acolgen.org.co/mod/docs/docs/AVISO%20PRENSA%20-%20EL%20APAGON%20-%20NOV%2028%20-%202002.pdf>. Revisado agosto 9 de 2009.

vías de desarrollo, demuestra que el nivel de insatisfacción de los inversionistas en Colombia es del 83%, sólo superado por Argentina, y que cinco de cada seis inversionistas extranjeros se irían del país si pudieran, porque no le ven futuro a sus inversiones en el sector eléctrico. Algunos de ellos, inclusive, optaron por regalar, a su contraparte colombiana, la inversión que tenían en Colombia en activos en generación”.

En conclusión podemos decir que el panorama que se estaba viviendo en esa época en el sector eléctrico generaba un clima de incertidumbre y crisis entre las empresas pertenecientes a éste ramo; por tal razón es entendible que muchas empresas hayan tenido que recurrir a acuerdos de reestructuración que les permitieran seguir en el mercado y superar los momentos difíciles.

3.1.2. Historia

La empresa Promotora de Energía Eléctrica de Cartagena y Compañía Sociedad S. A., fue fundada en 1.991, después que los neoliberales ayudaron a que se diera la privatización del sector eléctrico, según el Decreto 700 impuesto por el Fondo Monetario Internacional, donde da vía libre a la construcción de generadores termoeléctricos privados; más tarde Proeléctrica & CIA S. C. A E. S. P inició labores como empresa de servicios públicos el día 1 de Julio del año de 1.993, siendo esta misma fundada por 24 socios, todos ellos empresarios exitosos del país.

Esta compañía en sus inicios tuvo una gran actuación en el sector eléctrico, tanto así que en el año de 1.995 fue el único generador privado de energía eléctrica en el país.

Al trascurrir el tiempo la empresa experimenta un cambio organizacional, puesto que primero es vendida a la empresa AES Corporation (Applied Energy Services) y luego decide inscribirse en un acuerdo de reestructuración, buscando solucionar

los aparentes problemas financieros que poseían y que los estaba llevando poco a poco a la decadencia.

Es así como a finales del mes de Septiembre 2.002 presenta solicitud formal a la Superintendencia de Servicios Públicos para entrar en ley 550, la cual es aceptada el 15 de Octubre del mismo año bajo la proyección de que para el 2011 ésta saldría del acuerdo con todas las obligaciones adquiridas saldadas. Es de resaltar en este caso que el promotor del acuerdo fue el Doctor Arturo Cepeda Faciolince.

Finalmente la organización estando bajo el acuerdo de reestructuración solicitó salir de éste mismo tres años antes de lo esperado y hoy en día se encuentra en funcionamiento en la ciudad.

3.1.3. Obligaciones Por Grupos de Acreedores

Después de haber determinado el listado de Acreencias y Derechos de Votos, según una reunión realizada a finales del año 2.002, se establecen los plazos dentro del proceso de Reestructuración, dando la oportunidad de resolver sus deudas hasta el año 2.011, según el artículo 27 de la Ley 550 de 1.999³².

A continuación se harán referencia los diferentes grupos de acreedores que poseía la empresa:

Créditos con los Trabajadores

No poseían deudas con los trabajadores, debido a que como se cito anteriormente, el personal que se encontraba en la organización no estaba directamente vinculado con ésta misma.

³² **Plazo para la celebración de los acuerdos.** Los acuerdos deberán celebrarse dentro de los cuatro (4) meses contados a partir de la fecha en que queden definidos los derechos de voto, mediante decisión del promotor o mediante la ejecutoria de la providencia de la Superintendencia de Sociedades que resuelva las objeciones que llegaren a presentarse.

Créditos Parafiscales

Entidad	Deuda
CREG – Fondo Común	\$ 68'930.402 Mcte.
DIAN – Fondo común	\$ 37'929.540 Mcte.
CARDIQUE	\$ 90'988.600 Mcte
ACOLGEN	\$ 1'046.361 Mcte
ALCALDIA	\$ 51'989.810 Mcte
FAZNI	\$ 197'393.100 Mcte

Créditos con entidades Financieras

Las deudas con las entidades financieras hasta el momento en el que se acogen al proceso eran de **\$ 817'622.931 Mcte.**

Deudas con otros acreedores

Estos créditos hasta el momento en el que se acogen al proceso eran por más de **\$ 370'595.561 Mcte.**

Deudas que no entraron en reestructuración

La acreencias que no entraron en proceso de reestructuración, obedece un crédito que asciende a \$14.386'068.502,61 Mcte. y que se realizó para comprar maquinaria a la empresa norteamericana General Electric.

3.2. DECISIONES GERENCIALES

En el caso de Proeléctrica las decisiones tomadas fueron influenciadas en gran medida por agentes externos a la organización, ya que principalmente se vio fundamentada por el entorno macroeconómico que se estaba viviendo en el país, pues recordemos que para la época en la que entra en retroceso la organización se estaba dando en la nación el fenómeno del niño, el cual generaba efectos negativos para la compañía, debido a que hacía que la energía hidráulica fuera más barata que la ofrecida por la empresa, que era la térmica.

Asimismo otra decisión que impulsa Proeléctrica al instrumento de ley fue la gran deuda adquirida con la compañía General Electric producto de la compra de maquinaria necesaria para su funcionamiento, la cual hacía que sumada con las demás acreencias adquiridas se dieran unas cuotas mensuales de pago de obligaciones muy elevadas, por lo que el cumplimiento en la cancelación de las mismas resultaba ser más complicado. Aunque vale la pena aclarar que la empresa no entra por la deuda con General Electric, pues incluso esta no podía entrar en el acuerdo, sino que dicha deuda hacía que la empresa perdiera capacidad para cancelar cumplidamente el resto de acreencias que tenía.

3.3. PROCESO DE LEY

3.3.1. Razones de Entrada

Como se ha visto a lo largo del presente trabajo de investigación una situación que afecto a gran parte de las empresas fue la crisis económica que sufrió el país, hecho que sumió a muchas organizaciones a un estado agónico, viendo en la Ley 550 una herramienta útil de acuerdo a las nacientes necesidades.

Por otra parte se encuentra lo que estaba sucediendo con el sector energético del país, pues las reformas realizadas a éste mismo, que se hicieron más evidentes para finales de los noventas, provocaron una crisis financiera a Proelectrica, la cual amenazaba su desarrollo y sostenibilidad.

Lo anterior es el motivo principal por el que la compañía decide acogerse al acuerdo de reestructuración; más específicamente ésta aduce que requiere del instrumento de ley “por el incumplimiento en el pago, durante más de 90 días, de dos o más obligaciones equivalentes a más del cinco por ciento del pasivo corriente de la empresa”³³. De tal manera que los dirigentes de la organización

33

http://74.125.47.132/search?q=cache:bdjppL4_5GEJ:noticias.presidencia.gov.co/prensa_new/sne/2002/octubre/15/19152002.htm+ACUERDO+DE+LEY+550+DE+PROELECTRICA&cd=1&hl=es&ct=clink&gl=co. Revisado agosto 10 de 2009.

vieron en éste acuerdo la oportunidad de recuperación en el mediano plazo de la organización.

Adicionalmente Proeléctrica al igual que la empresa Industrias Lequerica, se vio impulsada a entrar al acuerdo de reestructuración en gran medida por la situación económica que rodeaba al país y que como ya lo hemos expresado en diferentes partes de la presente investigación afectó a muchos sectores económicos.

3.3.2. Grupos de Interés

La Empresa Promotora de Energía Eléctrica de Cartagena S.C.A E.S.P “Proelectrica” se acoge al acuerdo de reestructuración con el objetivo de capitalizar las deudas que habían adquirido en un plazo mayor, para no tener futuras complicaciones en el pago de las obligaciones.

Partiendo de lo anterior, se puede decir que inicialmente existió un grupo de interés que impulso a la organización a acogerse al instrumento de Ley, llamado acreencias con mayor obligación, en éste se encontraba principalmente las deudas parafiscales y las obligaciones financieras con bancos nacionales.

Resulta primordial aclarar que todas las obligaciones de estas dos compañías con los acreedores fueron adquiridas previas a la entrada del acuerdo de reestructuración.

Asimismo, una vez firmado el acuerdo aparece otro grupo de interés, llamado Comité de Vigilancia, el cual juega un rol importante, pues de cierta forma analizaban e inspeccionaban el funcionamiento del acuerdo; dicho comité lo confirmaban los siguientes miembros:

1. Principal designado por Ecopetrol
2. Principal designado por Seguros Confianza
3. Principal designado por Termomamonal servicios Técnicos Ltda

Los integrantes de éste comité presentaban sus respectivos suplentes:

1. Maria Paula Jaramillo
2. Diana Salom
3. Antonio J. Florez

A su vez se debe mencionar la importante labor que jugaron los dueños y directores de la empresa, los cuales tomaron decisiones que fueron acertadas y ayudaron a salir a la organización de la crisis, a tal punto que a la fecha ésta se encuentra fuera del acuerdo y en funcionamiento.

Para finalizar se debe exaltar el apoyo brindado por el promotor de la compañía, el señor Arturo Cepeda Faciolince, quien siempre se mostro abierto y dispuesto a escuchar a cada una de las partes vinculadas en el proceso, generando un clima de confianza y respeto, el cual es esencial para alcanzar buenos resultados en una negociación.

3.3.3. Reglas de Juego del Proceso

Acreeedores Parafiscales

Las acreencias con las entidades gubernamentales como la CREG, CARDIQUE, ACOLGEN, la Alcaldía y FAZNI ascendía a los **\$410'348.273 Mcte** y debían ser cancelados en cincuenta y cuatro (54) cuotas mensuales, luego de un periodo de gracia de cuatro (4) meses contados a partir de la fecha de legalización del Acuerdo de Reestructuración y con un mes (1) mes de gracias entre cada una en el mismo orden que se describieron.

Acreeencias con entidades financieras.

Las acreencias con estas entidades eran por más de **\$817'622.931 Mcte** y debían ser canceladas en setenta y dos (72) cuotas mensuales contadas a partir del vencimiento del término establecido para cancelar la obligación adquirida con las

instituciones gubernamentales. Los intereses según Certificación expedida por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), debían ser pagados al I. P. C. correspondiente al mes inmediatamente anterior del periodo de pago

Acreecias con la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN)

Las acreecias con la DIAN ascendían a los **\$37'929.540 Mcte**, los cuales debían ser cancelados en un plazo de cinco (5) años, contados desde la fecha de la celebración del Acuerdo de Reestructuración.

La suma adeudada correspondía a dos obligaciones diferentes, una por renta y ventas; y otro que son las retenciones, de los cuales solo se reestructurarían los créditos adquiridos por concepto de Renta y Ventas.

La obligación susceptible de reestructuración debía ser cancelada en sesenta y seis (66) cuotas mensuales contadas a partir del vencimiento del término establecido para cancelar las obligaciones parafiscales; y de acuerdo con lo dispuesto en el artículo 804 del Estatuto Tributario, siguiendo el orden de antigüedad de las obligaciones y la primera cuota debería cancelarse el día 10 de Julio del año 2.002, la segunda el día 10 de Agosto del mismo año y así sucesivamente hasta culminar el pago total de la obligación. Según el literal "b" del Decreto 2249 del 2 Noviembre de 2.000 se reconocería un interés igual al I. P. C. para el mes inmediatamente anterior, pero se debería tener en cuenta que esta tasa de interés debe ser efectiva de las obligaciones fiscales y podrá ser inferior a la tasa efectiva más alta pactada a favor de cualquiera de los otros acreedores, salvo los relacionados con la seguridad social.

Los intereses causados por impuestos a las ventas, se liquidarían de acuerdo a lo previsto en el literal "c" del artículo 1 del Decreto 2249 de 2.000 y los de mora, de conformidad a lo establecido en los artículos 634, 635 del Estatuto tributario, a la fecha de iniciación de la negociación.

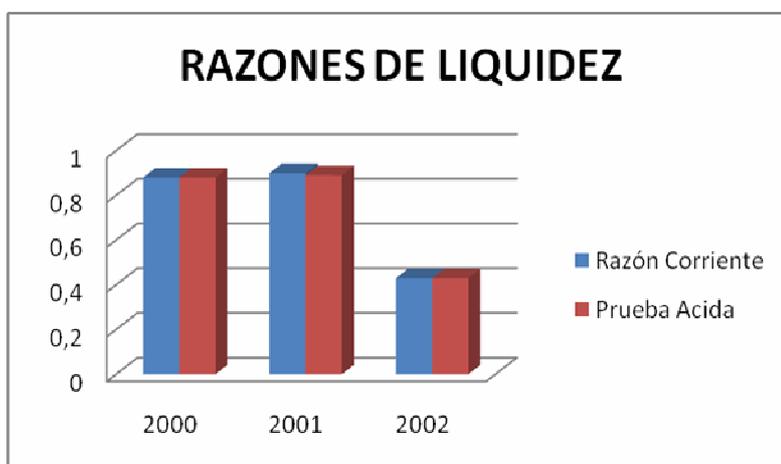
Otras acreencias

Las deudas con estos acreedores ascendían a más de **\$370'595.561 Mcte** y debían ser canceladas teniendo en cuenta sus montos, cancelándose en cuarenta y ocho (48) cuotas mensuales, contadas a partir del vencimiento del término para cancelar las obligaciones contraídas con las entidades financieras. A estos créditos se les imputarían un interés igual al I. P. C.

3.4. SITUACIÓN FINANCIERA ANTES DEL ACUERDO DE REESTRUCTURACIÓN

Teniendo en cuenta lo anterior, el marco de tiempo utilizado será de tres años, que van desde el año 2000 hasta el 2002, pues al finalizar el periodo del 2002 la empresa se acoge a la ley 550.

Ilustración 11: Razones de Liquidez de Proeléctrica antes del acuerdo.



Fuente: Realizado por las autoras según datos de la Superintendencia de Sociedades

Se puede ver claramente que Proeléctrica, al igual que industrias Lequerica, también tenía problemas de liquidez (Ilustración 11); esto se puede comprobar tan solo con mirar las cifras de cada año consignadas en la razón corriente, pues

éstas muestran que los activos con los que contaba la empresa para esa época, no alcanzaban para cubrir los pasivos que esta misma poseía.

Asimismo se puede detectar mejoras en términos de liquidez en el año 2001 comparado con el 2000, sin embargo éstas no fueron lo suficientemente constantes en el tiempo, debido a que para el periodo del 2002 la compañía experimentó un retroceso que de cierta forma destruyó el poco avance que se había logrado y lo peor, ubicó a la empresa en una situación mucho más desfavorable que la presentada en el 2000.

En general teniendo en cuenta la situación reportada por esta razón financiera, la compañía está demostrando que realmente necesitaba acogerse al acuerdo de reestructuración.

Ilustración 12: Razones de Actividad de Proeléctrica antes del acuerdo.



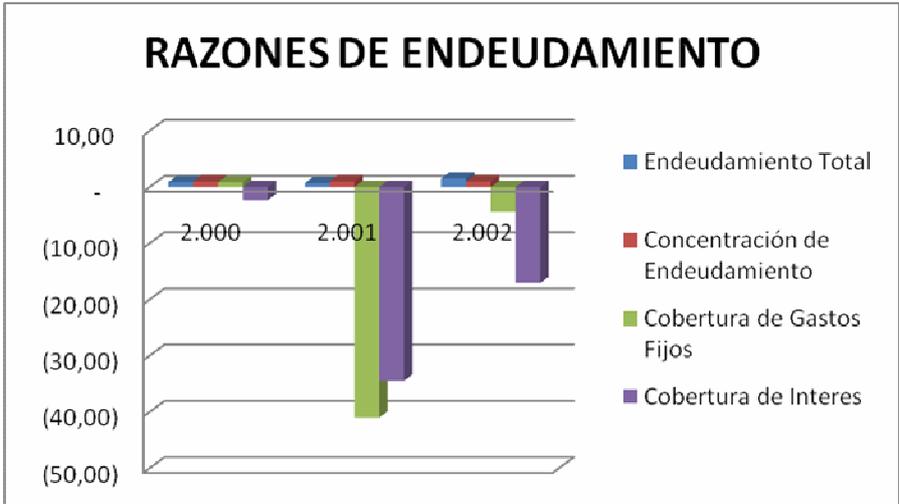
Fuente: Realizado por las autoras según datos de la Superintendencia de Sociedades

Inicialmente se puede observar (Ilustración 12) que en el 2001 en comparación con el periodo inmediatamente anterior, se mejoraron las rotaciones de cartera en la organización, situación que concuerda perfectamente con la cifra de liquidez reportada en este año. Sin embargo éste avance no fue constante en el tiempo, debido a que en el 2002 se experimentó un gran retroceso de este indicador, que dejó a la compañía peor de lo que se encontraba en el año 2000.

Lo peor de todo esto es que incluso en el año en que se cree que la empresa está mejor en términos de rotación cartera, que es el 2001, se encuentra todavía en niveles muy deprimentes, debido a que en este año esto se daba casi que a los 52 días. De tal manera que si en el periodo en el que aparentemente están “mejor”, se encuentran mal, que se deja para los otros dos años en donde los retornos son mucho más retardados.

Finalmente es preciso aclarar que la rotación de cuentas por pagar arrojadas durante los tres periodos estudiados fue de cero, porque la compañía no contaba con proveedores en eso años, es por ello que es totalmente lógico que estas cifras sean las que allí se presentan.

Ilustración 13: Razones de Endeudamiento de Proeléctrica antes del acuerdo.



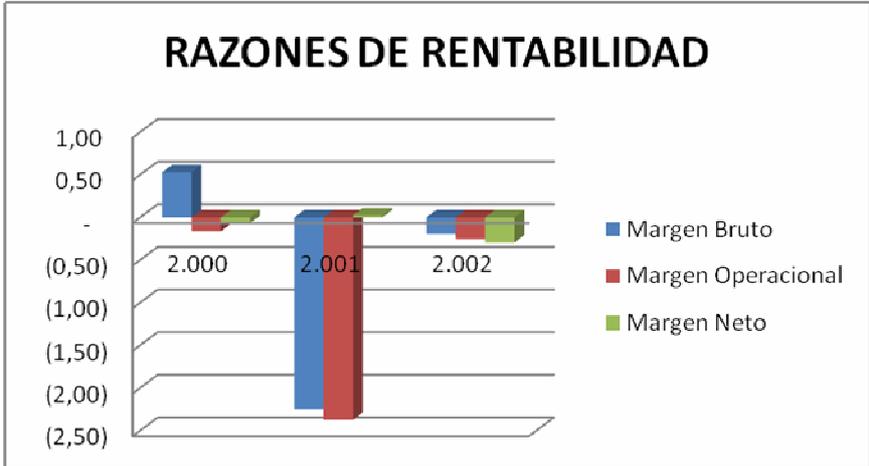
Fuente: Realizado por las autoras según datos de la Superintendencia de Sociedades

La situación reflejada en la Ilustración 13, muestra claramente que el nivel de endeudamiento de la compañía en los tres periodos analizados es realmente elevado, a tal punto de alcanzar en el 2002 un pasivo que llegaba a ser casi que seis veces el patrimonio de la empresa.

Asimismo se puede resaltar que el 2001, comparado con los otros dos periodos estudiados, fue el año en el que la empresa reportó “mejores” cifras en su estructura de capital y endeudamiento total; sin embargo también se detecta que para este mismo año es cuando la compañía tiene mayores costos y gastos, es por ello que la cobertura de gastos fijos revela una cifra tan crítica, la cual manifiesta evidentemente que no era posible cubrir los gastos cuando se tienen costos tan grandes que hacen que la utilidad bruta sea negativa.

Para finalizar resulta importante analizar el hecho de que la totalidad de los pasivos de la empresa eran a corto plazo, porque haciendo esto se logra inferir claramente que la gestión empresarial llevada a cabo dentro de la misma por los dirigentes era ineficiente, puesto que es casi imposible pagar deudas tan significativas en tan poco tiempo cuando se carece de liquidez y se tiene una rotación de cartera retardada. Además es necesario para cualquier organización que se generen planes a largo plazo, ya que estos son los que de cierta forma ayudan a que se produzca crecimiento y sostenibilidad.

Ilustración 14: Razones de Rentabilidad de Proeléctrica antes del acuerdo.



Fuente: Realizado por las autoras según datos de la Superintendencia de Sociedades

Los resultados que muestra esta razón (Ilustración 14) indican claramente que la organización durante los años previos a la entrada del acuerdo de

reestructuración, presentaba una situación desfavorable en términos de rentabilidad, lo cual es completamente lógico, pues una empresa que no controle costos y que aparte tenga la totalidad de sus pasivos en el corto plazo, muy difícilmente va a poder lograr niveles favorables de rentabilidad.

Específicamente en cuanto al margen bruto y operacional se puede observar que el periodo en el cual se reportó la cifra más negativa fue en el 2001, debido a que en ese año la utilidad bruta fue negativa y las ventas netas pasaron de ser de 70.857.924.068, en el 2000 a 40.860.669.730 en el 2001.

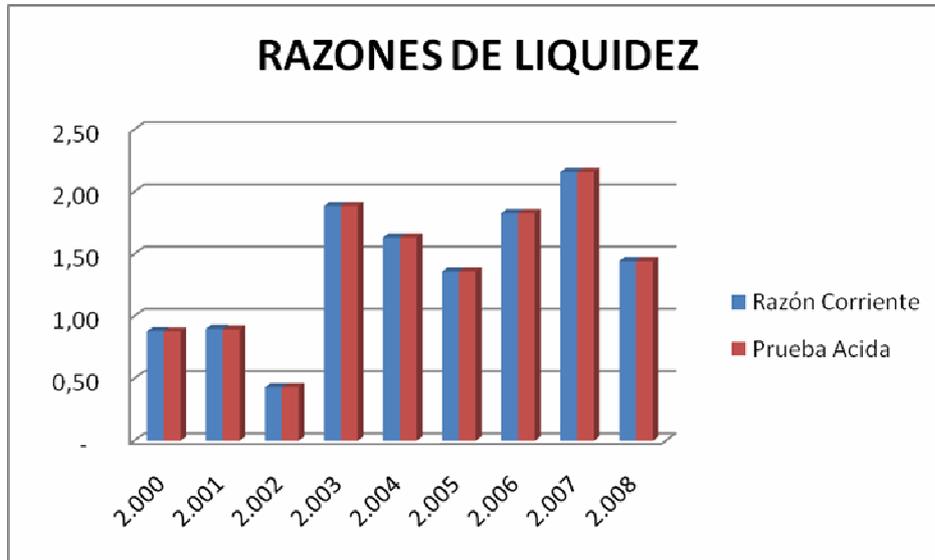
Todo este panorama demuestra que la empresa tenía un serio problema en el manejo de sus costos y gastos; de tal manera que si quería salir adelante debía empezar por controlarlos, porque de lo contrario iba a entrar en un transe que muy probablemente la llevaría a su desaparición.

Para finalizar, es de esperar que si todos los márgenes reportados por la organización son bajos, las rentabilidades de activo y patrimonio también lo sean; aunque se debe resaltar que para el año 2002 se dieron cifras negativas, lo cual es verdaderamente preocupante para una organización porque quiere decir que para esos años las utilidades operativas de Proeléctrica eran negativas.

3.5. SITUACIÓN FINANCIERA DURANTE EL ACUERDO DE REESTRUCTURACIÓN

Teniendo en cuenta que la compañía Proelectrica en el año 2002 se acoge al acuerdo de reestructuración, es preciso analizar su comportamiento financiero durante el tiempo que estuvo bajo éste instrumento, con el fin último de conocer el grado de efectividad e influencia que éste mismo generó; para tal fin, se tomará un marco de temporal de seis periodos, que van desde el año 2003 hasta el 2008, fecha en la que Proelectrica sale de Ley 550.

Ilustración 15: Razones de Liquidez de Proelétrica durante el acuerdo.



Fuente: Realizado por las autoras según datos de la Superintendencia de Sociedades

Las cifras reportadas por esta razón muestran evidentes mejoras en términos de liquidez, puesto que en todos los años analizados el activo corriente supera al pasivo corriente de la organización; situación contraria a los años previos de entrada al acuerdo, en donde los pasivos corrientes llegaron a ser casi cuatro veces los activos corrientes de la empresa.

Es importante resaltar que el cambio en las cifras arrojadas por la razón corriente pueden presentarse por aumentos en los activos corrientes o disminuciones en los pasivos corrientes; para éste caso las mejoras obedecen a la gran reducción de los pasivos corrientes, específicamente en las cuentas por pagar.

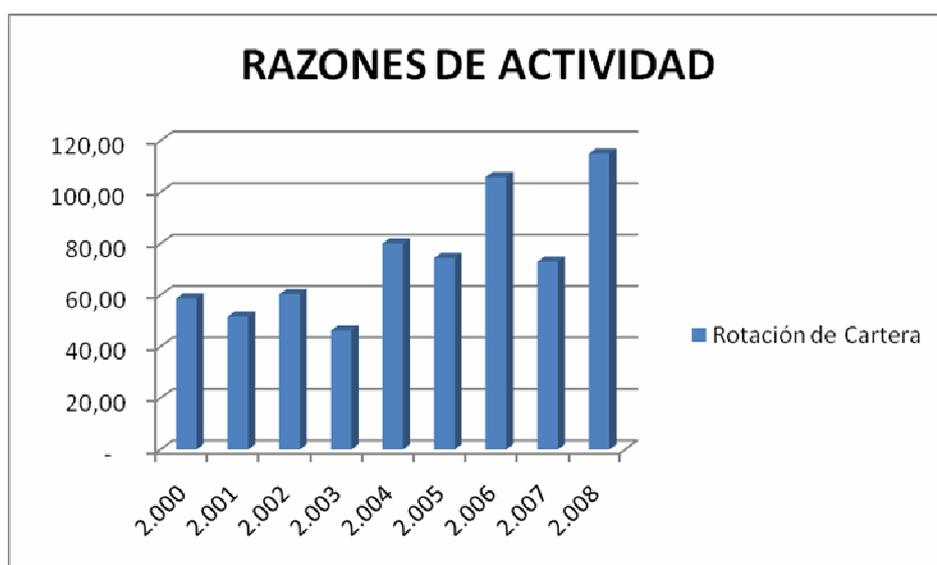
Asimismo se detecta claramente que través de los años no se ven continuas mejoras en los indicadores de liquidez, sino alzas y bajas de éstos mismos, que son normales en un principio, pero que resultan preocupantes para los últimos años analizados, pues para el 2008 la organización es menos líquida que para el periodo del 2003, cuando apenas estaba empezando a ponerse en marcha el acuerdo. Sin embargo vale la pena aclarar que el punto en el que se encontraban

los indicadores de liquidez en el 2008 resulta positivo para una organización que hace años atrás no tenía ni con qué pagar sus deudas a corto plazo.

Lo anterior a su vez se ve reflejado en el capital de trabajo que paso de ser negativo a positivo, permitiendo de esta forma desarrollar las actividades propias de la empresa.

En general la razón de liquidez en los años estudiados, evidencia que la empresa una vez que entro en ley 550 registró mejoras, es decir que el acuerdo de reestructuración indudablemente generó efectos positivos y resultó una salida eficiente a la crisis que agobiaba a la organización y preocupaba a los acreedores.

Ilustración 16: Razones de Actividad de Proelétrica durante el acuerdo.



Fuente: Realizado por las autoras según datos de la Superintendencia de Sociedades

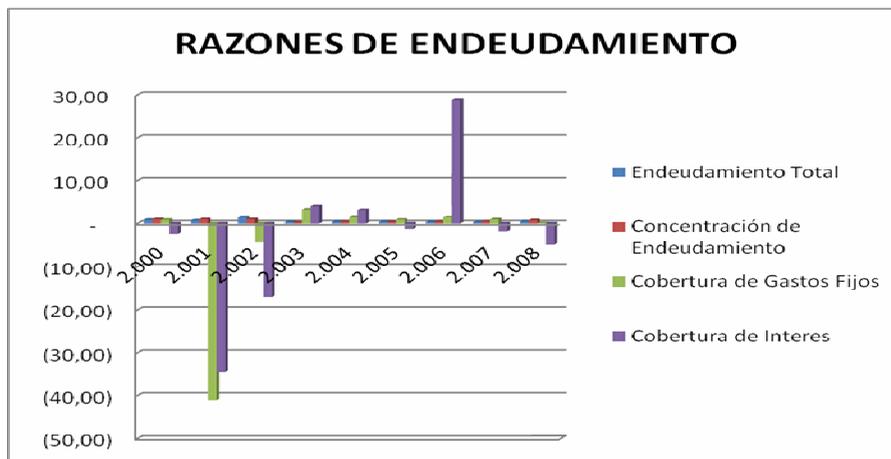
En un principio se podría pensar que el panorama en términos de rotación (ver ilustración 16) no es tan difuso, pues la elevada rotación de cartera se ve contrarrestada por la nula rotación de cuentas por pagar; pero cuando se ve más allá, es posible detectar que las cifras reportadas en las razones de actividad de la empresa son realmente preocupantes, porque se nota como año tras año la compañía a pesar de encontrarse en ley 550 reporta una rotación de cartera más

elevada, que afecta indudablemente la liquidez y capacidad de la empresa para pagar sus obligaciones, las cuales existen a pesar de que la rotación de cuentas por pagar es de cero, ya que si se observa el balance general se encontrarán otras acreencias que debían ser saldadas por la compañía.

El complejo panorama citado anteriormente, evidencia la mala gestión de cartera que tuvo la empresa durante estos años y su a vez con ello refleja los efectos sufridos por el capital de trabajo de esta misma, el cual se nota un tanto afectado por las rotaciones. Lo anterior se puede confirmar tan solo con observar las decrecientes inversiones a corto plazo y las disminuciones en el efectivo de la empresa para esos periodos.

Lo anterior demuestra que Proelectrica debe dedicar más esfuerzos para lograr mejorar sus políticas de gestión de cartera, ya que de lo contrario se verá afectado, entre otras cosas, el capital de trabajo de la compañía, que no es más que los recursos que requiere la empresa para poder operar.

Ilustración 17: Razones de Endeudamiento de Proelétrica durante el acuerdo.



Fuente: Realizado por las autoras según datos de la Superintendencia de Sociedades

Observando las razones de endeudamiento se puede detectar que a pesar de encontrarse durante éstos años dentro del acuerdo de reestructuración, la organización aún seguía teniendo altos niveles de endeudamiento, muestra de ello es que para el año 2005 el pasivo corriente es casi que 28 veces el patrimonio de la empresa.

Todas las cifras reflejadas en la estructura de capital, son el resultado de la pérdidas de los ejercicios anteriores que la empresa tuvo durante los años que no se encontraba en ley 550; de tal manera que es lógico que se den estos resultados, ya que el proceso de recuperación de una empresa no se da de un día para otro, sino que requiere de tiempo y esfuerzo de los miembros que la conforman.

Es así como Proelectrica desde 2003 hasta el 2006, reportó una estructura de capital realmente preocupante, que poco a poco se fue mejorando en el 2007 y 2008; aunque vale la pena aclarar que las cifras mostradas en éstos dos últimos periodos siguen siendo negativas para la organización, pues así se ve claramente en el 2007, en donde el pasivo es aproximadamente dos veces el patrimonio.

Por otro lado es de resaltar el cambio significativo que la empresa tuvo en su concentración de endeudamiento, debido a que se detecta evidentemente que la mayoría de los pasivos adquiridos son a largo plazo, situación que es contraria a los periodos previos al acuerdo, en donde la compañía poseía pasivos en su totalidad corrientes.

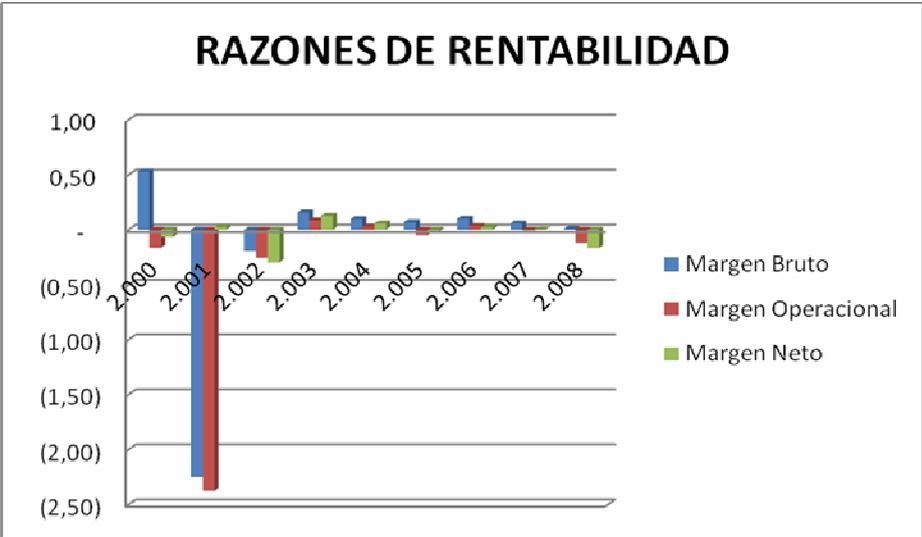
Todos estos giros experimentados por la organización dan muestra de los efectos positivos que trajo consigo el acuerdo de reestructuración, pues cuando se tienen pasivos a largo plazo existe más chance para cubrir las obligaciones y a la vez mayores oportunidades de crecimiento y sostenibilidad.

Analizando la cobertura de gastos fijos es posible concluir que la empresa durante éstos años a pesar de reportar grandes deudas sin capacidad para cubrir, desde el año en que entra en ley 550 empieza a reportar utilidades con los que puede

cubrir sus gastos, lo cual es completamente positivo para la organización. Aunque se debe anotar que en el 2008, el porcentaje de cobertura de gastos fijos disminuye, porque los gastos en este año son mayores, dando a entender esto que la compañía tiene que controlar mejor los gastos y a su vez preocuparse por disminuir costos para de esta manera generar mayores utilidades.

Finalmente se observa que el porcentaje de cobertura de intereses presentó un comportamiento inestable, pues en los dos primeros años en los que la compañía estuvo en acuerdo de reestructuración se evidenciaron niveles aceptables, los cuales fueron seguidos por un año de descenso y otro de recuperación y luego por dos periodos de constante retroceso. Esta situación en gran parte se debe a la poca liquidez que estuvo experimentando la empresa, a la lenta rotación de cartera y a la mayor adquisición de pasivo corriente, los cuales en conjunto hacen que la capacidad para cubrir los intereses e incluso para cancelar las deudas sea más difícil para la organización.

Ilustración 18: Razones de rentabilidad de Proeléctrica durante el acuerdo.



Fuente: Realizado por las autoras según datos de la Superintendencia de Sociedades

Los resultados arrojados por las razones de rentabilidad (ilustración 18), muestran claramente el cambio positivo que tuvo la organización una vez entro en ley 550, puesto que a diferencia de los años previos al acuerdo, se empiezan a reportar márgenes positivos y utilidades. Este giro que experimentó la organización se dio en gran parte por la reducción en los gastos administrativos, que afectaban en gran medida al margen operacional y neto de la empresa.

Específicamente es de resaltar los avances en las cifras reportadas por el margen bruto, porque éstas dan a entender que, en comparación con los años anteriores, se logró un mejor control en el manejo de los costos.

Sin embargo cuando se observa el comportamiento del margen bruto durante los años analizados, se detecta a simple vista que en general éste ha sido inestable y tendiente a la baja, lo cual se debe en parte a la disminución en las ventas y al aumento en los costos incurridos para esos años.

Toda esta situación refleja que a pesar de que la empresa reportó márgenes brutos positivos, le faltó tener mayor control o monitoreo sobre los costos, puesto que éstos inciden directamente en el crecimiento de una organización.

Por su parte el margen operacional, evidencia que la compañía debe establecer medidas rápidas y eficientes que permitan reducir los gastos de administración, ya que en el 2007 y 2008 éstos aumentaron y afectaron por ende las utilidades de la compañía.

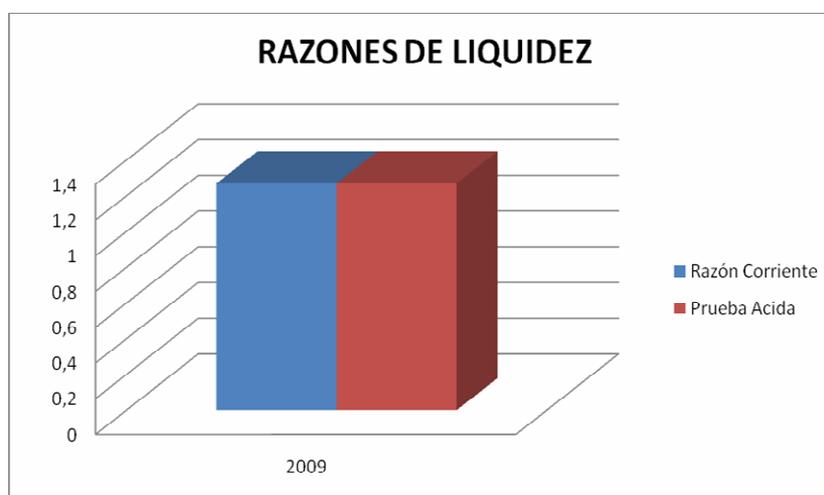
Al igual que el margen operacional, la rentabilidad del activo y patrimonio y el margen neto en algunos años reportaron cifras negativas, debido a los niveles elevados de gastos que maneja la empresa.

En conclusión ésta razón, indica que Proelectrica ha mejorado en términos de rentabilidad, pero que esto podría cambiar si se sigue ignorando el crecimiento de los gastos y costos de la organización.

3.6. SITUACIÓN FINANCIERA DE LA EMPRESA DESPUÉS DEL ACUERDO

Analizar la situación financiera actual en la que se encuentra la empresa, seis meses después de haber salido del acuerdo de reestructuración, se convierte en un ejercicio clave que debe ser llevado a cabo no solo para evaluar los efectos provocados por el instrumento de ley 550, sino también para estudiar el desempeño de la compañía, detectar lo que ésta ha aprendido y establecer los aspectos que faltan por mejorar para ser competitiva y tener sostenibilidad en el tiempo.

Ilustración 19: Razones de Liquidez de Proelétrica después del acuerdo.



Fuente: Realizado por las autoras según datos de la Superintendencia de Sociedades

Observando las cifras arrojadas por las razones de liquidez (Ilustración 19), se puede ver que la compañía a pesar de poseer un activo corriente que alcanza a solventar sus pasivos corrientes, presenta una situación menos alentadora que la experimentada en el año 2008, puesto que los pasivos para el primer semestre del 2009 son mayores que los del periodo inmediatamente anterior y el capital de trabajo es por el contrario menor que el del año 2008.

Lo que realmente preocupa es que la compañía continúe aumentando sus pasivos y que el panorama de retroceso, que viene dado desde el 2008, siga

propagándose a tal punto de afectar directamente la liquidez de la compañía y dificultar el cubrimiento de las obligaciones adquiridas por ésta misma a corto plazo.

En general se puede afirmar que la empresa hasta éste momento es líquida y puede sostenerse bajo niveles óptimos, pero no por ello debe confiarse, ya que como se había mencionado anteriormente, los pasivos corrientes vienen desde el 2008 aumentando, por tal motivo se hace necesario ejercer control sobre éstos mismo y fomentar políticas de mercadeo que permitan elevar los niveles de ventas de la compañía y por ende mejorar la liquidez de esta misma.

Ilustración 20: Razones de Actividad de Proeléctrica después del acuerdo.



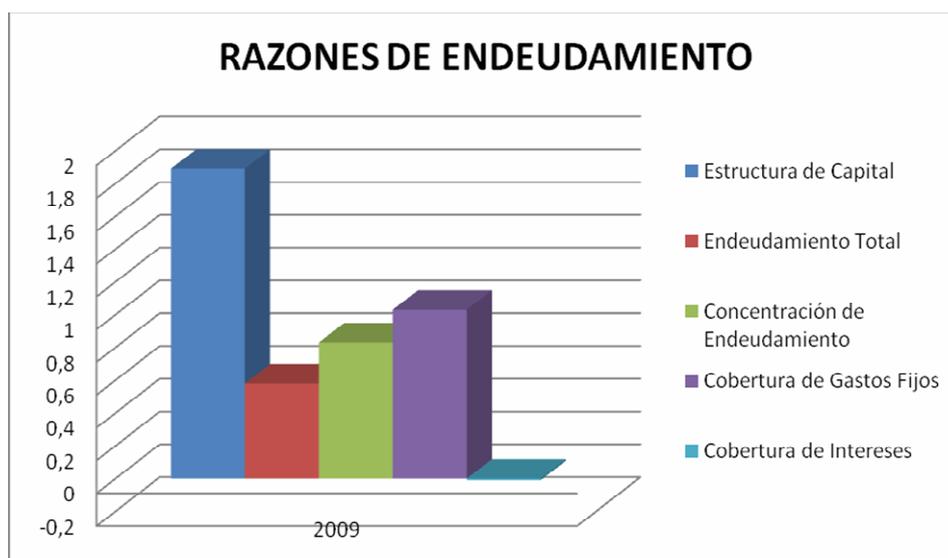
Fuente: Realizado por las autoras según datos de la Superintendencia de Sociedades

Las razones de actividad (ver Ilustración 20) son las que resultan más preocupantes para la compañía, ya que en ninguno de los periodos analizados se han reportado cifras que muestren un verdadero avance en ésta razón; por el contrario a medida que pasa el tiempo la situación se ha ido tornando más oscura para la compañía, pues los días que tarda en recaudar el dinero adeudado por los

clientes es muy elevado, ya que lo ideal sería que las rotaciones de cartera sean de 30 días y no 177 días como se ve reflejado en éste periodo analizado.

Todo este panorama de continuar así, muy seguramente va a ser insostenible en el futuro, pues llegara un momento en el que las críticas rotaciones de cartera que la empresa está manejando, afecten directamente la liquidez y con ello la capacidad de la compañía para cubrir sus obligaciones a corto plazo. Es precisamente por esto que se debe hacer un alto en el camino, para pensar e implementar políticas que busquen reducir los días cartera y con ello mejorar la liquidez de la empresa.

Ilustración 21: Razones de Endeudamiento de Proelétrica después del acuerdo.



Fuente: Realizado por las autoras según datos de la Superintendencia de Sociedades

Los resultados arrojados por esta razón (Ilustración 21) revelan que el nivel de endeudamiento poseído por la empresa era realmente significativo, pues los pasivos adquiridos por ésta misma superaban en gran medida al patrimonio; muestra de ello, es que para el año 2.009 el pasivo representaba casi dos veces el patrimonio de la compañía.

Con lo anterior se puede afirmar que la estructura de capital de la empresa actualmente se encuentra en una situación más desfavorable que la reportada durante el año 2008, ya que en el primer semestre del 2009 la participación de los acreedores en la empresa toma más partida que la de los socios.

Por otro lado se evidencia un retroceso en el porcentaje de concentración de endeudamiento reportado, puesto que se ve como la compañía está volviendo a las prácticas de aquellos años, en los que aún no se encontraba en acuerdo de reestructuración, en donde la concentración de los pasivos era a corto plazo. En la actualidad no se han llegado a los niveles manejados para esa época, sin embargo se observa que los avances alcanzados por la empresa en ley 550 se están destruyendo, por lo que es prudente implementar medidas que generen cambios en la concentración de pasivos, para así poder tener la oportunidad de saldar en un plazo más largo las obligaciones de la compañía.

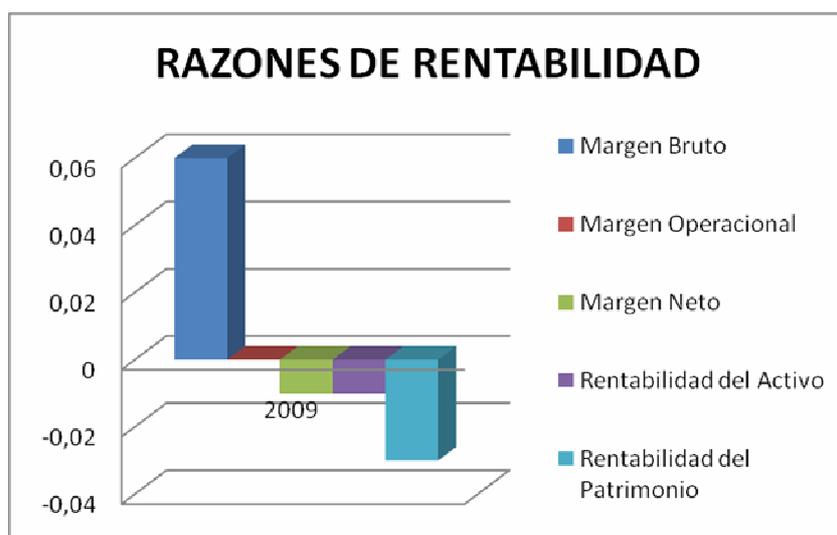
Vale la pena aclarar que el porcentaje de concentración de endeudamiento y de endeudamiento total, se puede comportar de esta forma, en gran parte por las rotaciones de cartera que maneja la compañía y que la obliga de cierta manera a endeudarse para cubrir los pasivos a corto plazo.

Igualmente se debe destacar el avance significativo que ha tenido la empresa en términos de cobertura de gastos fijos; esto ha sido el resultado de la reducción en costos y gastos que llevo a cabo la organización en el 2009 y que dejo atrás el año 2008, en donde no se estaba dando un eficiente control en el manejo de los costos y gastos de la empresa. Todo esto demuestra que la empresa ha detectado fallas en su gestión organizacional que está trabajando para resolver y que hasta el momento su labor está rindiendo frutos.

Finalmente la cobertura de gastos fijos en este periodo, arroja mejor resultado que el que se observa en el 2008, el cual es producto de la disminución del monto de interés pagado en ese año y de las reducciones en los costos y gastos que hacen que la utilidad operativa de la empresa sea mayor.

En general se debe resaltar que la compañía ha empezado a corregir los errores del pasado y se ha percatado que la reducciones en los costos y gastos es un aspecto esencial que permite a la compañía generar mejores cifras de utilidades y a su vez alcanzar un grado de crecimiento y sostenibilidad en el futuro.

Ilustración 22: Razones de Rentabilidad de Proeléctrica después del acuerdo.



Fuente: Realizado por las autoras según datos de la Superintendencia de Sociedades

Observando las razones de rentabilidad (Ilustración 22) reflejadas por la compañía en este periodo, se puede inferir que a pesar de presentar mejores resultados en éste año, comparado con el periodo inmediatamente anterior, son muchos los aspectos que debe mejorar la organización si desea alcanzar márgenes de rentabilidad óptimos, ya que aún las cifras siguen siendo preocupantes.

Específicamente en cuanto al margen bruto se debe resaltar la cifra arrojada en el 2009, pues comparado con el 2008 se ven claros avances, los cuales no pueden ser entendidos en su totalidad como mejoras para la organización, pues si se observa detalladamente los estados financieros de la empresa se detectará que el aumento presentado en éste margen efectivamente es producto de las disminuciones en costos pero también de las reducciones en ventas presentadas

en lo corrido del año. De tal manera que para elevar el margen bruto de la organización, se hace necesario generar estrategias de mercadeo que conlleven a elevar los niveles de ventas, pero a la vez es indispensable seguir controlando los costos en la organización.

Teniendo en cuenta lo anterior es de esperarse que el margen operativo y neto tengan comportamientos semejantes a los arrojados por el margen bruto, pues se reportan mejoras en estos mismos en parte por la reducción en las ventas; sin embargo no se debe desconocer el avance en términos de control de gastos que, aunque todavía no es suficiente, hace que las utilidades operativa y neta sean mayores a las que se tuvieron en el 2008.

Todo este panorama también se puede atribuir al cambio que se está ejerciendo en la concentración de endeudamiento, el cual cada vez tiende más a ser corriente, lo que indudablemente refleja que la organización debe pensar en tener una mayor concentración de los pasivos en el largo plazo, para de esta manera reportar mejores márgenes de rentabilidad y mantenerse en el mercado competitivo.

Finalmente es de esperarse que los porcentajes de rentabilidad del activo y del patrimonio sean mejores que las arrojadas en el 2008, puesto que los costos y gastos incurridos durante éste último periodo han sido menores, sin embargo como ya se había mencionado anteriormente, estos cambios experimentados no han sido suficientes para la organización, pues aún no se están generando utilidades en la misma; pese a ello, si se observan las cuentas de activos y patrimonios de éste año se podrá decir que éstas se encuentran en crecimiento y que por ende si se ejerce con mayor fuerza una política de control de costos y gastos, acompañada por esta situación favorable, para el año 2010 en términos de rentabilidad se generaron unos mejores resultados.

A partir de lo anteriormente expuesto se puede concluir que aunque la organización ha pasado por un proceso de reestructuración de pasivos, ésta no ha obtenido buenos resultados económicamente hablando, por lo que deben trabajar

un poco más en la parte de mercadeo, para que de esta manera sus ventas aumenten, ya que no de sirve mucho poseer una buena estructura de endeudamiento y de rotaciones cuando no se obtienen utilidades, pues tarde o temprano carecer de éstas implicará consecuencias negativas que se verán reflejadas en los resultados de sus razones financieras.

3.7. PORCENTAJE DE EXITO (SALVAMENTO) Y FRACASO (QUIEBRA)

Se puede observar un proceso de acuerdo de reestructuración satisfactorio de la compañía Proelectrica, que terminó antes de lo esperado y a la vez generó algunos efectos positivos para la organización.

Se debe resaltar que Proelectrica salió del acuerdo de reestructuración antes de lo acordado por voluntad propia, ya que demostró ante la Superintendencia y los entes correspondientes que tenía capacidad para seguir funcionando en el mercado sin la ayuda de la ley 550. Por ello es que a finales del año 2008 salen del acuerdo, anticipándose casi tres años de lo estipulado.

Sin embargo a juicio de los autores de la presente investigación, ésta salida fue apresurada, debido a que aún faltaban muchas cosas por mejorar y se estaban presentando situaciones poco favorables en el periodo en el que paradójicamente deciden salir.

4. ANÁLISIS COMPARATIVO DE INDUVENTAS Y PROELECTRICA

En el transcurso de la presente investigación se ha analizado el proceso de reestructuración de dos empresas con actividad económica diferente, las cuales obtuvieron resultados opuestos, a causa de sus situaciones financieras.

Aunque las dos en alguna medida buscaban su recuperación los puntos de partida de ellas eran totalmente diferentes, puesto que por un lado se puede observar a una compañía sumida en una total crisis, de la cual era casi imposible salvarse, como es Induventas; y por otro lado se ve una empresa que aunque había dejado de cancelar sus pasivos, estaba aun a tiempo de rescatarse, lo único que necesitaba era un compas de espera para poder cumplir con las obligaciones adquiridas, principalmente la que poseía con la compañía General Electric, debido a que el monto de esta era elevado y de cierto modo la obligaba a atrasarse con la cancelación de las deudas nacionales, por lo que encontró en la Ley una herramienta útil para cumplir su cometido.

Por lo anterior se puede concluir que este instrumento cumple a cabalidad con su finalidad siempre y cuando las organizaciones se encuentren en un punto donde puedan ser aún salvadas y además de esto procuren llevar a cabo un proceso organizado y concienzudo, prueba de que debe ser de esta manera es el resultado obtenido en los casos analizados en el presente trabajo, debido a que mientras en uno se presenta una situación donde se busca la cancelación puntual y hasta adelantada de los pasivos y se observan indicadores financieros que van mejorando con el paso del tiempo (Proeléctrica), también encontramos un contraste ya que después de haberse acogido a la Ley los indicadores financieros no mejoran, por el contrario se puede observar como rápidamente se van sumiendo en un estado de crisis absoluta, donde lo único que queda por hacer para intentar proteger los intereses de las personas interesadas es, realizar una liquidación donde todos queden medianamente satisfechos.

4.1. RESPUESTA A LOS APRENDIZAJES Y RECOMENDACIONES A TENER EN CUENTA

1. Al momento de realizar un acuerdo de reestructuración se debe llevar a cabo un análisis de factibilidad que indique si realmente la compañía al acogerse al instrumento de ley puede solventar sus pasivos y salir a flote; esto es precisamente en lo que pensamos que falló Induventas, puesto que a nuestro parecer para esta compañía acogerse al acuerdo de reestructuración representó un compás de espera a lo que inevitablemente tenía que vivir, que era la liquidación, ya que en el estado en que se encontraba la organización lo único que podía salvarla de su cierre definitivo era una fuerte inversión por parte de los socios de la misma o de algún miembro externo, lo cual era muy remoto que sucediera, porque por un lado los dueños de la empresa decían no contar con capital para inyectarle a la organización y por otra parte la confianza que Induventas había proyectado a su mercado era cada vez menor y por ende las posibilidades de inversiones externas también lo eran.

Por lo anterior es que se recomienda que tanto las organizaciones como el mismo gobierno realicen un análisis más exhaustivo al momento de tomar de la decisión de aceptar, en el caso del Estado, o de incursionar en un proceso de reestructuración, puesto que para una empresa que se encuentra en un estado tan crítico ingresar a un acuerdo de reestructuración trae consigo costos propios que afectan negativamente el capital con que se cuenta para pagar a los acreedores.

Contrario a lo vivido por industrias Lequerica, Proelectrica era una organización que tenía expectativas claras de recuperación, pues esta si contaba con el dinero para cubrir los pasivos sino que querían capitalizar las deudas a un mayor plazo para cumplir cabalmente con las obligaciones adquiridas con sus acreedores; sin embargo consideramos que la empresa en términos generales presentó una falla que va ligada al tiempo de duración del acuerdo, pues

decidió salir de este mismo en un periodo que en el que estaba experimentando retrocesos en las diferentes razones financieras; por esto se afirma que apresuró su salida del acuerdo y a su vez con ello corto un proceso de reestructuración que aún tenía mucho por dar.

Atendiendo a lo expuesto anteriormente se recomienda que Proelectrica sea un poco más comedida al momento de tomar las decisiones que puedan afectar el curso normal de la compañía, pues las determinaciones siempre traen consigo consecuencias, muestra de ello son los resultados reportados en el primer semestre del año en curso, los cuales ponen en evidencia y a la vez reflejan de cierta forma la decisión apresurada de la salida del acuerdo.

2. Teniendo en cuenta los estados financieros de las empresas, se hace necesario mantener en observación constante las rotaciones de cartera, ya que los atrasos en el retorno del capital, obliga a las mismas a recurrir al endeudamiento, que aunque no sea malo en toda ocasión, muchas veces trae consigo problemas financieros; además este indicador debe ser analizado y trabajado a fondo con el fin de cada día mejorarlo aun más; tratando de que el dinero retorne en menos de 30 días. A partir de las experiencias vividas por ambas organizaciones es imperante prender una alarma referente a este indicador, ya que es uno de los factores que trae consigo atrasos en la cancelación de las cuentas por pagar y un mayor endeudamiento como ya se ha mencionado anteriormente; por lo que se recomienda a Proelectrica que con base en el proceso que ya experimentaron tomen medidas que incentiven a sus deudores a cancelar a tiempo dichos créditos para que de esta manera no se vea afectada la liquidez de la empresa y con ello la sostenibilidad a largo plazo de la misma, esto se puede llevar a cabo por medio de incentivos por pronto pago y/o descuentos por pagos anticipados.
3. Un factor importante para la vida y buena salud de una organización son las ventas, fuente principal de ingresos, es por ello que se recomienda incentivar las mismas a través de planes de mercadeo para de esta forma obtener mayores utilidades y mejores niveles de liquidez en la organización.

Aunque se debe tener en cuenta que Proeléctrica es una empresa que depende mucho del comportamiento de los factores macroeconómicos, es por ello que es preciso verificar los precios, de manera que en algunos momentos críticos donde la empresa se vea afectada negativamente, se pueda sacar provecho y de esta manera incrementar el monto de las ventas.

Además se recomienda hacer un seguimiento constante de los clientes, con el fin de volver más atractivo el producto ante sus ojos y mostrarle que son importante para la organización; dicha estrategia que tiene excelentes resultados, ya que en la actualidad a los clientes más que el producto que se les vende, le interesa la manera como son tratados, es decir, el servicio que se les presta. Al ser Proeléctrica una empresa de servicios, el hecho de demostrar calidad e interés al cliente, va a favorecer considerablemente los ingresos que se están percibiendo.

4. Las dos organizaciones presentaban una concentración de endeudamiento marcada hacia el corto plazo, lo cual resulta inconveniente para unas empresas que tienen problemas de rotación de cartera y de iliquidez; por tal razón se recomienda que Proeléctrica debe empezar a gestionar medidas que permitan cambiar dicha situación. Como se ha observado, con el proceso de reestructuración lo que se busco fue exactamente esto, cambiar en cierta medida la concentración de endeudamiento, es por ello mismo que la empresa, basándose en la experiencia adquirida debe buscar planes de financiamiento a largo plazo, para que los desembolsos que se deban hacer para cancelar las acreencias no sean grandes mes a mes y puedan tener un capital trabajo suficiente para continuar con su actividad y se eviten los problemas de iliquidez, que son los que a fin de cuentas sumen a las empresas en inconvenientes financieros.
5. El control en los gastos para una organización es fundamental, puesto que estos infieren en los márgenes de utilidad que pueda recibir la empresa. Esta es una lección de la cual debe aprender Proeléctrica, ya que durante varios años

sus elevados gastos impidieron que las utilidades reportadas por la empresa fueran significativas.

Incluso Proelectrica debe ser consciente que el control de gastos no es un tema que se recupera y se descuida, sino que requiere de constante monitoreo, porque de lo contrario éstos mismos van a convertirse nuevamente en su dolor de cabeza. En el caso de ésta organización los gastos han venido mostrando una gran reducción en el primer semestre del año que va en curso, sin embargo se requiere de un mayor esfuerzo por controlarlos; cuando nos referimos a mayor control no precisamente decimos que estos se reduzcan a como dé lugar, sino que se tenga una buena planificación de los mismos para que de esta manera los desembolsos de la organización rindan los beneficios esperados y a la vez se recomienda que se tenga un mayor aprovechamiento de los recursos limitados.

5. El diálogo es un factor que juega un papel determinante en el proceso de reestructuración de la empresa, es por ello que se recomienda que los miembros involucrados dentro del acuerdo estén en una actitud abierta y conciliadora.

Lo anterior es porque pensamos que a cada una de las compañías durante una etapa del proceso les faltó mayor comunicación, que de haberse dado quizás los resultados hubieran sido mejores. En el caso de industrias Lequerica este problema se dio específicamente en una época de desesperación en la que los miembros del proceso veían que pasaba el tiempo y los resultados de mejoras eran nulos, exactamente en el año 2004, en donde se evidencia que la actitud del dueño de la empresa hacia los demás actores no fue la mejor, puesto que en un principio no mantuvo informado a sus acreedores de porque estaba incumpliendo en los pagos, sino que espero que el ambiente se tornara más complicado y menos sostenible para comunicarles el estado de la empresa y luego su comportamiento poco colaborador en la etapa de liquidación dificultó un poco las labores del propio liquidador. Por su parte en Proelectrica la falta de diálogo entre los miembros de la empresa se detecta en el año en el que decide

salir, porque si realmente dentro de la misma organización se hubiera dado una buena comunicación estos no habrían salido del acuerdo en año en que lo hicieron.

4.2. PROYECCIÓN DE PROELECTRICA

En el presente trabajo se encuentra una situación ambigua entre las dos empresas estudiadas, debido a que una de ellas fracasó en el proceso de reestructuración de pasivos, como es el caso de Induventas, mientras que Proeléctrica aprovechó dicho proceso, saldando todas sus acreencias y saliendo del acuerdo de forma exitosa; debido a los resultados de dichas empresas se hace evidente que solo se puede hablar del futuro próximo de una de ellas, por lo que a continuación se hará referencia a las expectativas que se tienen de la Proeléctrica, de la cual se espera que después de haber pasado por un proceso de reestructuración tenga en cuenta lo sucedido antes y durante dicho acuerdo para que su funcionamiento en los años posteriores a su salida sean favorable, además se esperaría no volver a cometer los mismo errores.

En este caso después haber pasado por el proceso, y analizado la parte financiera del primer semestre del año 2.009, se hace evidente que aunque han mejorado aspectos en los cuales venían presentando falencias como en el margen bruto que algunos años fue negativo, también han vuelto a cometer los mismos errores en otros aspectos, como los gastos administrativos elevados, la concentración de endeudamiento a corto plazo con sumas elevadas y si a esto le sumamos la disminución en las ventas, no sería difícil concluir que en un futuro no muy lejano podrían volver a estar en crisis.

Mas sin embargo es prematuro dar un diagnostico acertado de la situación en la que se encuentra la empresa, y si se tiene en cuenta que la empresa se ve afectada negativamente por factores externos como el fenómeno del niño, el cual es cíclico y ayuda a bajar los precios de la energía hídrica, la cual es competencia directa del servicio que comercializa la organización, podemos darnos cuenta que

actualmente está sucediendo lo mismo que en el año 2.005 e incluso en el 2.008, donde debido a dicho fenómeno se ve una pérdida del ejercicio, por esta misma razón se espera que al culminar el año y el fenómeno natural, la situación sea diferente y que en los años próximos cambie la parte financiera de la empresa, encontrando un marco alentador, con resultados favorables que ayuden a la sostenibilidad de Proelétrica.

5. CONCLUSIÓN

Debemos mirar más allá de lo que se puede ver a simple vista, porque solo así se puede descubrir que la mejor manera de emitir un concepto y entender el por qué de las decisiones es remitiéndose a los orígenes de las cosas, pues en muchas ocasiones éstas no son como aparentan.

Lo anterior es precisamente una de las mayores enseñanzas que a nosotras como investigadoras nos dejó el presente proyecto de investigación, ya que nos dimos cuenta que toda la información que se encontraba consignada en los libros es útil y necesaria para llevar a cabo el estudio, más no suficiente para culminarlo, debido a que para el caso particular de las dos empresas analizadas, resulto imprescindible contar con el testimonio de personas que estuvieron de cerca en el proceso para poder esclarecer muchos vacíos y entender algunas medidas ejecutadas por las organizaciones, las cuales parecían poco acertadas en los momentos en los que aún no los habíamos escuchado.

A su vez durante ésta investigación se pudo detectar que las decisiones organizacionales y el entorno en el que día a día se mueven las empresas hacen que éstas continuamente se encuentren expuestas a diferentes cambios, los cuales son inevitables y en muchas ocasiones generados de crisis dentro de las mismas; sin embargo la fortaleza de una compañía se encuentra precisamente en saber sortear los obstáculos que se le presentan y con ello establecer medidas que los ayuden a salir de las situaciones difíciles.

Por lo anterior es que el instrumento de Ley 550 fue percibido precisamente como el mecanismo de apoyo para enfrentar las crisis de las organizaciones; no obstante durante en éste trabajo se logro descubrir que a pesar de que el acuerdo de reestructuración infiere positivamente en las empresas, el acogerse a éste mismo no es garantía de éxito, pues existen compañías que se encuentran en una

situación tan devastadora antes de acudir al instrumento que éste resulta insuficiente para salvar a la empresa de su decadencia.

Finalmente éste proyecto deja una gran enseñanza a las empresas y es que los esfuerzos por parte de éstas tienen que ser continuos y no solo se deben limitar al tiempo en que se encuentran en el acuerdo, porque de nada vale remediar los errores y mejorar por un tiempo, si luego aquellos avances se destruyen cayendo en las mismas faltas.

BIBLIOGRAFÍA

- Ley 550 de 1999.
- Folios de la Superintendencia de Sociedades.
- Calderón Quintero, Pablo. Tesis Modificación del orden de Prelación Legal de los Acreedores en la Ley 550. Mayo 200.
- Mogollón, Laura; Restrepo, Luz Adriana. Tesis Análisis de la Ley 550, sus lecciones, aprendizajes y propuestas de reforma. 2004.
- Ordóñez, Daniel. Tesis Análisis de los Factores de éxito y/o fracaso en las Entidades sujetas a la ley 550 de 1999. Enero 2004.
- Ley de Bancarrota de Estados Unidos. Capítulo 11.
- 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 906 del 2000 para la creación de la Comisión para la Coordinación y Seguimiento en la Aplicación de la Ley.
- Decreto 2250 del 2000 sobre el Crédito y derecho de votos de los Acreedores en Acuerdos de Reestructuración.

- Decreto 63 de 2002 sobre Acuerdos de Reestructuración.
- Decreto 941 de 2002 sobre Medidas de Intervención.
- Ley 1116 de 2006. Régimen de Insolvencia Empresarial.
- http://www.nuso.org/upload/articulos/3211_1.pdf
- <http://sirem.supersociedades.gov.co/SIREM/files/estudios/ENTORNOMACROEC ON%C3%93MICO1999.pdf>.
- <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/co/perfil2.pdf>.
- http://www.pnud.org.co/img_upload/9056f18133669868e1cc381983d50faa/P%C3%A1ginas_de_Capitulo_4_Eje_Cafetero4B.pdf.
- <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010043/lecciones/11inflacydesemp2.htm+inflacion+en+colombia+en+1999&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=co>.
- <http://www.fuac.edu.co/revista/l/l/dos.pdf>.
- http://www.contraloriagen.gov.co/html/auditorias/ficha_tecnica/archivos/8999990285_Reforestacin-Sector%20Forestal.pdf.
- <http://sirem.supersociedades.gov.co/SIREM/files/estudios/ENTORNOMACROEC ON%C3%93MICO1999.pdf>.
- <http://74.125.47.132/search?q=cache:www.monografias.com/trabajos16/termicas-colombia/termicas>
- <http://www.acolgen.org.co/mod/docs/docs/>
- http://74.125.47.132/search?q=cache:bdjjpL4_5GEJ:noticias.presidencia.gov.co/prensa_new/

ANEXOS

Anexo 1. Disponibilidad de madera en bosques naturales por regiones

Región	Área (miles ha)			Volumen (miles m3)		
	Total maderable	Bosques accesibles	Disponible a corto plazo	Total maderable	Bosques accesibles	Disponible a corto plazo
Amazonas	27.049	0	0	270.455	0	0
Orinoquia	4.046	0	0	111.588	0	0
Caribe	223	162	0	4.917	2.78	0
Andina	4.954	3.975	67	305.314	177.771	3.373
Pacífico	2.549	1.459	1.496	146.614	78.396	77.97
Total	39.181	5.596	1.563	838.888	258.947	81.343

Fuente: Motta y Candelo (1999). El complejo forestal colombiano. Contrato Cepal-Conif, tomado de Estado de los Recursos Naturales y del Ambiente 2000-2001. CGR

Anexo 2. Situación de las distribuidoras bajo control del Gobierno Nacional

EMPRESA	ACTIVOS	PATRIMONIO	INGRESOS OPERACIONALES	UTILIDADES
Caldas	997	782	158	-36,7
Santander	673	527	249	3,2
Boyacá	523	300	170	-10,3
N. de Santander	472	378	113	0,4
Tolima	353	186	115	9,8
Cauca	217	124	52	-
Cundinamarca	168	112	91	-12,3
Nariño	151	62	73	8,3
Huila	146	95	65	-

Meta	140	110	52	2,5
Quindío	98	69	44	1,3
Chocó	34	-35	15	-14
Caquetá	22	15	16	-1,5
TOTAL	3994	2725	1213	-139,3

Fuente: Ministerio de Minas y Energía. Citado por UPME en Plan de expansión de referencia.

Anexo 3. Resultados financieros generación eléctrica

(Miles de Millones de pesos)

	1998	1999	2000	2001
Ingresos Operacionales	3.035	2.970	4.143	3.813
Utilidad Neta	(11)	(165)	(235)	10
Rendimiento sobre el Capital	0%	(1%)	(2%)	0%

Fuente: Cálculos de ACOLGEN, con base a los datos auditados de las empresas generadoras.

Anexo 4. Graduación de créditos de Industrias Lequerica S.C.A “Induventas”

CREDITOS DE PRIMERA CLASE	
Nombre	Valor Graduado y Calificado
Cristian Gutiérrez	\$1.423.150
Víctor Lora Almeida	\$5.537.629
Walter Alberto López	\$28.983.783
Belisario Peralta Flórez	\$759.659
Dalmiro Zúñiga M	\$998.158
William Puello Acuña	\$747.689
Julio Puello Marrugo	\$92.063
Ramón Jiménez Hueto	\$645.241
Everlides del Rio Padilla	-
Ángel Santos Vega	\$857.867
Rafael Marrugo De Arco	\$1.847.807

Justo Rafael Caldera	\$497.089
Alcibiades Alcalá López	\$645.241
Rafael Barrios Barrios	\$6.548.983
William Villadiego	-
Manuel Guillermo Lequerica	\$155.219.303
Milton Contreras Turizo	\$205.165
DIAN	\$651.226.990
Instituto de Seguros Social I. S. S. Bolívar	\$274.998.306
SENA Regional Bolívar	\$2.020.450
Pensiones y cesantías SANTANDER S. A.	\$13.183.473
Pensiones y cesantías COLFONDOS S. A.	\$7.449.000
TOTAL	\$1.153.887.046
CRÉDITOS DE TERCERA CLASE	
Nombre	Valor Graduado y Calificado
Banco Bilbao Vizcaya Argentina Colombia	\$97.939.598
Otras entidades bancarias	\$53.874.149
CRÉDITOS DE QUINTA CLASE	
Nombre	Valor Graduado y Calificado
Felipe Espinosa Espinosa	\$2.035.706
Pinturas Prime Ltda.	\$19.825.038
Alfonso Sierra Veloza	\$20.665.455
Héctor Varela	\$28.600.000
Ministerio de Industria y Turismo	\$47.301.121
TOTAL	\$118.427.320

Fuente: Realizado por las autoras según datos de la Superintendencia de Sociedades

ANEXO 5. Cuentas por pagar del Proceso

Nombre	Valor Graduado y Calificado
Freddy Arellano Tijera	\$32603053
Laura Manjarres	\$2.970.000
LAR	\$2.200.000
Gonzalo Jiménez Quesada	\$8.880.000
AVALUAR Ltda.	\$2.0.000
Administración de oficina	\$6852600
TOTAL	\$55.538.653

Fuente: Realizado por las autoras según datos de la Superintendencia de Sociedades

Anexo 6. Estados financieros de “Induventas” durante el proceso de Liquidación obligatoria

INDUSTRIAS LEQUERICA S. C. A. INDUVENTAS EN LIQUIDACION OBLIGATORIA BALANCE GENERAL 15 NOVIEMBRE DE 2.005	
ACTIVOS	
Activos corrientes	-
Disponibles	-
Deudores	-
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	-
ACTIVOS NO CORRIENTES	
Activo fijo	-
Terrenos	-
Edificaciones	-
Maquinarias	-
Muebles y enseres	-
Equipos de computo	-
Equipos de transporte	-
Depreciación acumulada	-
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	-
TOTAL ACTIVOS	-

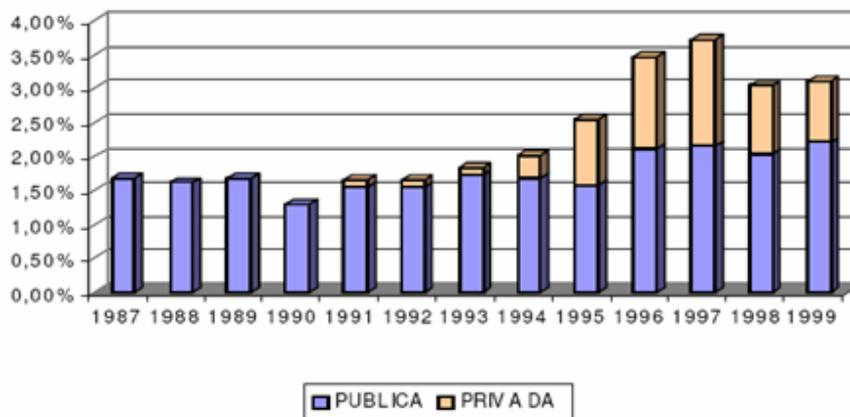
PASIVO CORRIENTE	
Obligaciones financieras	\$97.939.598
Proveedores	\$42.526.199
Cuentas por pagar	\$149.420.478
Impuestos, gravámenes y tasas	\$651.226.990
Obligaciones laborales	\$50.209.742
Pasivos estimados	\$3.696.361
Depósitos	-
TOTAL PASIVOS	\$995.019.368
PATRIMONIO	
Capital social	\$600.000.000
Reserva legal	-
Revalorización del patrimonio	-
Resultado de ejercicios anteriores	-\$1.187.375.921
Resultado del ejercicio	\$-407.643.447
TOTAL PATRIMONIO	\$-995.019.368
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	-

INDUSTRIAS LEQUERICA S. C. A. INDUVENTAS EN LIQUIDACION OBLIGATORIA ESTADO DE RESULTADO 15 NOVIEMBRE DE 2.005	
INGRESOS OPERACIONALES	
Ventas	-
Devoluciones y descuentos	-
Total ingresos operacionales	-
Coto de ventas	-
UTILIDAD BRUTA	-
GASTOS ADMINISTRATIVOS	
Gastos generales	\$87.077.387
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	\$87.077.387
UTILIDAD O PERDIDA OPERACIONAL	\$(87.077.387)
INGRESOS NO OPERACIONALES	
Financieros	\$104.978
Diversos	\$3.336.652
Corrección monetaria	-
TOTAL INGRESOS OPERACIONALES	\$3.441.630
NO	

COSTOS Y GASTOS NO OPERACIONALES FINANCIEROS	
Gastos extraordinarios	\$324.007.680
TOTAL COSTOS Y GASTOS NO OPERACIONAL	\$324.007.680
Utilidad o pérdida no operacional	\$(320.566.060)
EXCEDENTE O PERDIDA DEL EJERCICIO	\$(407.643.447)

Fuente: Realizado por las autoras según datos de la Superintendencia de Sociedades

Anexo 7: Evolución de inversión en servicios públicos % pib



Fuente: Departamento Nacional de Planeación (DNP)

ANEXO 8. Notas al estado de liquidación

Ingresos Financieros	\$104.978
Corresponden a los rendimientos generados de los depósitos en cuenta de ahorro en Bancafe	
Venta de Activos	\$106.390.246
Total de los activos vendidos	
Venta de Chatarra	\$4.495.852

Ingresos provenientes a chatarra que no fue inventariada por carecer de valor, pero que se pudo aprovechar

Prestamos \$706.955

Wilfrido Alcalá	\$420.000
-----------------	-----------

Nidia Gutiérrez	\$286.955
-----------------	-----------

Al iniciar el proceso de liquidación obligatoria se acudió a préstamo de particulares para cumplir algunos tramites

Pago de pasivo calificado y graduado \$ 35.141.755

Cristian Gutiérrez	\$101.850
--------------------	-----------

Víctor Lora Almeida	\$387.634
---------------------	-----------

Walter Alberto López	\$2.123.618
----------------------	-------------

Belisario Peralta Flórez	\$53.176
--------------------------	----------

Dalmiro Zúñiga M	\$69.872
------------------	----------

William Puello Acuña	\$52.338
----------------------	----------

Julio Puello Marrugo	\$6.444
----------------------	---------

Ramón Jiménez Hueto	\$45.167
---------------------	----------

Ángel Santos Vega	\$60.051
-------------------	----------

Rafael Marrugo De Arco	\$129.346
------------------------	-----------

Justo Rafael Caldera	\$34.796
----------------------	----------

Alcibíades Alcalá López	\$45.167
-------------------------	----------

Rafael Barrios Barrios	\$458.429
------------------------	-----------

Manuel Guillermo Lequerica	\$10.865.351
----------------------------	--------------

Milton Contreras Turizo	\$14.362
-------------------------	----------

Instituto de Seguros Social I. S. S. Bolívar	\$19.249.881
--	--------------

Pensiones y cesantías SANTANDER S. A.	\$922.843
---------------------------------------	-----------

Pensiones y cesantías COLFONDOS S. A.	\$521.430
---------------------------------------	-----------

Según acuerdo aprobado por la junta se aprobó cancelar el 7% de las deudas calificado de los acreedores de primera clase, se debe tener en cuenta que algunos pasivos fueron cancelados durante los dos años que duro la empresa en el acuerdo y otros fueron cancelados por medio de cesión de bienes

Honorario \$48.741.053

Freddy Arellano Tijera	\$	32.603.053
Laura Manjarres	\$	2.970.000
LAR	\$	2.200.000
Gonzalo Jiménez Quesada	\$	8.880.000
AVALUAR Ltda.	\$	2.088.000
Los honorarios corresponden a las acreencias propias del proceso liquidatorio, las cuales tienen prioridad		
Arrendamiento	\$	6.852.600
Arrendamiento oficina	\$	4.852.600
Custodia y guarda de libros	\$	2.000.000
Corresponde al arriendo de oficina incluyendo los servicios públicos toda vez que las oficinas de Induventas, las cuales se encontraban fuera de la ciudad.		
Servicios	\$	9.281.540
Aseo y vigilancia	\$	950.790
Servicios temporales	\$	8.290.000
Otros menores	\$	40.750
Corresponde a los servicios de las oficinas		

Ingresos Financieros	104.978 Mcte
Corresponden a los rendimientos generados de los depósitos en cuenta de ahorro en Bancafe	
Venta de Activos	106.390.246 Mcte
Total de los activos vendidos	
Venta de Chatarra	4.495.852 Mcte
Ingresos provenientes a chatarra que no fue inventariada por carecer de valor, pero que se pudo aprovechar	
Prestamos	706.955 Mcte

Wilfrido Alcalá	420.000
Nidia Gutiérrez	286.955

Al iniciar el proceso de liquidación obligatoria se acudió a préstamo de particulares para cumplir algunos tramites

Pago de pasivo calificado y graduado \$35.141.755 Mcte

Cristian Gutiérrez	101.850
Víctor Lora Almeida	387.634
Walter Alberto López	2.123.618
Belisario Peralta Flórez	53.176
Dalmiro Zúñiga M	69.872
William Puello Acuña	52.338
Julio Puello Marrugo	6.444
Ramón Jiménez Hueto	45.167
Ángel Santos Vega	60.051
Rafael Marrugo De Arco	129.346
Justo Rafael Caldera	34.796
Alcibíades Alcalá López	45.167
Rafael Barrios Barrios	458.429
Manuel Guillermo Lequerica	10.865.351
Milton Contreras Turizo	14.362
Instituto de Seguros Social I. S. S. Bolívar	19.249.881
Pensiones y cesantías SANTANDER S. A.	922.843
Pensiones y cesantías COLFONDOS S. A.	521.430

Según acuerdo aprobado por la junta se aprobó cancelar el 7% de las deudas calificado de los acreedores de primera clase, se debe tener en cuenta que algunos pasivos fueron cancelados durante los dos años que duro la empresa en el acuerdo y otros fueron cancelados por medio de cesión de bienes

Honorario 48.741.053 Mcte

Freddy Arellano Tijera	32.603.053
Laura Manjarres	2.970.000
LAR	2.200.000
Gonzalo Jiménez Quesada	8.880.000
AVALUAR Ltda.	2.088.000

Los honorarios corresponden a las acreencias propias del proceso liquidatorio,

las cuales tienen prioridad

Arrendamiento	6.852.600 Mcte
Arrendamiento oficina	4.852.600
Custodia y guarda de libros	2.000.000
Corresponde al arriendo de oficina incluyendo los servicios públicos toda vez que las oficinas de Induventas, las cuales se encontraban fuera de la ciudad	
Servicios	9.281.540 Mcte
Aseo y vigilancia	950.790
Servicios temporales	8.290.000
Otros menores	40.750
Corresponde a los servicios de las oficinas	

Fuente: Realizado por las autoras según datos de la Superintendencia de Sociedades

Anexo 9. Casos de Caracterización

NOMBRE	EMPRESA
Lizzeth Romero	Computadores Sistemas Y Capacitación S A
Juana Berrío Medina	Panificadora Del Caribe
Floren Bravo	Espitia Impresores S. En C
Luisa Aríza	Abarcol S.A
María Angélica Jiménez	La Enotéca
Jennifer Rodríguez	Asistencia Técnica Y Materiales De Construcción Ltda.
Sandra Patricia Marsiglia	Movicon
Sandra Charry Marrúgo	C.I. Districandelaria
Milena García Porto	Tuvinil
Carolina Amarís Varela	Vera & Fuentes
Indira Zambrano	Eléctrica S A
Lila Isabel Acuña	Hotel Santa Clara
Lizzeth Paola Lora	Ingeniería y Montajes Industriales Ltda. I.M.I. Ltda.
Juan Sebastián Sánchez	Álvaro Suarez Bustamante Y CIA Ltda. En Liquidación Obligatoria
Orlando Castillo	Rotofibra
Natalia E. Samacá	C.I. Asturiana

Fuente: Dirección de grupo de investigación

ANEXO 10. Variables Macroeconómicas

CONCEPTO	1.994	1.995	1.996	1.997	1.998	1.999
P.I.B (CRECIMIENTO %)	5,7	5,3	2,05	3,06	0,2	-4,48
DESEMPLEO (CRECIMIENTO %)	7,9	9,5	11,5	12	15	18
INFLACION (%)	22,6	19,5	21,6	17,7	16,7	9,23
TASA DE INTERES (%)	40,46	42,77	41,91	34,3	42,18	30,37
DEVALUACIÓN (%)	3,3	18,8	1,8	28,7	17,49	23,2
EXPORTACIONES MILL DE US \$	8.478,9	10.125,9	10.582,0	11.529,5	10.821,0	11.568,7
IMPORTACIONES MILL DE US \$	11.883	13.852,9	13.675,8	15.378,9	13.616,0	10.659,1
BALANZA COMER. MILL DE US \$	-3.404,1	-3.727,0	-3.093,8	-3.849,4	-2.795,0	909,6

Fuente: DANE.

Anexo 11. Razones financieras Induventas

RAZONES FINANCIERAS	2002	2003	2004
Razones de Liquidez			
Razón Corriente	0,28	0,21	0,01
Prueba Acida	0,03	0,01	0,01
Capital de Trabajo	-\$ 1.033.500.051	\$ (1.563.399.465)	-\$ 2.427.835.869
Razones de Actividad			
Rotación de Cartera	158,95	217	109,76
Rotación de Inventarios	562,84	2099	-
Rotación de Cuentas por Pagar			316,80
Razones de Endeudamiento			
Estructura de Capital	1,99	8,656763152	(4,21)
Endeudamiento Total	66,54%	90%	131,12%
Concentración de Endeudamiento	100,00%	100%	100,00%

Cobertura de Gastos Fijos	-54,24%	-20%	-324,22%
Cobertura de Intereses	-148,79%	-391%	-133,84%
Razones de Rentabilidad			
Margen Bruto	-127,34%	-65%	-895,63%
Margen Operativo	-362,09%	-382%	-1171,87%
Margen Neto	-42%	-317%	-1860%
Rentabilidad del Activo			-24,1%
Rentabilidad del Patrimonio			-114,2%

Fuente: Realizado por las autoras según datos de la Superintendencia de Sociedades

Anexo 12. Razones financieras de Proelectrica

Anexo 13. Balance general de Proelectrica.

Anexo 14. Estado de resultados de Proelectrica.

Anexo 15. Estado de Resultados de Induventas 2002 – 2004

Industrias Lequerica S.C.A		
Estado de Resultados		
Diciembre		
2002 - 2004		
	2002	2004
Ingresos		
Ventas brutas	\$ 98.161.192	\$ 44.008.648
Dev. Y rebajas en ventas	\$ 0	
Ventas netas	\$ 98.161.192	\$ 44.008.648
Costos		
Costo de ventas	\$ 223.154.941	\$ 438.164.021
Utilidad bruta	(\$ 124.993.749)	(\$ 394.155.373)
Gastos operacionales de administración	\$ 207.794.039	\$ 117.282.934
Gastos operacionales de ventas	\$ 22.648.775	\$ 4.285.604
Utilidad operacional	(\$ 355.436.563)	(\$ 515.723.911)
Otros ingresos/otros gastos		
Ingresos no operacionales		
Gastos no operacionales	\$ 238.887.271	\$ 385.330.670
Corrección monetaria	\$ 23.021.590	\$ 82.309.375
Gastos ejercicios anteriores	\$ 98.497.849	
Utilidad antes de impuestos	(\$ 41.073.033)	(\$ 818.745.206)
Provisión de impuestos	\$ 0	\$ 0
Utilidad del ejercicio	(\$ 41.073.033)	(\$ 818.745.206)

Fuente: Realizado por las autoras según datos de Superintendencia de Sociedades

Anexo 16. Estado de Resultados de Induventas 2003

Industrias Lequerica S.C.A "Induventas"	
Estado de Resultados	
dic-03	
INGRESOS	
Ventas Brutas	\$ 39.343.208
Dev y Rebajas en Ventas	
Ventas Netas	\$ 39.343.208
COSTOS	
Costo de Venta	\$ 64.733.390
PERDIDA BRUTA	-\$ 25.390.182
Gastos Operacionales de Administración	\$ 111.386.636
Gastos Operacionales de Ventas	\$ 13.322.182
PERDIDA OPERACIONAL	-\$ 150.099.000
OTROS INGRESOS/OTROS EGRESOS	
Ingresos Operacionales	
Gastos No Operacionales	\$ 38.399.463
Corrección Monetaria	\$ 63.665.360
PERDIDA ANTES DE IMPUESTOS	-\$ 124.833.103
PERDIDA DEL EJERCICIO	-\$ 124.833.103

Fuente: Realizado por las autoras según datos de Superintendencia de Sociedades

Anexo 17. Balance General Induventas 2002 – 2004

Industrias Lequerica S.C.A “ Induventas”			
Balance General			
Diciembre			
2002 - 2004			
	2002	2003	2004
Activo corriente			
Disponibles	\$ 87.041	\$ 3.456.972	\$ 0
Deudores	\$ 43.339.854	\$ 23.685.146	\$ 13.417.754
Inventarios	\$ 348.890.769	\$ 377.528.366	\$ 0
Total activo corriente	\$ 392.317.664	\$ 404.670.484	\$ 13.417.754
Propiedad, planta y equipo			
Propiedad planta y equipo (costo)	\$ 1.305.352.639	\$ 1.305.512.639	\$ 1.305.512.639
Propiedad planta y equipo (ajuste inflación)	\$ 1.349.150.329	\$ 1.511.685.602	\$ 1.661.117.278
Depreciación acumulada (costo)	(\$ 687.087.569)	(\$ 753.046.640)	(\$ 789.664.796)
Depreciación acumulada (ajuste inflación)	(\$ 216.875.601)	(\$ 273.407.374)	(\$ 328.470.702)
Neto propiedad planta y equipo	\$ 1.750.539.798	\$ 1.790.744.227	\$ 1.848.494.419
Total del activo	\$ 2.142.857.462	\$ 2.195.414.711	\$ 1.861.912.173
Pasivo y patrimonio			
Pasivo corriente			
Obligaciones financieras	\$ 243.463.351	\$ 512.935.271	\$ 512.935.271
Proveedores	\$ 80.015.284	\$ 78.542.119	\$ 78.559.719
Cuentas por pagar	\$ 749.452.168	\$ 817.232.471	\$ 1.238.032.276
Gravámenes y tasas	\$ 214.130.412	\$ 216.574.692	\$ 221.315.677
Obligaciones laborales	\$ 111.121.383	\$ 164.179.991	\$ 218.692.492
Pasivos estimados	\$ 0	\$ 4.258.430	\$ 7.177.430
Depósitos recibidos	\$ 27.635.117	\$ 174.346.975	\$ 164.540.758
Total pasivo corriente	\$ 1.425.817.715	\$ 1.968.069.949	\$ 2.441.253.623
Patrimonio			

Capital suscrito y pagado	\$ 1.007.200.000	\$ 600.000.000	\$ 600.000.000
Reserva legal	\$ 10.686.103	\$ 10.686.103	\$ 10.686.103
Revalorización del patrimonio	\$ 711.984.185	\$ 754.422.325	\$ 766.481.297
Utilidad ejercicios anteriores	(\$ 971.757.508)	(\$ 1.012.830.541)	(\$ 1.137.763.644)
Utilidad del ejercicio	(\$ 41.073.033)	(\$ 124.933.103)	(\$ 818.745.206)
Total patrimonio	\$ 717.039.747	\$ 227.344.784	(\$ 579.341.450)
Total pasivo y patrimonio	\$ 2.142.857.462	\$ 2.195.414.733	\$ 1.861.912.173

Fuente: Realizado por las autoras según datos de Superintendencia de Sociedades