

**CARACTERIZACION DE EMPRESAS EN LEY 550 DE 1999 EN LA CIUDAD DE
CARTAGENA.
CASO DISTRICANDELARIA LTDA.**

SANDRA MILENA CHARRY MARRUGO

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
FINANZAS Y NEGOCIOS INTERNACIONALES**

CARTAGENA

2008

**CARACTERIZACION DE EMPRESAS EN LEY 550 DE 1999 EN LA CIUDAD DE
CARTAGENA.
CASO DISTRICANDELARIA LTDA.**

SANDRA MILENA CHARRY AMARRUGO

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

**Asesor
NETTY CONSUELO HUERTAS CARDOZO**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
FINANZAS Y NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**CARTAGENA
2008**

Nota de aceptación

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

AGRADECIMIENTOS

A Dios por darme la fortaleza y la serenidad que necesito y permitirme llegar donde estoy.

A mi Madre por brindarme su apoyo incondicional.

A Netty Huertas, asesora del proyecto y guía por haberme dado la oportunidad de realizarlo y por acompañarme en el proceso.

A DISTRICANDELARJA Ltda por abrirme las puertas de su empresa y por brindarme la información que necesitaba para la realización de este proyecto.

Sandra Charry Marrugo

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	
0. ANTEPROYECTO	
0.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	13
0.1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	13
0.1.2 FORMULACION DEL PROBLEMA.....	16
0.2 OBJETIVOS.....	17
0.2.1 Objetivo General.....	17
0.2.2 Objetivos Específicos.....	17
0.3 JUSTIFICACIÓN.....	18
0.3.1 Perspectiva Teórica.....	21
0.3.2 Perspectiva Histórica.....	23
0.4 ANTECEDENTES DE INVESTIGACIÓN.....	28
0.5 LOGROS ESPERADOS.....	32
0.6 METODOLOGÍA DE TRABAJO.....	34
0.6.1 Delimitacion de la Información.....	37
0.6.2 Tipo de Estudio.....	37
0.6.3 Población y Muestra.....	38
0.6.4 Fuentes y técnicas de recolección de Información.....	39
0.7 DISTRICANDELARIA Ltda.....	40
0.7.1 La Empresa.....	40

0.7.2	Historia.....	40
0.7.3	Visión.....	42
0.7.4	Misión	42
0.7.5	Estructura Organizacional.....	43
1.	RAZONES DE ENTRADA DE LA EMPRESA EN LA LEY 550/99.....	44
1.1	ANTECEDENTES.....	44
1.1.1	Análisis General	44
1.2	QUE SUCEDIÓ.....	51
2.	COMPORTAMIENTO FINANCIERO ANTES Y DESPUES DEL ACUERDO...55	
2.1	COMPORTAMIENTO FINANCIERO ANTES DEL ACUERDO.....	55
2.1.1	Indicadores Financieros.....	55
2.1.2	Flujo de Caja.....	57
2.2	ANALISIS FINANCIERO DESPUES DEL ACUERDO.....	59
2.2.1	Indicadores Financieros.....	59
2.2.2	Flujo de Caja.....	61
3.	PROCESOS DE DISTRICANDELARAIA EN ACUERDO DE REESTRUCTURACIÓN	63
3.1	EL ACUERDO.....	63
4.	CONCLUSIONES.....	66
	RECOMENDACIONES.....	68
	BIBLIOGRAFIA.....	69
	ANEXOS	

LISTA DE GRÁFICAS

	Pág.
Grafica. 1 IPC 1991-2006.....	35

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Comercio al por menor por sectores.....	9
Tabla 2. Endeudamiento del sector Combustibles y lubricantes.....	37
Tabla 3. Rotación cuentas por cobrar del sector Combustibles y lubricantes.....	38
Tabla 4. Rotación cuentas por pagar del sector Combustibles y lubricantes.....	39
Tabla 5. Rentabilidad del sector Combustibles y lubricantes.....	40
Tabla 6. Liquidez Antes del Acuerdo.....	45
Tabla 7. Operación Antes del Acuerdo.....	46
Tabla 8. Endeudamiento Antes del Acuerdo.....	47
Tabla 9. Rentabilidad Antes del Acuerdo.....	47
Tabla 10. Liquidez Después del Acuerdo	49
Tabla 11. Operación Después del Acuerdo	49
Tabla 12. Endeudamiento Después del Acuerdo.....	50
Tabla 13. Rentabilidad Después del Acuerdo.....	51

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Metodología de Trabajo	25

LISTA DE ANEXOS

Anexo A. Balance General Districandelaria Ltda.

Anexo B. Estado de Resultados Districandelaria Ltda.

Anexo C. Obligaciones Financieras y Sobregiros Districandelaria Ltda.

Anexo D. Flujo de Caja antes del Acuerdo Districandelaria Ltda.

Anexo E. Flujo de Caja después del Acuerdo Districandelaria Ltda.

INTRODUCCIÓN

Motivo de la situación económica que vivió el país entre los años 1998-2000 donde hubo recesión por efectos de la iliquidez y la caída del sector financiero, las empresas aumentaron la financiación de sus operaciones y sus necesidades de inversión en esa época, reflejo de la crisis económica registrada. El sector financiero colapso, fue uno de los más afectados ya que dicha crisis originó que las empresas no pudieran cumplir con sus obligaciones bancarias y así se fueron presentando altos niveles de cartera vencida, que le trajeron como consecuencia a la banca altos niveles de provisiones, lo que afectó sus utilidades y, por ende, su rentabilidad.

Para contrastar los efectos de la crisis se creó la Ley 550 de 1999, como un instrumento de salvación para aquellas empresas que tenían problemas con el pago de sus pasivos. **Districandelaria Ltda** fue una de las empresas afectadas.

A continuación se presenta el análisis y estudio del caso de la empresa DISTRICANDELARIA Ltda, en Acuerdo de reestructuración bajo la Ley 550 de 1999, donde se expresan las diversas circunstancias por las cuales dicha empresa se acogió bajo los amparos de esta ley y por consiguiente entró en un proceso de reestructuración, se describe el proceso que vivió la misma durante el tiempo de negociación, así como también el estado financiero de la compañía pre y post acuerdo a través del análisis de los estados financieros de la misma, como lo son el Balance general, Estado de Resultados y flujo de Efectivo.

El desarrollo del caso se fundamenta en la información recolectada de los folios que reposan en las oficinas de la Superintendencia de Sociedades en la ciudad de Bogotá, los cuales contienen información acerca de todo el proceso jurídico de la empresa y los antecedentes de la negociación.

También se acudió a entrevistas, libros, páginas Web, y demás fuentes primarias y secundarias, que hicieron posible la realización de este estudio de caso.

0. ANTEPROYECTO

0.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

0.1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA. A finales del siglo XX, Colombia se encontró sumergida en una de sus peores crisis a través de la historia, tanto las empresas como el gobierno resultaron afectados. La crisis se originó entre los años 1994 y 1998, momento en el que se posesionaba como presidente Ernesto Samper, donde el país se vio avocado a enfrentar una incertidumbre tanto política como de violencia, marcada por el fortalecimiento y disputa de territorios a nivel nacional por parte del los grupos narcoterroristas.

El desempleo llegó hasta el 17,1% en 1999¹, el mayor en diez años desde 1989, el peso colombiano presentó una considerable devaluación frente al dólar² y para completar, fueron restringidas tanto las exportaciones de café y petróleo, como las líneas de crédito, por parte de los Estados Unidos. En 1997 se agudizó esta problemática, debido a la aprobación de la extradición, en materia de cooperación jurídica; lo cual generó más violencia y más actos terroristas³.

¹ http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/empleo/enh/marzo_1999-2000/Enh_TNaI_Cabecera_Resto_marzo00.xls

² http://www.banrep.gov.co/estad/dsbb/sec_ext_016.xls

³

http://books.google.com.co/books?id=Vv1laBLGRy0C&pg=PA427&lpg=PA427&dq=1997+extradici%C3%B3n+en+colombia+consecuencias&source=web&ots=A4G3RSCrxF&sig=7Q_1F4tPilVoWiP87HxAcyji1P8&hl=es

Llegado el año de 1999, el PIB fue de $-4,20\%$ ⁴ por primera vez en las últimas seis décadas; se inicia además un profundo ajuste fiscal acompañado del Fondo Monetario Internacional. Y nació entonces a finales del mes de diciembre la Ley 550 de 1999 o “Ley de Intervención”, la cual tenía por objetivo, ser el salvavidas de las empresas nacionales que afrontaban dificultades financieras. Esta surgió como una forma de resolver las necesidades de un sistema de insolvencia más eficiente (el sistema anterior fue la Ley 222 de 1995) que el ofrecido por el derecho concursal colombiano a las empresas colombianas que se encontraban en una difícil situación económica.

La empresa que se acogía a la Ley 550 de 1999, tenía la opción de renegociar todas sus acreencias con los trabajadores, proveedores y los acreedores de tipo tributario y fiscal. Así mismo, esta ley estimula los acuerdos de reestructuración, los cuales pueden ser originados por solicitud de los representantes legales de las empresas o por las superintendencias encargadas de la vigilancia de las empresas privadas y de servicios públicos.

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

⁴ http://www.banrep.gov.co/estad/dsbb/srea1_036.xls

⁵ MERCEDES Mogollón, Laura. RESTREPO, Luz Adriana. Proyecto de grado Análisis de la ley 550, sus lecciones, Aprendizajes y propuesta de reforma. Universidad de los Andes. Facultad de Administración. Bogotá, 2004.P.54

Ejemplo claro de una de estas empresas es DISTRICANDELARIA Ltda, que inició este proceso de promoción de sus actividades empresariales, a través de un proceso de intervención económica de la Superintendencia de Sociedades con el fin de llevar a cabo una reestructuración económica de la empresa, que desde años anteriores a su aceptación al acuerdo presentaba una situación económica y financiera en deterioro.

0.1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA:

¿Cuál fue el proceso que llevó a cabo la empresa DISTRICANDELARIA Ltda al acogerse a la Ley 550 y las razones por las que debió ampararse a la misma?

0.2 OBJETIVOS

0.2.1 OBJETIVO GENERAL

Construir un análisis de caso para la empresa DISTRICANDELARIA Ltda relacionado con su proceso de acogida a la Ley 550 mediante un análisis descriptivo de las causas que la llevaron a esto, con el fin de determinar su éxito o fracaso.

0.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un análisis de las razones que justificaron la entrada de la empresa a la Ley 550 de 1999.
- Analizar el comportamiento financiero de la empresa DISTRICANDELARIA Ltda. antes y después de acogerse a la Ley 550 de 1999.
- Describir el proceso que llevó a cabo la empresa DISTRICANDELARIA Ltda. al acogerse a la Ley 550 de 1999.

0.3 JUSTIFICACIÓN

Es claro que la crisis de los años 90 trajo muchas consecuencias para el país, lo que se evidencio con la caída de las exportaciones, un alto déficit fiscal que provocó la reducción del gasto público (tan importante para el gobierno), un incremento del costo de vida, la reducción de sueldos y salarios y el aumento del desempleo, así como también una inestabilidad política. Todo esto genero una contracción financiera coyuntural que afecto tanto a las empresas como al resto de la economía. Hacia 1985, muchas de estas empresas estaban cerca de la quiebra.

La ley 550 de 1999 surge entonces, como una respuesta a lo anterior, por la necesidad inmediata de crear un nuevo sistema que le permitiera a las empresas de los diferentes sectores productivos salir de las crisis económicas y financieras en las que estaban inmersas.

Si analizamos el sector del comercio de combustibles y lubricantes en Colombia en esa época (1990) por ejemplo, “en cuanto al índice de precios al menor, que afecta a las ventas del comercio minorista, se destacan los descensos experimentados en 1996 por muchos capítulos (vehículos, repuestos, entre otros), situación que dio como resultado una disminución anual del sector comercial del 2,74%”⁶. Como se demuestra en la siguiente tabla.

⁶ www.dane.gov.co/files/investigaciones/comunicados/cp_eac2001.doc

Tabla 1. Comercio al por Menor por Sectores

COMERCIO AL POR MENOR					
Variación real.					
Agrupación comercial	1993	1994	1995	1996	1997
Total	4,25	6,13	2,21	-2,74	1,65
Total sin vehículos ni combustibles	4,44	6,09	2,72	-0,05	1,42
Cacharrerías, bazares y misceláneas	9,95	-0,87	8,97	-2,61	12,39
Alimentos, bebidas y tabaco	6,19	6,20	4,37	2,27	-3,63
Vestuario y calzado	6,48	5,67	2,74	3,73	9,51
Productos farmacéuticos y de tocador	-3,69	0,78	1,55	8,23	-3,67
Muebles y electrodomésticos	12,46	14,98	0,33	-15,53	18,73
Artículos de ferretería	-5,19	3,46	-8,88	-11,15	-3,10
Vehículos y repuestos	-2,77	7,67	-1,04	-21,76	3,61
Combustibles y lubricantes (1)	-4,08	-2,25	1,90	1,09	2,11
Otros artículos no clasificados	-0,35	5,18	-5,59	-6,02	-0,69

(1) A partir de 1995; dato suministrado por la Empresa Colombiana de Petróleos.
Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadística.

Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadística

Posteriormente en el año 2001 y de acuerdo con los resultados preliminares obtenidos por la Encuesta Anual de comercio realizada por el DANE en ese mismo año, en donde se investigaron 861 empresas que comercializaban vehículos automotores, autopartes, combustibles y lubricantes, “se demostró en forma particular, que el comercio de este tipo de mercancía registró la mayor relación costo mercancía sobre ventas (89,18%), donde el total de ingreso por ventas de estas empresas fue de \$5.896 miles de millones de pesos, lo que genero el empleo de 25.653 personas de las cuales el 27,33% trabajaba en almacenes que vendían combustibles y lubricantes”⁷.

⁷ www.dane.gov.co. Bogotá, julio 21 de 2003 - Oficina de Prensa DANE

“Esa misma encuesta registro que estas empresas tenían una producción bruta de \$1.005 miles de millones de pesos y un costo de la mercancía vendida de \$4.891 miles de millones de pesos, que comparado con las ventas de \$5.896 miles de millones de pesos representó un margen comercial del 82,95%, pero adicionalmente **estas empresas generaron para el desarrollo de su actividad gastos equivalentes a \$83 miles de millones de pesos**”⁸.

El consumo promedio de gasolina en Colombia en 2005, según datos de ECOPETROL, fue de 3.277.729 galones/día, para un total anual de ventas 1.199.648.775 galones. El consumo promedio de ACPM en Colombia en 2005, fue de 3.179.276 galones/día, para un total anual de ventas 1.163.614.871 galones⁹. ECOPETROL ha señalado que la demanda de combustible diesel viene creciendo, mientras la demanda de **gasolina** está decayendo. Las importaciones de diesel (ACPM) ascienden a 8.000 barriles al día.

Ahora bien, así como el sector del comercio de combustibles y lubricantes en Colombia ha tenido ascensos y descensos en las ventas que han afectado a las diferentes empresas que hacen parte de este sector durante estos años, los demás sectores de la economía también han sido afectados. A raíz de esto muchas organizaciones a lo largo de estos 9 años se han acogido a sistemas de reestructuración o solvencia empresarial, unas con mas éxito que otras, en donde en el transcurso del proceso algunas son liquidadas en el intento, otras no alcanzan a cumplir el acuerdo y otras, logran sacar adelante sus proyectos.

Es por ello que se ha decidido realizar un análisis descriptivo enfocado en cuáles han sido los motivos que han hecho que la empresa DISTRICANDELARIA Ltda, se haya acogido a este tipo de sistema de reestructuración empresarial, de tal forma que se pueda adquirir ciertos conocimientos y experiencias que no solo le

⁸ www.dane.gov.co. Bogotá, julio 21 de 2003 - Oficina de Prensa DANE

⁹ www.dane.gov.co/files/investigaciones/comunicados/cp_eac2001.doc

sirvan a los integrantes de esta investigación sino a la sociedad en general y a todas aquellas personas que estén interesadas en conocer acerca de este tema.

Esta empresa fue aceptada en el acuerdo de reestructuración de la ley 550 el día 4 de julio del año 2001 y firmada en ejecución a partir del 20 de febrero del 2002 bajo la inspección de la Superintendencia de Sociedades y la promoción de José Nicolás Arazola Merlano.

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 rangos son:

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

Por su parte, **el Modelo Discriminante Multivariado de Altman (1968)**, analiza tres indicadores de Liquidez (1. Flujo de Caja / Deuda Total, 2. Activo Corriente / Pasivo Corriente, 3. Capital de Trabajo / Total Activo), uno de Solidez (1.Total Deuda / Total Activo) y tres de Rentabilidad (1. Ingresos Operacionales / Total Activo, 2. EBITDA / Total Activos, 3. Ventas / Total Activo).

En contraste **el Modelo Z de Altman, Haldeman y Narayanan (1977)** utiliza un mayor número de indicadores para determinar cuando una empresa entrara en crisis: cuatro indicadores de Liquidez (1. Razón Corriente, 2. Capital de Trabajo / Total Activo, 3. Capital de Trabajo / Deuda Largo Plazo, 4. Capital de Trabajo /

Gastos en Efectivos), seis indicadores de Rentabilidad (1. EBITDA / Total Activos, 2. Capital Disponible Neto / Capital Total, 3. Ventas / Total Activo, 4. Ventas / Capital total, 5. EBITDA / Ventas, 6. Total de Capital Disponible Neto / Ventas) y quince indicadores de Solidez (1. Cubrimiento de Intereses, 2. Log (Cubrimiento de Intereses), 3. EBIT / Total de Intereses, 4. Cubrimiento de Carga Fija, 5. Utilidad / Deuda, 6. Utilidad (EBITDA / Ventas), 7. Flujo de caja / Total Deuda, 8. Utilidades Retenidas / Total Activo, 9. Utilidades Retenidas / Total Activo, 10. Valor Comercial / Deuda, 11. Valor Comercial / Capital Total, 12. Valor Comercial (5 años) / Capital Total, 13. Valor Comercial / Pasivo Total, 14. Error Standard EBIT / Total Activo, 15. Ventas / Activos Fijos).

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

a) Ley 222 de 1995. Por la cual se modifica el libro II del código de comercio, se expide un nuevo régimen de procesos concúrsales y se dictan otras disposiciones. Con la expedición de esta ley se introducen importantes reformas que pueden agruparse así:

Respecto a la modificación al régimen de sociedades: Se establece que las sociedades civiles se deben sujetar a la ley mercantil, se consagra el derecho de retiro del socio ausente o disidente cuando debido a transformación, fusión o escisión de la sociedad se incremente la responsabilidad de los socios o se produzca un detrimento injustificado de la situación patrimonial de la sociedad, se reconoce la empresa unipersonal como persona jurídica, entre otros.

En materia de procesos concúrsales: Con fundamento en el artículo 116 de la Constitución Política, se le asignan funciones jurisdiccionales a las autoridades administrativas y ello permite que se radique en cabeza de la entidad la competencia exclusiva en materia de concordatos o acuerdos de recuperación de negocios de sociedades comerciales y desaparecen las diferentes modalidades de concordatos previstos en el Decreto 350 de 1989.

Y por ultimo desaparece el proceso de quiebra para dar paso al de liquidación obligatoria el cual también es de competencia de la entidad.

b) 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”¹⁰. Esta ley se aplicaba igualmente a entidades territoriales y a las sucursales de sociedades extranjeras que desarrollaran actividades permanentes en Colombia.

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

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

¹⁰ Congreso de la República. Artículo 1 de la Ley 550 de 1999.

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 empresas.¹¹

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

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

Para la solicitud, promoción, negociación y celebración de un acuerdo de reestructuración, el empresario y sus acreedores podrían actuar directamente o por medio de cualquier clase de apoderados, sin que se requiera la intervención a través de abogados. Un solo apoderado podría serlo simultáneamente de varios acreedores. Los empresarios o los acreedores que decidieran solicitar la promoción del acuerdo, deberían hacerlo ante la Superintendencia de Sociedades o sino, ante la Cámara de Comercio con jurisdicción en el domicilio principal del respectivo empresario.

¹¹ Ibid.

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.

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

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

Por otra parte, la Ley 1116 de 2006 contempla que las empresas que sean aceptadas en un proceso de Insolvencia o de Reorganización, podrán gozar de los mismos beneficios tributarios que estaban contemplados en la Ley 550 de 1999, referentes a estar exoneradas de renta presuntiva y tener derecho a que la DIAN

les devuelva trimestralmente las retenciones a títulos de renta que los clientes les practiquen dentro del año fiscal.¹²

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.

¹² Artículo 1 y 2 de la Ley 1116 de 2006.

0.4 ANTECEDENTES DE INVESTIGACIÓN

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

Uno de los estudios realizados acerca del tema de la Ley 550 de 1999 tuvo lugar en la ciudad de Bogotá, Colombia, el cual fue realizado con fines de proyecto de grado y que tiene como nombre **ANÁLISIS DE LA LEY 550, SUS LECCIONES, APRENDIZAJES Y PROPUESTAS DE REFORMA**, por Laura Mercedes Mogollón y Luz Adriana Restrepo, Universidad de los Andes, 2004.

Esta investigación fue dividida en 6 capítulos diferentes en donde se analizó tanto la importancia de los sistemas de insolvencia para el desarrollo de un país, así como su aplicación en Colombia. Este tuvo como objetivo aportar al sistema de insolvencia colombiano una serie de propuestas que atacaran solo aquellos aspectos que se consideraban entorpecían el proceso de reestructuración de las empresas y reivindicar aquellos logros obtenidos en la materia. Estas propuestas fueron las siguientes:

“Primero que todo que se incluyan sanciones propias del régimen tradicional de la quiebra a la Ley 550, al castigar con la incapacidad para ejercer el comercio, y sanciones penales a las personas que hayan causado intencionalmente la situación de insolvencia al deudor, por otra parte que además de los requisitos actuales de admisión se deba exigir que los flujos de caja de la compañía

demuestren la incapacidad de pagar las deudas que ha incumplido el deudor para de esta manera evitar manipulaciones de empresarios que quieran entrar en el proceso de reestructuración y por último que la DIAN debe tener los mismos privilegios y derechos a que se les paguen sus deudas, que los demás acreedores”¹³.

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

“Para ambos casos (LLOREDA SA e IAASA SA) se pudo concluir que los motivos que llevaron a estas empresas al proceso de reestructuración estaba fundamentado en que el pasivo, es decir las deudas de las empresas habían venido aumentando en los últimos años lo que hizo que el patrimonio de estas empresas haya decrecido y deteriorado de manera significativa, lo que trajo como consecuencia una disminución acelerada en las ventas, pero que al entrar estas empresas en el acuerdo de reestructuración se vieron resultados bastante significativos, tal es así que pudieron sobrevivir y no ser liquidadas”¹⁴.

¹³ MERCEDES Mogollón, Laura. RESTREPO, Luz Adriana. Proyecto de grado, Análisis de la ley 550, sus elecciones, aprendizajes y propuesta de reforma. Universidad de los Andes. Facultad de Administración. Bogota, 2004.P.54

¹⁴ ORDÓÑEZ, Daniel. Análisis de los factores de éxito y/o fracaso en las entidades sujetas a la ley 550. Universidad de los Andes, Bogotá 2004.

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

El señor Cardenal en esta investigación hace una crítica al Art. 34 de la Ley 550/99, en donde expresa su inconformismo con dicho artículo alegando que “es contraria a la seguridad jurídica y atenta contra principios capitales de orden constitucional y legal por la razón de que no se puede justificar que la fuerza legal de los derechos reales legalmente constituidos dependa de la voluntad de terceros ya que al modificar sin su consentimiento la prelación para igualarlo en trato a los acreedores quirografarios constituye un reconocimiento de su derecho real que viola la consagración constitucional de la propiedad privada y los derechos adquiridos”¹⁵. Para ello propone que lo más conveniente para cumplir con los fines de la reestructuración empresarial sería guiarse por la propuesta que rige a los Estados Unidos, la cual está estipulada en el capítulo 11 del código de bancarrotas.

Así mismo existe otro estudio realizado por Oscar Martínez A. que lleva como nombre **DETERMINANTES DE FRAGILIDAD EN LAS EMPRESAS COLOMBIANAS**, donde el objetivo de este estudio es identificar los determinantes de la insolvencia presentada en el año 2001, a partir de los estados financieros que cada empresa reportó en el año 2004.

La heterogeneidad en la estructura institucional, en las prácticas contables y en el comportamiento de las variables macroeconómicas a lo largo del tiempo, no permite una generalización de los resultados llevados a cabo en otros países.

¹⁵ CARDENAL Quintero, Pablo. Modificación del orden de prelación legal de los acreedores en la ley 550 de 1999. Mayo del 2005.

“Este trabajo trata de suplir la ausencia de estimaciones para el caso colombiano utilizando una muestra representativa de la población de empresas. Este estudio permite identificar las razones financieras relevantes a la hora de pronosticar un deterioro en el estado legal de las empresas. Sin embargo, el modelo utilizado es de corte transversal y no es conveniente hacer análisis de carácter intertemporal a partir de estos resultados. Variables relevantes en estudios anteriores como edad y valor de mercado de la firma no se incluyeron por su falta de disponibilidad. Futuros trabajos en esta área permitirán saber si las razones financieras aquí presentadas siguen siendo determinantes a pesar de los cambios macroeconómicos de la economía”¹⁶.

¹⁶ MARTÍNEZ A, Oscar. Determinantes de fragilidad en las empresas colombianas. Bogotá. 2004.

0.5 LOGROS ESPERADOS

En relación con los logros esperados por este proyecto, primeramente podemos destacar la importancia de determinar cada uno de los factores situacionales, externos e internos, que afectaron a la empresa que se encuentra bajo el manto de la Ley 550 de 1999, (que como ya hemos mencionado, principalmente busca ante todo la reactivación de la economía, el uso eficiente de los recursos vinculados a la actividad empresarial y procurar una óptima estructura administrativa, financiera y contable de las empresas reestructuradas).

En este proyecto se requiere suministrar una visión clara de la puesta en marcha de esta ley, y como ha afectado a la empresa; esperamos recoger toda la información posible en cuanto a: estados financieros, estructura contable, análisis del sector, análisis interno, motivo por el cual la empresa se acogió a esta ley, beneficios reales adquiridos hasta el momento, situación actual de dicha empresa, y principalmente demostrar con base en toda esta información el éxito o fracaso de la misma.

Se espera que con la ejecución de este proyecto se deje con claridad el funcionamiento o no de la ley, es decir, si en realidad esta ley en la práctica es de vital ayuda para aquellas empresas que están en acuerdo de reestructuración; obviamente basándonos en datos claros y concisos que demuestren este hecho, además notificar la manera de cómo se deben comportar esas empresas para llegar a el éxito esperado.

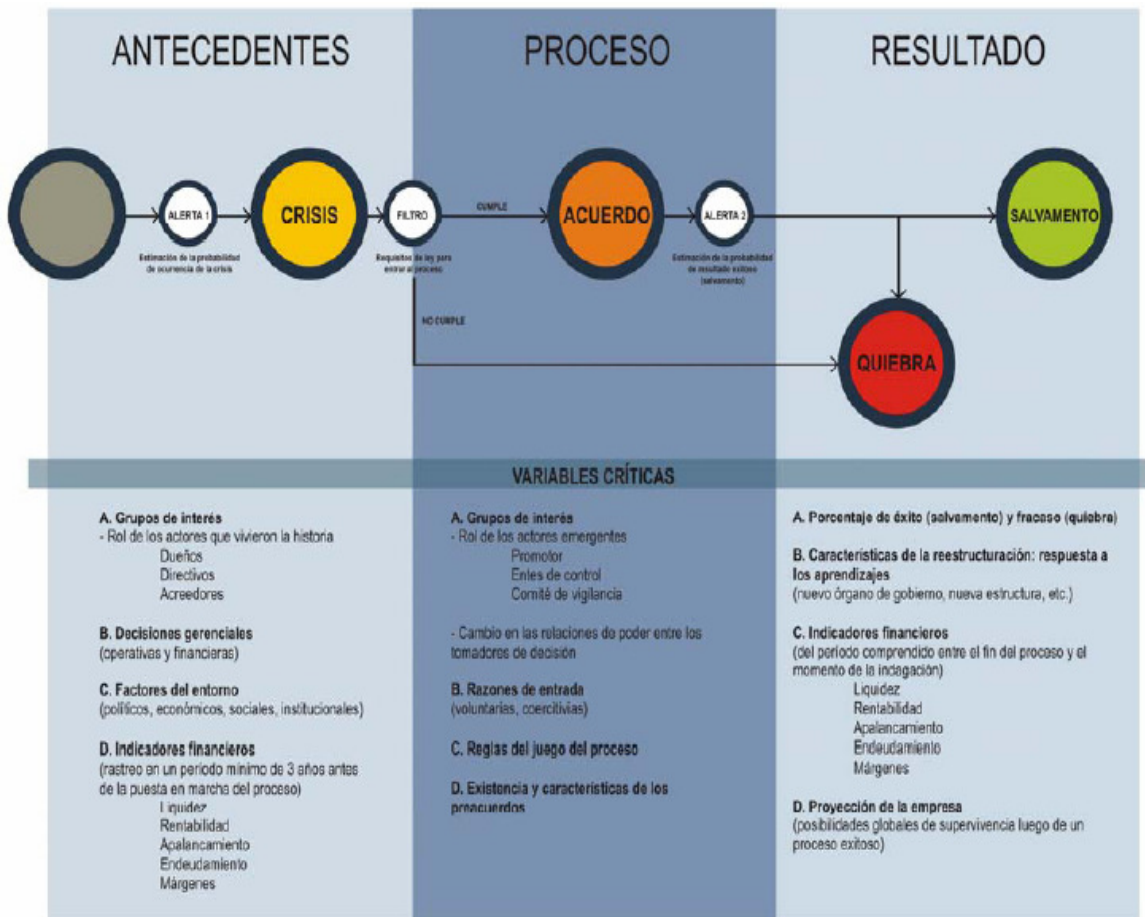
Adicionalmente se quiere que la realización de este trabajo contribuya al proyecto de investigación realizado por la Universidad Tecnológica de Bolívar en convenio con la Universidad de los Andes, al realizar un análisis de caso de la empresa C.I. DISTRICANDELARIA, que les sirva de base para las generalizaciones necesarias que se realicen en el trabajo por parte de estas dos Universidades.

0.6 METODOLOGÍA DE TRABAJO

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

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

Cuadro 1. Metodología de Trabajo



Fuente: Tomado de la capacitación dictada por los investigadores de la Facultad de Administración de Universidad de los Andes, Eric Rodríguez, Diana Trujillo e Iván Darío Lobo los días 21 y 22 de mayo de 2008 en las instalaciones de la Universidad Tecnológica de Bolívar de la sede de Manga.

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

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

- ◆ **Búsqueda de Estados Financieros:** Debido a los temas que abarcaremos durante la investigación, es necesario trabajar con los Estados financieros, previa autorización de la empresa, de los años anteriores al acuerdo.

- ◆ **Realización de análisis descriptivo:** Una vez obtenidos los Estados Financieros, elaboraremos un análisis veraz de la información que se posea que nos muestren claramente los problemas de las empresas antes de acogerse a la Ley 550.

- ◆ **Búsqueda de folios concernientes al acuerdo:** Son importantes para la investigación que se va a desarrollar. Nos permitirá conocer más a fondo el proceso que llevaron a cabo para acogerse a la Ley.

- ◆ **Visita y realización de entrevistas a las empresas:** Se realizarán unas encuestas estandarizadas con los puntos relevantes de estudio que sean importantes para llevar a cabo la investigación.

- ◆ **Búsqueda de información financiera:** Posterior a la entrevista, es necesario obtener los Estados Financieros de los años posteriores al acuerdo y hacer el análisis necesario que nos de certeza del éxito o fracaso de la acogida a la Ley 550 de las empresas estudiadas.

- ◆ **Escritura del trabajo de Investigación:** Una vez se tenga la información necesaria para el análisis, finalmente procedemos a plasmar las conclusiones y

los aspectos relevantes de la investigación por escrito. La investigación se apoya en la aplicación de técnicas de investigación 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:

0.6.1 Delimitación de la Información

◆ Espacial

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

◆ Temporal

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

0.6.2 Tipo de Estudio

El tipo de Investigación es, **Descriptiva-Analítica** debido a que mediante la aplicación del método científico, procura obtener información relevante y fidedigna, para entender, verificar, corregir o aplicar el conocimiento permitiendo establecer contacto con la realidad a fin de que la conozcamos mejor¹⁷. Además se realizará un análisis descriptivo de la información financiera de las empresas antes y después de su ingreso al acuerdo, tamaño de la empresa, el tipo de negocio en el que se desenvuelven, la estructura de su deuda, la participación de acreedores que tienen y la información del acuerdo en particular (folios).

¹⁷ MURILLO Hernández, William Jhoel
.http://www.lafacu.com/apuntes/educacion/Metodologiadeinvestigacion/default.htm

0.6.3 Población y Muestra

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

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

- ◆ **Muestra**

Total son 31 empresas pero la muestra que se tomara es de 1, la cual corresponde a la empresa DISTRICANDELARIA Ltda.

0.6.4 Fuentes y técnica de recolección de información

- ◆ **Fuentes primaria:** Entrevistas a personal administrativo de las empresas.
- ◆
- ◆ **Técnica de recolección:** Visita a las empresas mencionada en la muestra con sucursales en Cartagena, para la realizaron de las entrevistas.

- ◆ **Fuentes secundaria:** Informe de la Superintendencia de Sociedades, estudios específicos de la empresa, artículos emitidos por la empresa, artículos de revistas e Internet, tesis, material expuesto por la Cámara de Comercio de la ciudad de Cartagena.

- ◆ **Técnica de recolección:** Análisis de los informes presentados.

0.7 DISTRICANDELARIA Ltda.

0.7.1 La empresa

Distribuidora La Candelaria Ltda, es una empresa familiar de responsabilidad limitada constituida de acuerdo con las leyes colombianas mediante escritura pública No. 38 del 24 de Enero de 1979, con domicilio principal en la ciudad de Cartagena y termino de duración hasta el 24 de Enero de 2050 y tiene por objeto social la distribución de llantas, accesorios y productos derivados del petróleo. Actualmente la empresa cuenta con 37 empleados directos.

0.7.2 Historia

Districandelaria Ltda., empresa dedicada desde sus inicios a la distribución mayorista de combustibles y lubricantes, fue fundada en 1979 por Carlos Martínez Emiliani y Norma Lucia Gómez de Martínez en la ciudad de Cartagena. Atendía en ese entonces un total de 35 clientes, en su mayoría empresas del Estado.

La Empresa fue creciendo a través de ventas externas y en el año 1981 se abre un nuevo punto de venta, la estación de servicio Plan Parejo, que se dedicó a la venta al detal de combustibles y lubricantes. En 1982 se inaugura la nueva sede de Disticandelaria en la Avenida Pedro de Heredia donde se presta el servicio de cambio de aceite y ventas por mostrador. Ese mismo año, se recibe por parte de Goodyear de Colombia el ofrecimiento de distribuir llantas en la ciudad de Cartagena, siendo una línea complementaria a las que se venían manejando, propuesta que fue aceptada.

En 1983 se inaugura la Estación Marina: “Club de Pesca”, ubicada en el barrio Manga, atendiendo una necesidad del mercado en el suministro de combustibles y lubricantes al detal utilizados en embarcaciones recreativas.

El negocio continúa creciendo y la empresa lidera desde entonces el mercado de los derivados del petróleo en la ciudad.

Con el transcurrir del tiempo el negocio de llantas se torna cada vez mas importante, lo que lleva a los socios a abrir nueve bahías de servicio de llantas y ampliar el punto de venta de la Avenida Pedro de Heredia, allí agrega servicios complementarios como alineación, balanceo y demás requerimientos, y de esta manera convertirse en una Serviteca.

Durante este tiempo (1995) se abren tres nuevas estaciones de servicio mas, una en el municipio de Arjona, y otras dos en la ciudad de Cartagena, estratégicamente situadas, para cubrir las necesidades de los clientes: Servi Zona Franca en Manga y Texaco No.1 en el sector El Amparo. Siendo los mismos socios con iguales porcentajes de participación. Cabe anotar que estas últimas tres en conjunto con la Estación de Plan Parejo operan bajo razones sociales diferentes a Districandelaria.

En el año de 1998 Districandelaria hace un Joint Venture con Mobil de Colombia S.A. creando una nueva compañía llamada Districandelaria del Norte Ltda., empresa que tiene exclusividad de la marca Mobil para el departamento de Bolívar y Sucre. Actualmente, Districandelaria es la empresa líder en la distribución de combustibles y lubricantes en la ciudad.

0.7.3 Misión

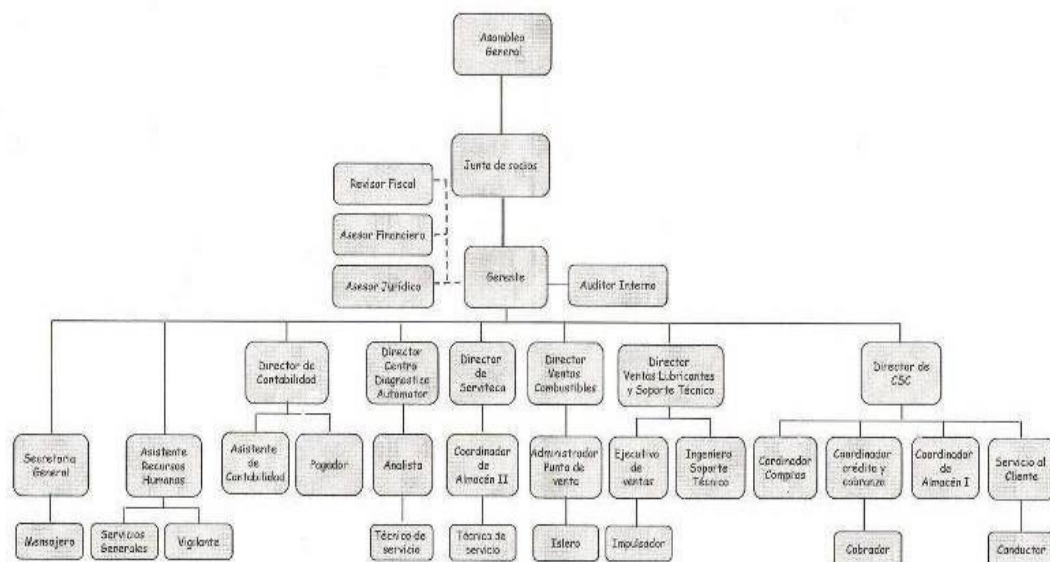
En Districandelaria Ltda. y Districandelaria del Norte trabajamos para brindar el mejor servicio de distribución de productos y programas de servicio técnico, velando por el bienestar económico y social de nuestros colaboradores, cumpliendo con los requisitos legales, ofreciendo seguridad y confianza a los proveedores e incrementando la rentabilidad de nuestros inversionistas.

0.7.4 Visión

Ser la compañía líder a nivel nacional en el servicio de distribución de productos y programas de servicio técnico generando beneficios cuantificables a los clientes, a través de una operación oportuna, segura y confiable, contando con un recurso humano altamente calificado y una infraestructura con equipos de tecnología de punta.

0.7.5 Estructura Organizacional

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA DISTRICANDELARIA LTDA Y DISTRICANDELARIA DEL NORTE LTDA



Fuente: Tomado de www.Dstricandelaria.com.co

Districandelaria Ltda esta compuesta por una Asamblea General de socios, la Gerencia y por varios departamentos, entre los cuales, encontramos al departamento de contabilidad, de compras y de ventas. Tiene como Gerente principal a Carlos Martínez Emiliani, a una Subgerente, Norma lucia Martínez Gómez, al Contador Marlon Zúñiga, de Asesor Jurídico a Nicolás A. Pareja Bermúdez y por Asesor Financiero a Pedro Salcedo Donado.

1. RAZONES QUE JUSTIFICARON LA ENTRADA DE LA EMPRESA A LA LEY

550

1.1 ANTECEDENTES

1.1.1 Análisis General

a) Análisis del País. Colombia durante el periodo comprendido entre 1998 y 2002 presentó una situación económica en crisis. En el año de 1991 cuando apenas comenzaba la apertura económica las empresas para ser competitivas abrieron sus ventas, de manera tal que la modalidad del crédito imperaba en esta época, pues se convirtió en la principal alternativa de venta; pero, posteriormente, la situación se hizo insostenible, y el país cayó en una depresión económica.

El sector financiero fue uno de los más afectados en este período (1998-2002), ya que dicha “crisis originó que las empresas no pudieran cumplir con sus obligaciones bancarias y así se fueron presentando altos niveles de cartera vencida, que le trajeron como consecuencia a la banca altos niveles de provisiones, lo que afectó sus utilidades y, por ende, su rentabilidad”¹⁸.

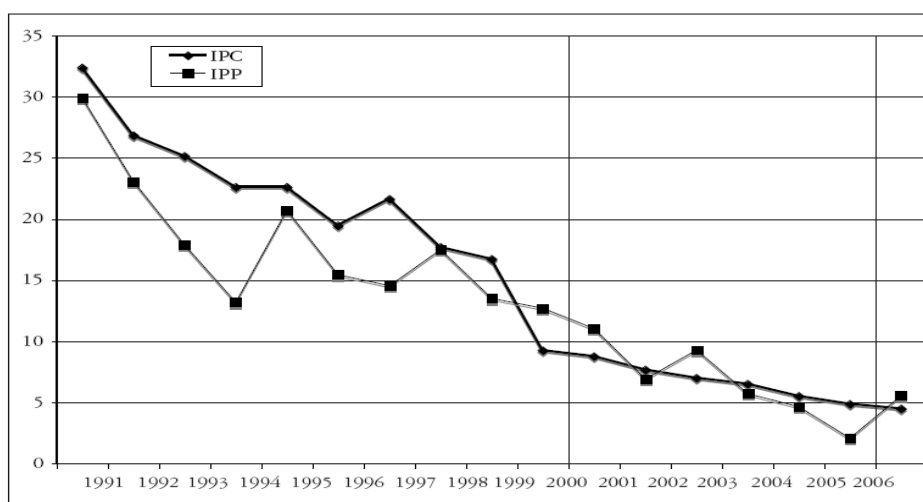
Si analizamos los indicadores económicos de la época nos daremos cuenta que los resultados son acordes a lo dicho anteriormente, “el producto interno bruto mostró muy bajos rendimientos desde el año 1993, llegando a niveles críticos como en el caso del 99 donde fue negativo, tanto así que aunque positivo en años

¹⁸ SAGBINI, Radi Zulema, BOLÍVAR, silva Álvaro. Estudio Creación de valor de las empresas colombianas durante el período 2000–2005, Barranquilla – Colombia, Febrero de 2007.

posteriores tuvo crecimientos muy pobres; sólo hacia el año 2004 se observan crecimientos superiores al 4%¹⁹.

El comportamiento de los incrementos en los precios tanto para los consumidores (ipc), como para los productores (ipp), ha venido creciendo a una tasa cada vez menor, pasando incluso a tasas de un dígito para el caso del IPC en el año 1999 y para el IPP en el 2001. Como se puede observar en la siguiente grafica.

Grafica 1. IPC 1991-2006



Fuente: Página web del DANE.

Fuente: www.dane.gov.co

Este comportamiento en las tasas de crecimiento de los precios, aunque favorables para la economía a simple vista, se debe a los años de recesión económica que vivió el país durante el período de estudio del presente trabajo, y los años anteriores, como se pudo observar al analizar el crecimiento del PIB.

La crisis económica que vivió el país entre 1999 y 2002 ha sido la más severa en la historia reciente de Colombia. Una buena parte de los indicadores sociales del país se deterioraron de manera drástica, reflejo de esto fue el aumento de la

¹⁹ www.dane.gov.co

pobreza, el incremento de la tasa de desempleo, la disminución del ingreso medio y el aumento de la población subsidiada en salud.

b) Análisis del Sector Combustibles y lubricantes. De acuerdo al estudio *Creación de valor de las empresas colombianas durante el período 2000–2005*, realizado en el año 2006, en el cual se analizaron 60 sectores de la economía colombiana y se hace alusión al sector de combustibles y lubricantes, objeto de este estudio, se encontraron las siguientes conclusiones.

El sector de combustibles y lubricantes, así como también muchos sectores de la economía, fue afectado por la crisis económica y financiera que estaba pasando el país a finales de los 90 y principios de año 2000.

Si analizamos el indicador de endeudamiento del sector en los años 2000-2001 por ejemplo, este paso de un 77% en el año 2000 a un 67% en 2001, disminuyendo su nivel de endeudamiento en un 10% en solo un año y a partir de allí ha venido disminuyendo significativamente hasta llegar al 56% en el año 2005. Como se puede apreciar en la siguiente tabla.

Tabla 2. Endeudamiento del sector combustibles y Lubricantes

SECTOR	ENDEUDAMIENTO								
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	Media	Desv. St.	Var.
Educación	29%	27%	27%	28%	25%	29%	0.27	0.01	0.00
Servicios sociales y de salud	56%	50%	51%	48%	46%	49%	0.50	0.04	0.00
Otras actividades de servicios comunitarios	45%	46%	44%	47%	44%	49%	0.46	0.02	0.00
Comercio de combustibles y lubricantes	77%	67%	67%	65%	59%	56%	0.65	0.08	0.01
Otros sectores agrícolas	34%	33%	30%	32%	32%	34%	0.32	0.02	0.00
Actividades pecuarias y de caza	36%	35%	37%	39%	33%	35%	0.36	0.02	0.00
Silvicultura y actividades relacionadas	13%	8%	9%	8%	6%	10%	0.09	0.02	0.00
Fabricación de otros productos con materiales	56%	49%	48%	54%	53%	51%	0.52	0.03	0.00
Publicaciones periódicas	46%	48%	40%	45%	36%	38%	0.42	0.05	0.00
Fabricación de maquinaria y equipo	59%	53%	51%	48%	49%	49%	0.51	0.04	0.00

Fuente: Estudio creación de valor de las empresas colombianas durante el periodo 2000-2005. Barranquilla Colombia, Febrero de 2007.

Este resultado hace suponer que las empresas aumentaron la financiación de sus operaciones y sus necesidades de inversión en esa época reflejo de la crisis económica registrada en el período 1998 – 2000 como habíamos explicado anteriormente, en la cual, por efectos de la apertura económica iniciada en el año 1991 y la posterior recesión por efectos de la iliquidez y de la caída del sector financiero, “las empresas debieron recoger su endeudamiento, financiando sus operaciones, en lo posible, con recursos propios, de manera que el costo por estas fuentes de dinero no les afectara significativamente las utilidades y por ende su rentabilidad”²⁰.

²⁰ SAGBINI, Radi Zulema, BOLÍVAR, silva Álvaro. Estudio Creación de valor de las empresas colombianas durante el período 2000–2005, Barranquilla – Colombia, Febrero de 2007.

De igual forma, el sector financiero fue uno de los más afectados en este período (1998-2002), ya que dicha crisis originó que las empresas no pudieran cumplir con sus obligaciones bancarias y así se fueron presentando altos niveles de cartera vencida, que le trajeron como consecuencia a la banca altos niveles de provisiones, lo que afectó sus utilidades y, por efecto dominó, su rentabilidad.

Por otra parte, si analizamos los indicadores de eficiencia como el de rotación de cuentas por cobrar y lo comparamos con el indicador de cuentas por pagar a proveedores, se puede apreciar que el sector presentaba cierto tipo de problemas con el pago y recaudo de estas cuentas, ya que con base en los recaudos de dinero producto de las ventas que se hagan en corto tiempo, así será la disponibilidad de los recursos para atender a los proveedores. En este caso el sector a pesar de que debía pagar a sus proveedores cada 22 días, cobraba sus cuentas cada 28 días, lo que muy probablemente le trajo consecuencias a futuro en el pago a proveedores. Esto lo podemos observar en las siguientes tablas.

Tabla 3. Rotación Cuentas por Cobrar sector Combustibles y Lubricantes

SECTOR	ROTACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR								
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	Media	Desv. St.	Var.
Educación	21	21	16	38	36	16	24.62	9.93	98.64
Servicios sociales y de salud	13	6	12	13	12	14	11.54	2.99	8.93
Otras actividades de servicios comunitarios,	51	49	46	53	50	48	49.73	2.56	6.55
Comercio de combustibles y lubricantes	28	28	44	45	39	27	35.14	8.31	69.01
Otros sectores agrícolas	32	35	41	48	41	37	38.93	5.93	35.13
Actividades pecuarias y de caza	30	20	17	19	15	20	20.21	5.29	28.01
Silvicultura y actividades relacionadas	11	12	18	20	12	13	14.23	3.90	15.22
Fabricación de otros productos con materiales	115	117	112	118	106	106	112.28	5.28	27.84

Fuente: Estudio creación de valor de las empresas colombianas durante el periodo 2000-2005. Barranquilla Colombia, Febrero de 2007.

Tabla 4. Rotación Cuentas por cobrar sector Combustibles y Lubricantes

SECTOR	ROTACIÓN DE CUENTAS POR PAGAR								
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	Media	Desv. St.	Var.
Educación	156	122	96	83	48	29	89.06	46.97	2,206.38
Servicios sociales y de salud	10	6	8	22	7	16	11.65	6.08	36.91
Otras actividades de servicios comunitarios,	24	41	42	57	36	37	39.46	10.63	113.06
Comercio de combustibles y lubricantes	22	22	48	45	29	22	31.12	12.00	144.06
Otros sectores agrícolas	22	29	35	35	34	40	32.30	6.35	40.37
Actividades pecuarias y de caza	41	32	30	33	30	33	33.09	4.08	16.64
Silvicultura y actividades relacionadas	34	33	33	25	25	19	28.37	6.20	38.42
Fabricación de otros productos con materiales	67	58	76	54	55	53	60.24	9.02	81.29

Fuente: Estudio creación de valor de las empresas colombianas durante el periodo 2000-2005. Barranquilla Colombia, Febrero de 2007.

En el sector de combustibles y lubricantes las empresas se pudieron ver mezcladas en una situación de iliquidez por no disponer de los recursos para atender las obligaciones con los proveedores, teniendo consecuencias adicionales típicas de estas situaciones, tales como mayores costos por la financiación de recursos que no disponen y una disminución en su rentabilidad.

La situación anterior, al igual que se ha explicado en otros indicadores, es el reflejo de la crisis que atravesó la economía nacional en el período de 1998 al 2002, cuyas consecuencias originaron la caída del sector financiero, la iliquidez del mercado, el recogimiento del endeudamiento, tanto a nivel financiero como particular, lo que se explica con la tendencia a la baja de la rotación de las cuentas por pagar.

Por otra parte y a pesar de los resultados arrojados por los indicadores financieros antes mencionados, si analizamos los resultados del índice de rentabilidad del patrimonio del sector, podemos observar que este fue uno de los que mayor rentabilidad presentó en el año 2000, teniendo un posterior deceso en el año siguiente. Como se puede observar en la siguiente tabla.

Tabla 5. Rentabilidad del Patrimonio sector de Combustibles y Lubricantes

SECTOR	RENTABILIDAD DEL PATRIMONIO								
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	Media	Desv. St.	Var.
Educación	2%	3%	3%	2%	3%	3%	0.02	0.01	0.00
Servicios sociales y de salud	9%	8%	2%	6%	10%	12%	0.08	0.03	0.00
Otras actividades de servicios comunitarios,	3%	2%	5%	4%	4%	4%	0.03	0.01	0.00
Comercio de combustibles y lubricantes	51%	28%	-25%	-9%	6%	10%	0.10	0.27	0.07
Otros sectores agrícolas	0%	1%	3%	2%	3%	0%	0.01	0.01	0.00
Actividades pecuarias y de caza	0%	2%	6%	3%	3%	4%	0.03	0.02	0.00
Silvicultura y actividades relacionadas	0%	0%	1%	3%	3%	-2%	0.01	0.02	0.00
Fabricación de otros productos con materiales	4%	4%	5%	14%	7%	6%	0.06	0.04	0.00

Fuente: Estudio creación de valor de las empresas colombianas durante el periodo 2000-2005. Barranquilla Colombia, Febrero de 2007.

El comercio de combustibles y lubricantes a pesar de tener unos buenos resultados en el año 2000, ha venido disminuyendo su nivel de rentabilidad, pasando de 28% en el año 2001 a 10% en el 2005.

1.2 QUE SUCEDIÓ

Nota: Este análisis fue realizado con base en los años anteriores al acuerdo (1998-Comienzos de 2001).

En el periodo comprendido entre 1998-2000 como habíamos explicado anteriormente, en el cual, por efectos de la apertura económica iniciada en el año 1991 y la posterior recesión por efectos de la iliquidez y de la caída del sector financiero, las empresas aumentaron la financiación de sus operaciones y sus necesidades de inversión en esa época, reflejo de la crisis económica registrada. Districandelaria no fue la excepción, la empresa comenzó a realizar una serie de préstamos a corto plazo en diferentes instituciones financieras como los bancos, lo que produjo que el flujo de caja generado por la compañía no fuera suficiente para cubrir ese endeudamiento a corto plazo, empeorándose a principios del 2001, lo que llevo a la administración a utilizar el capital de trabajo de la compañía y a recurrir a nuevos endeudamientos mucho mas costosos como son los sobregiros para poder atenderlos (**ver anexo C y D**), desatendiendo y descuidando a su vez los pagos a los proveedores corrientes de la compañía²¹, aumentando también su pasivo corriente. (**Ver anexo A**).

Todo esto produjo una disminución en las utilidades de la compañía, tanto neta como operativamente, así como también en sus ventas. A partir de aquí los proveedores comenzaron a desconfiar de la capacidad de pago y de la confianza de la empresa. (**Ver anexo B**).

²¹ ENTREVISTA, Marlon Zúñiga, Contador de la empresa DISTRICANDELARIA. Cartagena, Junio de 2008.

Uno de los principales proveedores Goodyear de Colombia proveedor de uno de los productos (llantas) que más inciden en los ingresos operativos de la compañía, fue uno de los muchos problemas que tuvo que lidiar la empresa para poder mantenerse y no quebrar. Districandelaria comenzó a incumplir con los pagos a esta empresa, llegando a un monto tal de \$684.228.072,80. La empresa trato de llegar a acuerdos de pago que pudiera cumplir, esfuerzo que fue en vano debido a la intransigencia de Goodyear al querer cobrar unos intereses superiores a los que tenía el mercado, queriendo firmar acuerdos de pago que jamás hubieran podido ser atendidos por Districandelaria²².

Otro caso de incumplimiento de obligaciones por parte de la empresa es el caso del banco LLOYDS TSB BANK, al cual la empresa comenzó a presentar un saldo de mora correspondiente a la suma de \$15.000.000 cuyo valor iba en aumento.

Basándose en el hecho real de que la empresa había estado incumpliendo en el pago por más de 90 días de al menos dos de sus obligaciones mercantiles contraídas en el desarrollo de la empresa y que el monto de dichas obligaciones antes mencionadas representaban más del 5% del pasivo corriente de la sociedad, decidieron entrar en acuerdo de reestructuración para poder cancelar sus deudas.

Por otra parte, otro factor importante que contribuyó a que la empresa presentara problemas de liquidez y dificultades de pago, fue el que tuvo con la venta de cierto número de llantas a diferentes camioneros de la ciudad. “Estos camioneros comenzaron a incumplir con el pago de sus obligaciones con la empresa, haciendo que a esta le dejara de entrar cierto flujo significativo de dinero para poder cumplir con sus obligaciones como empresa, ya que si bien sabemos la venta de llantas representa uno de los mayores flujos de dinero de la compañía.

²² ENTREVISTA. ZÚÑIGA, Marlon .Contador de la empresa DISTRICANDELARIA. Cartagena Junio de 2008.

Esto se agravo con el paro camionero que se presentó en el año 2000.”²³ Este hecho se puede relacionar con el incumplimiento a GOOD YEAR de Colombia.

Adicionalmente, además de la decisión de la empresa de entrar en un acuerdo de reestructuración, esta también llevó a cabo una serie de gestiones que le permitieran contraer condiciones más favorables tanto para los acreedores como para los socios, esto sin afectar la operación del negocio.

Para ello la empresa decidió concretar negocios que a finales del año de 1999 se venían gestionando, los cuales se reflejan en los ingresos operacionales de los años siguientes, tales como: Negociación de lubricantes línea marina en los puertos de Cartagena, Barranquilla, Santa Marta y Buena ventura, así como también servicios de revisión de vehículos para repotenciación. **(Ver anexo B)**

Pero además de las decisiones anteriores, que pretendían mejorar la situación financiera de la empresa, los socios concientes y responsables del compromiso que tenía la compañía con sus “acreedores se comprometieron con la empresa en asumir como obligaciones propias ciertas acreencias, las cuales tienen como garantía bienes inmuebles de propiedad de los mismos socios que están a disponibilidad de la compañía para que los negocie en las condiciones que más le convenga, para de esta manera contribuir con la recuperación de la cartera de la misma”²⁴. “Se aprobó transferir dichos bienes a una fiducia en administración para que esta los ofrezca en venta o entregue en donación en pago hasta cubrir las

²³ ENTREVISTA. ZÚÑIGA, Marlon. Contador de la empresa DISTRICANDELARIA. Cartagena Junio de 2008.

²⁴ Folios Superintendencia de Sociedades. Empresa Districandelaria Ltda, en Acuerdo de reestructuración. Bogota, 2008.

deudas actuales con la compañía. (Apartamentos, lotes, fincas, establecimientos de comercio.)”²⁵

Pero esta situación produjo que los socios comenzaran a tener deudas con la empresa, generadas al momento de asumir como suyas deudas que reposaban en DISTRICANDELARIA como de difícil cobro, reflejadas en el balance de cierre a diciembre 31 de 2001(**ver anexo 1**).

²⁵ Folios Superintendencia de Sociedades. Empresa Districandelaria Ltda, en Acuerdo de reestructuración. Bogota ,2008.

2. COMPORTAMIENTO FINANCIERO DE LA EMPRESA ANTES Y DESPUES DEL ACUERDO

2.1 ANÁLISIS FINANCIERO ANTES DEL ACUERDO

2.1.1 Indicadores Financieros

A continuación se anotaran algunos comentarios con respecto a la información financiera comprendida entre el año 1998 y junio 2001, de la empresa Districandelaria Ltda.

Tabla 6. Liquidez Antes del Acuerdo

Liquidez	1998	1999	2000	2001
Razón corriente	1,2	1,14	1,18	0,83
Prueba Acida	0,86	0,87	0,83	0,36
Importancia del Activo Corriente	63%	58%	55%	50%

Fuente: Folios de la superintendencia de Sociedades.

Al observar los índices de liquidez de la empresa podemos concluir que estos se han venido deteriorando en el transcurso de los periodos estudiados. En el año 1998 la razón corriente y prueba acida arrojaban lo siguiente 1.20 y 0.86 respectivamente y a junio de 2001, estos habían disminuido a los siguientes índices 0.83 y 0.36 respectivamente.

Tabla 7. Operación Antes del Acuerdo

Operación	1998	1999	2000	2001
Rotación de Cartera (días)	74	124	121	139
Rotación C*P (días)	47	99	119	335
Rotación de Inventarios (días)	38	54	49	57
Rotación de Capital de trabajo (días)	142	197	197	418

Fuente: Folios de la superintendencia de Sociedades.

La rotación de cartera desde el año 1998 al año 2000, presenta un comportamiento en aumento, es decir, una rotación más lenta, mayor dificultad en el recaudo y al corte de junio disminuye producto de asumir por parte de los socios algunas cuentas de difícil recaudo y no por estrategias encaminadas a disminuir a los plazos de recaudo.

Las rotaciones de inventarios muestran un comportamiento normal, pero se puede observar una disminución en las rotaciones de los mismos, sabemos que la empresa en periodos presento periodos de iliquidez que repercutieron considerablemente en las compras, pero también se dio el fenómeno de recibir mercancía en consignación lo cual ayudo a la empresa en las épocas difíciles.

Si se observan las cuentas por pagar vemos que se han venido incrementando pasando de 47 a 335 días respectivamente al año 2001, producto de lo que hemos explicado anteriormente. Lo mismo pasa con las variaciones de capital de trabajo que se caracterizaron por movimientos muy bruscos, pasando de 197 en el año 2000 a 418 en el 2001.

Tabla 8. Endeudamiento Antes del Acuerdo

Endeudamiento	1998	1999	2000	2001
Cobertura de intereses	1,01	0,74	1,05	0,14
Índice de endeudamiento	0,63	0,58	0,55	0,71

Fuente: Folios de la superintendencia de Sociedades.

En cuanto al endeudamiento, podemos observar que a pesar de que este había venido presentando un comportamiento a la baja, se agravó en el 2001 pasando de un 0.58 en 2000 a 0.71 en el 2001.

Tabla 9. Rentabilidad Antes del Acuerdo

Rentabilidad	1998	1999	2000
Rentabilidad Patrimonio AI	15,80%	9,20%	7,15%
Rentabilidad DI	10,27%	5,98%	4,65%

Fuente: Folios de la superintendencia de Sociedades.

En el patrimonio la disminución que presenta se origina por la distribución de las utilidades así como la pérdida registrada en el último periodo, lo anterior repercute considerablemente en los niveles de endeudamiento de la empresa.

2.1.2 Flujo de caja

La empresa Districandelaria Ltda. A 30 de Abril de 2001 no presentaba un flujo de caja efectivo que le permitiera cubrir sus gastos y costos operacionales. Las deudas o el pasivo que tenía la empresa a la fecha eran mucho más grandes de lo que los flujos podían cubrir. **(Ver anexo D)**

- **Comentario**

Como se puede observar en los análisis anteriores la empresa venía presentando problemas de iliquidez muy significativos, empeorando a principios del año 2001, llegando a 0.83. Las rotaciones de cuentas por pagar a proveedores eran mucho más extensas que en años anteriores, es decir, la empresa para el año 2001 se demoraba el doble de días en el pago a proveedores que lo que se demoraba en el 2000, presentando un comportamiento muy inestable en cuanto al recaudo de su cartera y el pago a proveedores, siendo las primeras menos rotativas que las segundas. Todo esto repercutió en el índice de endeudamiento de la compañía llegando a 71,22% en el primer trimestre del año 2001. Pero como el endeudamiento de la empresa se concentraba en el corto plazo, el flujo de caja generado por la compañía no daba abasto para cubrirlo, afectando a su vez la rentabilidad de la misma. Aquí empezó el problema.

Toda esta cadena, sumado a la crisis financiera por la que pasaba el país justifica las causas que tuvo la empresa para entrar en Acuerdo de reestructuración empresarial bajo la Ley 550 de 1999, obligando a la empresa a tomar una decisión que le ayudara a resolver el problema del pago de sus pasivos.

2.2 ANÁLISIS FINANCIERO DESPUÉS DEL ACUERDO

2.2.1 Indicadores Financieros

Tabla 10. Liquidez Después del Acuerdo

Liquidez	2002	2003	2004	2005	2006
Razón corriente	0,99	1,05	1,09	1,09	1,26
Prueba Acida	0,69	0,73	0,78	1	0,92

Fuente: EL autor, con base en los estados financieros de la empresa Districandelaria, obtenidos de los folios de la Superintendencia de Sociedades con sede en Bogota.

Al observar los índices de liquidez de la empresa podemos concluir que estos han venido aumentando en el transcurso de los periodos estudiados. En el año 2002 la razón corriente y prueba acida arrojaban lo siguiente 0.99 y 0.69 respectivamente y para el año 2006, estos han aumentado a los siguientes índices 1.26 y 0.92 respectivamente, aunque la prueba acida tuvo una pequeña disminución entre 2005 y 2006 pasando de 1 a 0.92.

Tabla 11. Operación Después del Acuerdo

Operación	Tiempo	2002	2003	2004	2005	2006
Rotación cartera	(Días)	37	37	38	41	34
Rotación de Inventarios	(Días)	30	32	25	23	24
Ciclo Operativo (rot. Cart. + rot. Inv.)	(Días)	67	68	63	64	58
Rotación de Proveedores	(Días)	79	74	55	31	25
Relación Corriente	(Veces)	1	1,1	1,1	1,1	1,3
Rotación de Activos		1,5	1,7	2,3	2,0	2,4

Fuente: EL autor, con base en los estados financieros de la empresa Districandelaria, obtenidos de los folios de la Superintendencia de Sociedades con sede en Bogota.

La rotación de cartera desde el año 2002 al año 2004, presenta un comportamiento en descenso comparado con los resultados de los años anteriores (1998-2001, ver estados antes del acuerdo) es decir una rotación más rápida, mejor habilidad en el recaudo. En los años 2005 aumento un poco mas, sin embargo no fue un incremento significativo, ya que en 2006 disminuyo pasando de 41 a 34 días.

Las rotaciones de inventarios muestran un comportamiento en descenso, observándose desde el año 2000 al 2006, pasando de 30 a 24 días .Lo que quiere decir que el inventario esta rotando más rápido.

Las cuentas por pagar han venido disminuyendo, pasando de 335 días en el año 2001(ver estados antes del acuerdo) a 79 en año 2002 y de allí han mantenido ese comportamiento a la baja llegando a 25 en el 2006.

Tabla 12. Endeudamiento Después del Acuerdo

Endeudamiento	Tiempo	2002	2003	2004	2005	2006
Cobertura de intereses (UO/GF)	(Veces)	-0,9	-1,3	-1	-1,6	-1,1
Índice de endeudamiento	%	65%	63%	62%	62%	56%
Concentración	(Veces)	1	2	3	4	3

Fuente: EL autor, con base en los estados financieros de la empresa Districandelaria, obtenidos de los folios de la Superintendencia de Sociedades con sede en Bogota.

En cuanto al índice de endeudamiento podemos observar que este ha venido disminuyendo progresivamente al pasar los años, pasando de 65% en el 2002 a 56% en el año 2006.

Tabla 13. Rentabilidad Después del Acuerdo

Rentabilidad	2002	2003	2004	2005	2006
Rentabilidad Patrimonio AI	1,78%	5,24%	6,30%	6,69%	7,35%
Rentabilidad Patrimonio DI	0,26%	3,57%	4,09%	1,95%	3,09%

Fuente: EL autor, con base en los estados financieros de la empresa Districandelaria, obtenidos de los folios de la Superintendencia de Sociedades con sede en Bogota.

Todos los comportamientos anteriores han tenido incidencia sobre el patrimonio, podemos observar que este ha venido aumentando significativamente después de que la empresa entró en Acuerdo de Reestructuración pasando de 1.78% a 7.35% entre 2002 y 2006.

2.2.2 Flujo de caja

En cuanto al flujo de caja de la empresa este ha venido aumentando significativamente, lo cual es muy positivo para la empresa, ya que representa un flujo de efectivo significativo que le ayuda a cubrir sus deudas al mismo tiempo que le genera utilidades, pasando de 106(millones) en el 2002 a 155 en el 2006. **(Ver anexo E).**

- **Comentario**

Del análisis anterior podemos decir que después de su entrada al acuerdo, la empresa ha venido presentando unos índices de mejora continua muy demostrativos. El índice de liquidez de la compañía que se encontraba en el 2001 en 0.83, al año de 2006 presenta una cifra de 1.26, lo que refleja que la empresa tiene mucho más liquidez en comparación con años anteriores. En cuanto a las rotaciones de cartera y pagos a proveedores se evidencia que las primeras son mucho más rápidas, lo que significa que han mejorado en la habilidad de recaudo y las segundas han venido disminuyendo, lo que quiere decir que la empresa ha cumplido con la mayoría de los pagos a sus proveedores.

Las rotaciones de inventarios también han venido disminuyendo, lo que quiere decir que el inventario esta rotando más rápido. Todo esto ha repercutido en el índice de endeudamiento de la compañía pasando de 71.22% en el año 2001 a 56% en el año 2006. Para el año 2006 el flujo de caja de Districandelaria es muy significativo ya que no solamente le ayuda a cubrir sus deudas si no que también le genera utilidades.

3. PROCESO DE DISTRICANDELARIA EN ACUERDO DE REESTRUCTURACIÓN

3.1 EL ACUERDO

El día 24 de mayo de 2001, la empresa DISTRICANDELARIA LTDA solicita a la Superintendencia de Sociedades, a través de la subgerente y representante legal suplente Norma Lucia Martínez Gómez, ante la ausencia temporal del Gerente general Carlos Martínez Emiliani la admisión al trámite de un acuerdo de reestructuración, solicitud que, tras varios requerimientos fue aceptada por dicha entidad el día 4 de julio de 2001 mediante oficio 155-2001-01-055751, el cual tenía como objetivo principal lograr la recuperación económica de la empresa, así como la adecuada protección del crédito y el pago del mismo, mediante la reprogramación de su pasivo.

La anterior solicitud se fundamentó en el hecho real de que “la empresa había estado incumpliendo en el pago por mas de 90 días de al menos dos de sus obligaciones mercantiles contraídas en el desarrollo de la empresa y que el monto de dichas obligaciones antes mencionadas representaban más del 5% del pasivo corriente de la sociedad”²⁶. La primera de ellas con GOOD YEAR de Colombia con un monto de \$ 684.228.072.80 y la segunda con el Banco LLOYDS TSB cuyo monto era de \$ 15.000.000 e iba en aumento.

Posteriormente y después de haber recibido la aceptación por parte de la Superintendencia de Sociedades, el día 26 de Octubre de 2001 se celebra la determinación de derechos de voto y acreencias.

²⁶ Folios Superintendencia de Sociedades. Empresa Districandelaria Ltda, en Acuerdo de reestructuración. Bogota ,2008.

Es entonces cuando el 20 de Febrero de 2002, en la Ciudad de Cartagena en el salón de reuniones de la sede social de DISTRICANDELARIA LTDA se firma oficialmente el acta del acuerdo de reestructuración empresarial de la entidad aceptado por los acreedores existentes en un 88.84% de la totalidad del poder decisorio, con un solo voto en contra que representaba el 1.90% del total de las acreencias reconocidas dentro del proceso, el cual fue realizado por el Banco SANTANDER S.A. Este acuerdo tendría una duración de 8 años. Para ello fue asignado como promotor del proceso al señor José Nicolás Arrazola Merlano y como secretario al señor Nicolás A. Pareja Bermúdez asesor Jurídico de la empresa.

En esa misma reunión el representante legal de la empresa, el señor Carlos Martínez Emiliani se dirigió a los asistentes con el propósito de expresar su agradecimiento por la comprensión que han tenido durante esa etapa crítica de la empresa y, especialmente, por el apoyo recibido que ha permitido consolidar a DISTRICANDELARIA como una empresa viable destacando que era evidente que la empresa supero dicha situación por la reducción de costos y de personal, y por la búsqueda de nuevos mercados que han implicado la reactivación de los negocios, por lo que es claro que la empresa podrá cancelar sus obligaciones y recuperar su estabilidad mercantil, de firmarse el acuerdo de reestructuración ese mismo día.

Después de dicha intervención se procedió a establecer la forma de pago de todas las obligaciones por capital e intereses de la deudora, determinadas por el promotor y aceptadas por los acreedores.

Así mismo y para todo el proceso se estableció un Comité de Vigilancia, que tiene como función principal supervisar la debida ejecución del acuerdo, integrado por 5 miembros principales con sus respectivos suplentes, el cual esta conformado así:

Principales

GOODYEAR DE COLOMBIA

BANCO TEQUENDAMA

BANCO UNION

DIAN

ACREEDOR INTERNO²⁷.**Suplentes**

RENOLLANTAS

BANCO CITIBANK

BANCO GRANAHORRAR

DISTRITO DE CARTAGENA

ACREEDOR ITERNO

A la reunión asistieron como invitados Marlon Zúñiga contador de la empresa, Pedro Salcedo Donado, asesor financiero y Nicolás A. Pareja Bermúdez, asesor jurídico. Así como también Janio A. Madera V. como representante de la Superintendencia de Sociedades y el señor Carlos Martínez Emiliani representante legal de la empresa. En la reunión se dejó claro que la empresa no tenía ningún tipo de obligaciones laborales ni pensionales.

Actualmente la empresa Districandelaria ha logrado recuperarse en gran parte del problema de pago de su pasivo, el índice de endeudamiento de la compañía ha venido disminuyendo desde que entro en el Acuerdo, tiene un nivel de liquidez mas grande y su flujo de caja no solo ayuda a pagar deudas, si no que también le genera utilidades.

En síntesis a la empresa le ha convenido entrar en Acuerdo de reestructuración empresarial, a finales de 2008 se termina el acuerdo y a datos de 2006 esta ya presenta resultados muy significativos y alentadores que hacen pensar que la empresa lograra recuperarse del todo.

²⁷ Folios Superintendencia de Sociedades. Empresa Districandelaria Ltda, en Acuerdo de reestructuración. Bogota ,2008.

4. CONCLUSIONES

De este análisis se puede concluir que las principales razones que llevaron a la empresa a entrar en Acuerdo de reestructuración fueron, en primera medida la crisis financiera que estaba pasando el país en los años comprendidos entre 1998-2000 en donde por efectos de la iliquidez y de la caída del sector financiero, las empresas aumentaron la financiación de sus operaciones y sus necesidades de inversión en esa época.

Toda esta situación generó que la empresa comenzara a realizar una serie de préstamos a diferentes instituciones financieras, especialmente los bancos lo que produjo que el flujo de caja generado por la compañía no fuera suficiente para cubrir ese endeudamiento a corto plazo, empeorándose a principios del 2001, lo que llevó a la administración a utilizar el capital de trabajo de la compañía y a recurrir a nuevos endeudamientos mucho más costosos como son los sobregiros para poder atenderlos, desatendiendo y descuidando a su vez los pagos a los proveedores corrientes de la compañía aumentando también su pasivo corriente. Esto repercutió tanto en las ventas como en las utilidades de la compañía.

Adjuntamente, otro factor importante que contribuyó a que la empresa presentara problemas de liquidez y dificultades de pago, fue el que tuvo con la venta de cierto número de llantas a diferentes camioneros de la ciudad. Estos camioneros comenzaron a incumplir con el pago de sus obligaciones con la empresa, haciendo que a esta le dejara de entrar cierto flujo significativo de dinero para poder cumplir con sus obligaciones como empresa. Esto se agravó con el paro camionero que se presentó en el año 2000.

Adicionalmente los socios concientes y responsables del compromiso que tenía la compañía con sus acreedores se comprometieron con la empresa en asumir como obligaciones propias ciertas acreencias, las cuales tienen como garantía bienes inmuebles de propiedad de los mismos. Pero esta situación produjo que los socios comenzaran a tener deudas con la empresa, generadas al momento de asumir como suyas deudas que reposaban en DISTRICANDELARIA de difícil cobro.

En cuanto al estado financiero de la compañía, esta estaba presentando problemas de iliquidez muy significativos, empeorando a principios del año 2001, tenía problemas con las rotaciones sobre todo las de cuentas por pagar a proveedores y el recaudo de su cartera era cada vez más lento y las rotaciones de inventarios mas tardadas. Todo esto hizo que el índice de endeudamiento se disparara y el endeudamiento de la empresa se concentraba en el corto plazo, el flujo de caja generado por la compañía no daba abasto para cubrirlo, afectando a su vez la rentabilidad de la misma.

En lo referente al proceso que tuvo que llevar la compañía, este fue lento, pero seguro, la solicitud fue hecha en mayo de 2001 y aceptada en julio del mismo año. A la compañía le ha convenido entrar en Acuerdo de reestructuración empresarial, porque a finales de 2008 se termina el acuerdo y a datos de 2006 esta ya presenta resultados muy significativos y alentadores que hacen pensar que la empresa lograra recuperarse del todo.

La empresa hoy cuenta con más liquidez, mayor habilidad para el recaudo de cartera y unas rotaciones de proveedores y de inventarios muy estables. El flujo de caja de la compañía le alcanza para pagar sus deudas y al mismo tiempo tener utilidades, lo que quiere decir que el índice de endeudamiento de la misma ha disminuido.

RECOMENDACIONES

Después de haber analizado y estudio el caso de la empresa Districandelaria en acuerdo de reestructuración me permito a hacer las recomendaciones siguientes.

Primero, Districandelaria así como también las empresas de cualquier índole no importando su razón social o denominación deben tener mucho cuidado y prestar más atención a las consecuencias que puede traer un manejo no adecuado de los prestamos, sobretodo los referentes a instituciones financieras como los bancos. Se debe hacer un seguimiento de estos créditos para de esta manera poder detectar a tiempo cuando se esta incurriendo en una mala práctica del préstamo.

Segundo, no necesariamente los sobregiros son la única alternativa de financiación a corto plazo, sobre todo cuando la mayoría de el pasivo también esta concentrado en el corto plazo, esto lo que hace es que las compañías y organizaciones se endeuden mas de lo que ya están, ya que al querer cubrir una deuda con la otra, esta se hace mas grande y por ende imposible de pagar. Hay que tener cuidado con los sobregiros y analizar bien cuando es el mejor momento en que se deben utilizar.

Tercero, Cuando una empresa este presentando problemas con el pago de su pasivo, lo mejor es acudir a la ayuda mas cercana y próxima que tenga, una buena alternativa fue la Ley 550. Lo mejor es no esperar a estar demasiado endeudado y que el problema se le salga de las manos para poder actuar.

BIBLIOGRAFIA

- GARCIA Serna, Oscar León. Administración Financiera: Fundamentos y aplicaciones. 3 Edición. Cali.1999
- **Ley 550** de Diciembre 30 de 1999. Diario Oficial No. 43.940, de 19 de Marzo de 2000.
- Folios y Estados Financieros de la empresa C.I DISTRICANDELARIA obtenidos de la Superintendencia de Sociedades.
- MERCEDES Mogollón, Laura. RESTREPO, Luz Adriana. Proyecto de grado Análisis de la ley 550, sus lecciones, Aprendizajes y propuesta de reforma. Universidad de los Andes. Facultad de Administración. Bogotá, 2004.P.54
- ORDÓÑEZ, Daniel. Análisis de los factores de éxito y/o fracaso en las entidades sujetas a la ley 550. Universidad de los Andes, Bogotá 2004.
- CARDENAL Quintero, Pablo. Modificación del orden de prelación legal de los acreedores en la ley 550 de 1999. Mayo del 2005.
- MARTÍNEZ A, Oscar. Determinantes de fragilidad en las empresas colombianas. Bogotá. 2004.
- RADI Sagbini, Zuleima. BOLÍVAR Silva, Álvaro. Estudio creación de valor de las empresas colombianas durante el periodo 2000-2005. Barranquilla Colombia, Febrero de 2007.
- ENTREVISTA. ZÚÑIGA, Marlon. Contador de la empresa DISTRICANDELARIA. Cartagena, Junio de 2008.
- MURILLO Hernández, William Jhoel.<http://www.lafacu.com/apuntes/educacion/Metodologiadeinvestigacion/default.htm>
- www.dane.gov.co

- Congreso de la República. Artículo 1 de la Ley 550 de 1999.
- Artículo 1 y 2 de la Ley 1116 de 2006.
- http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/empleo/enh/marzo_1999-2000/Enh_TNal_Cabecera_Resto_marzo00.xls
- http://www.banrep.gov.co/estad/dsbb/sec_ext_016.xls
- http://books.google.com.co/books?id=Vv1laBLGRy0C&pg=PA427&lpg=PA427&dq=1997+extradici%C3%B3n+en+colombia+consecuencias&source=web&ots=A4G3RSCrxF&sig=7Q_1F4tPilVoWiP87HxAcyji1P8&hl=es
- http://www.banrep.gov.co/estad/dsbb/srea1_036.xls

ANEXOS

Anexo A. Balance General Districandelaria Ltda.

Balance general	1998	1999	2000	2001
Activos	4.377.729.865	4.110.468.005	4.219.768.141	3.762.366.922
Activo Corriente	2.757.889.574	2.400.570.539	2.312.161.065	1.894.709.772
Total activo-Activo corriente	1.619.840.291	1.709.897.465	1.907.607.076	1.867.657.150
Disponible	40.048.523	66.107.537	28.927.806	31.578.482
Inversiones	8.140.000	2.200.000		
Deudores	2.134.998.744	1.829.817.801	1.862.937.296	1.673.261.480
Clientes	1.436.358.419	1.511.958.573	1.427.488.133	631.004.122
Deudas de difícil cobro	45.324.750	45.524.868	168.493.251	266.881.724
Cuentas por cobrar a socios	158.391.316	24.197.205	105.357.433	618.350.792
Anticipos y avances	125.464.959	103.556.015	120.320.726	136.966.475
Otro tipo de deudores	369.459.300	144.581.140	41.277.753	20.058.367
Inventarios	574.702.306	502.445.201	420.295.962	189.869.810
Materias primas				
Producto en proceso				
Producto terminado	574.702.306	502.445.201	420.295.962	189.869.810
Otro tipo de inventario				
Otro tipo de activo corriente				
Propiedad planta y equipo	948.487.073	985.494.504	1.084.495.545	1.085.656.500
Terrenos	113.751.311	124.702.936	135.662.845	144.554.819
Construcciones y edificaciones	743.775.257	878.561.998	958.777.176	1.021.517.142
Maquinaria y equipo	194.351.211	222.455.456	282.319.825	293.364.005
Equipo de oficina	187.289.243	212.970.450	240.398.920	255.895.478
Flota y equipo de transporte	174.488.560	103.836.086	119.659.345	123.889.101
depreciación acumulada	- 465.168.509	- 557.032.422	- 652.322.566	- 753.564.045
Intangibles				
Diferidos	142.839.725	107.533.184	117.554.294	88.055.416
Inversiones	304.606.083	392.962.367	481.649.827	470.037.824
Valorizaciones	223.907.410	223.907.410	223.907.410	223.907.410
Pasivo	2.770.658.823	2.410.334.802	2.343.439.335	2.679.682.888
Pasivo corriente	2.293.180.486	2.110.786.996	1.956.602.383	2.292.325.418
Pasivo de largo plazo	477.478.337	2.995.457.807	386.836.952	387.357.469
Obligaciones financieras	177.503.156	1.308.825.327	1.132.638.330	1.130.082.763
Plazo hasta 1 año	1.300.024.819	1.009.277.521	745.801.378	742.725.294
Plazo mayor de 1 año	477.478.337	299.547.807	386.836.952	387.357.469
Proveedores	699.340.331	928.961.440	1.016.165.482	1.116.031.231
Cuentas por pagar	27.750.322	13.391.302	12.386.160	54.798.796
Plazo hasta 1 año	27.750.322	13.391.302	12.386.160	54.798.796
Plazo mayor de 1 año				
Impuestos gravámenes y tasas	127.891.307	121.725.519	147.165.556	34.762.559
Obligaciones laborales	39.479.282	37.431.214	35.083.808	12.061.412
Otro tipo de pasivo	98.694.425			331.946.127
Plazo hasta 1 año	98.694.425			331.946.127
Plazo mayor a 1 año				
Patrimonio	1.607.071.043	1.700.133.203	1.876.328.806	1.082.684.036
Capital social	150.000.000	150.000.000	150.000.000	150.000.000
Superávit de Capital				
Reservas	45.812.872	62.316.177	72.479.303	72.479.303
Revalorización del patrimonio	632.672.693	724.103.721	802.814.012	865.265.876
Resultados del ejercicio	165.032.805	101.631.264	87.212.392	- 228.968.533
Resultados anteriores	389.645.263	438.174.631	539.915.688	
Superávit por valorización	223.907.410	223.907.410	223.907.410	223.907.410

Anexo B. Estado de Resultados Districandelaria Ltda.

Estado de resultados	1998	1999	2000	2001
Ventas Brutas	7.736.310.122	5.658.451.017	5.016.057.176	1.867.641.497
Devoluciones	755.360.778	1.279.242.328	783.392.537	235.978.882
Descuentos				
Ventas netas	6.980.949.344	4.379.208.689	4.232.664.639	1.631.662.615
Costo mercancía vendida	5.399.583.285	3.373.730.830	3.074.338.860	1.200.131.679
Materia prima	5.399.583.285	3.373.730.830	3.074.338.860	1.200.131.679
Mano de obra directa				
Utilidad bruta	1.581.366.059	1.005.477.859	1.158.325.779	431.530.936
Gastos de administración y ventas	847.092.783	631.634.796	744.080.878	385.996.278
Gastos administrativos	441.671.148	299.895.373	279.845.347	162.322.846
Gastos de ventas	405.421.635	331.739.424	464.235.531	223.675.432
Utilidad operativa	734.273.276	373.843.063	414.244.901	45.532.658
Otro tipo de ingreso	143.260.280	316.013.083	107.784.705	15.061.912
Otro tipo de egreso	3.631.358	5.645.824	30.929.357	9.246.452
Ingresos financieros	107.653.813	26.584.960	38.066.337	33.917.683
Gastos financieros	727.659.389	508.439.491	394.993.655	314.239.354
Utilidad antes de impuestos	253.896.622	156.355.791	134.172.912	- 228.968.533
Impuestos	88.863.818	54.724.527	46.960.519	
Utilidad Neta	165.032.804	101.631.264	87.212.393	- 228.968.553

Anexo C. Obligaciones Financieras y Sobregiros Districandelaria Ltda.

DISTRIBUIDORA LA CANDELARIA LTDA (ANEXO 2)

ANEXO DE OBLIGACIONES FINANCIERAS CON CORTE A 30 DE ABRIL/2001

ENTIDAD	NUMERO	FECHA DE DESEMBOLSO	PLAZO	MONTO INICIAL	SALDO	TASA DE INTERES
BANCO DE CREDITO	50150450	09-Dic-99	3 años	100,000,000	58,333,330.00	DTF TA +10 PUNTOS
LLOYDS TSB BANK	205091016939	18-Feb-00	1 año	60,000,000	15,000,000.00	22.51 % EFECTIVA
BANCO UNION COLOMBIANO	IFI 008004	18-Ene-00	3 años	250,000,000	200,000,000.00	DTF EA +7.31 PUNTOS
BANCO TEQUENDAMA	2000072	27-Jun-00	1 año	50,000,000	12,500,000.00	DTF EA +14.96 PUNTOS
BANCO TEQUENDAMA	2000095	07-Jul-00	1 año	50,000,000	12,500,000.00	DTF EA +14.96 PUNTOS
BANCO TEQUENDAMA	2000156	27-Oct-00	1 año	75,000,000	56,250,000.00	DTF EA +12.42 PUNTOS
BANCO TEQUENDAMA	2001055	30-Mar-01	1 año	47,000,000	47,000,000.00	DTF EA +15.12 PUNTOS
CREDINVER	12868	25-Jun-99	3 años	100,000,000	44,444,440.00	DTF EA +13.42 PUNTOS
BANCAFE	016125	23-Mar-93	10 años	72,736,181	87,070,656.24	CM. + 16 %
GRANAHORRAR	419400048420	09-Sep-94	15 años	77,400,000	141,225,118.51	C.M + 8.50 %
BANCO CITIBANK	PAG-CRED.ROTATIV	05-Feb-00	3 meses	120,000,000	120,000,000.00	39 % ANUAL MES VENCIDO
TEXAS PETROLEUM COMPANY	512521	01-Nov-00	10 años	60,000,000	57,944,636.00	39 % ANUAL MES VENCIDO
				1,062,136,181	852,268,180.75	

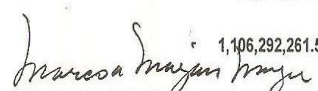
SOBREGIROS LIBROS

ENTIDAD	SALDO
BANCO DE CREDITO	571,310.38
BANCO UNION COLOMBIANO	49,182,623.61
BANCO TEQUENDAMA	82,912,687.24
BANCO DEL ESTADO	52,751.68
BANCO SANTANDER	72,680,612.17
BANCO BOGOTA	3,301,609.49
BANCO SUPERIOR	17,682,476.98
BANCO CITIBANK	27,640,009.29
	254,024,080.84

TOTAL OBLIGACIONES FINANCIERAS A CORTO Y LARGO PLAZO

1,106,292,261.59


NORMA LUCIA MARTINEZ GOMEZ
REPRESENTANTE LEGAL SUPLENTE


MARCO MARZAN MANZUR
REVISOR FISCAL

Anexo D. Flujo de Caja antes del Acuerdo Districandelaria Ltda.

ESTADO DE FLUJO EFECTIVO	2001	2000	1999
Utilidad(perdida) del periodo	164,962,207.15	87,212,392.73	101,631,264.37
Depreciación	38,823,168.00	50,356,272.00	45,778,428.61
Amortización de intangibles	7,163,368.43	-	-
Amortización de diferidos		10,021,110.33	35,306,541.16
Ajustes por inflación	24,527.921	-38,066,337.00	-26,584,960.00
Efectivo generado por las operaciones			
Antes de cambios en el capital de trabajo	143,503,591.72	109,523,438.06	156,131,274.14
Disminución de inventarios	241,488,469.44	82,149,238.70	72,257,166.10
Disminución de cartera	140,402,275.43	-	305,180,942.41
Disminución de inversiones		-	5,940,000.00
recuperación de otros deudores		-	-
Aumento en proveedores	139,178,348.94	87,204,042.14	229,621,108.60
Aumento en cuentas por pagar	31,836,897.87	-	-
Aumento en obligaciones fiscales		25,440,036.82	-
Aumento en obligaciones laborales y otros		-	-
Incremento de inventarios		-	-
Incremento de cartera	365,864.00	33,119,493.71	-
Incremento de otros deudores		-	-
Incremento de diferidos		-	-
Incremento de intangibles		-	-
Disminución de obligaciones financieras	28,527,291.15	263,476,142.78	290,747,298.30
Disminución de proveedores		-	-
Disminución de cuentas por pagar		1,005,142.88	20,524,807.22
Disminución de obligaciones fiscales	96,090,190.80	-	-
Disminución de obligaciones laborales y otras	24,998,670	2,347,406.00	100,742,493.07
	149,982,015.95	299,948,185.37	412,014,598.59
total efectivo generado por la operaciones	259,420,384.01	4,368,570.35	357,115,892.66
Efectivo generado por Actividades de Inversión			
Compra de bonos P. la paz y aportes en soc		51,151,881.72	52,845,000.00
Adquisición de activos fijos	5,312,000	67,916,263.00	85,756,216.46
traslado de obligación financiera		-	276,371,278.00
Aumento en utilidades		10,272,919.05	100,000,132.00
total efectivo generado por actividades de inversión	5,312,000	129,341,063.77	514,972,626.46
Efectivo generado por Actividades de financiación			
Adquisición de obligaciones financieras	2,181,222.75	87,289,145.43	98,440,747.57
Recuperación de derechos	41,596,825	-	85,475,000.00
Adquisición de obligaciones financieras	303,438,231.33	-	-
Aumento de utilidades	627,128,081.07	-	-
Total efectivo generado por actividades de financiación	279,911,801.99	87,289,145.43	183,915,747.57
EFFECTIVO GENERADO DURANTE EL PERIODO	25,803,417	-37,179,730.85	26,059,013.77
EFFECTIVO AL INICIO DEL PERIODO	28,927,806.41	66,107,537.26	40,048,523.49
EFFECTIVO AL FINAL DEL PERIODO	3,124,388.43	28,927,806.41	66,107,537.26

Anexo E. Flujo de Caja después del Acuerdo Districandelaria Ltda.

FLUJO DE CAJA (Directo)	2003	2004	2005	2006
CAJA INICIAL	58	106	79	415
(+) VENTAS NETAS	5.374	7.821	7.324	8.119
(-) (A) Cuentas x Cobrar Comerciales	0	0	0	57
CAJA DE VENTAS	5.309	7.549	7.312	8.175
(-) Costo de Ventas.	0	0	0	-6814
(+) Depreciación	0	0	0	53
(-) Inventarios	0	0	0	-58
(+) (A) Proveedores.	0	0	0	-44
CAJA PARA PRODUCCION	0	0	0	-6.863
(-) Gastos de Administración y Ventas	-1	-1	-1	-794
(-) Otros Gastos Operativos	-1	-1	-1	-709
(-) Impuestos Pagados	0	0	0	-63
(-) (A) Gastos Pagados x Anticipado	0	0	0	0
(+) (A) Proveedores.	0	0	0	-14
(+) (A) Impuestos por Pagar	0	0	0	-33
(-) (A) Reservas Laborales, Dif. y Estimados	0	0	0	0
CAJA PARA OPERACIÓN	-2	-2	-2	-1.614
FLUJO DE CAJA OPERATIVO	5.307	7.547	7.310	-301
(-)(A) Incrementos en Act. Fijo-Neto (CAPEX)	-291	-175	-195	-21
(-) Inventarios permanentes	0	0	0	-19
FLUJO DE CAJA LIBRE	5.016	7.373	7.115	-342
(-) Gastos fin. deuda promedio de corto plazo	0	0	0	-100
(-) Gastos fin. deuda promedio de largo plazo	0	0	0	-80
(-) Gastos Arriendo maquinaria (LEASING)	0	0	0	0
FLUJO DESPUES DE COSTO FINANCIERO	5.016	7.373	7.115	-522
(+) (A) Deuda de corto plazo	0	0	0	445
(+) (A) Deuda de largo plazo	0	0	0	-153
FLUJO DESPUES DE FINANCIAMIENTO	5.016	7.373	7.115	-229
(-) Dividendos	0	0	-35	0
(-) Otros Egresos	0	0	0	0
(-) Otros deudores C.P	-52	-44	-23	-11
(-) (A) Otros Act. C/tes.	4	-17	11	7
(-) (A) Préstamos a Empleados	62	125	132	-22
(-) (A) Act.Difer. Y Otros Act. L.P.	4	0	12	16
(+) Otros ingresos	421	418	500	501
(+) Capitalización y Otras Adiciones	0	0	0	8
(+) (A) O. Pasivos L.P.	0	0	0	222
(+) (A) Otras Cuentas X Pagar	80	188	553	-796
(+) (A) Cuentas X Pagar L.P.	0	0	0	0
(+) (A) Deuda Socios	0	0	0	0
(+) (A) Div. por pagar	0	0	0	0
(+) Corrección Monetaria/Ingresos Extraordinarios	8	-8	-6	-14
(-) Ajustes por Inflación				
(-) (A) Bienes Intangibles	0	0	0	0
(+) (A) Revalorización Patrimonio	59	63	60	59
FLUJO DE CALA COMPLEMENTARIO	588	725	1.206	-30
FLUJO DE CAJA DEL PERIODO	48	-27	336	-259
CAJA FINAL	106	79	415	155