



# Análisis de Caso

## EMPRESA EL PINO LTDA.<sup>1</sup>

Por:  
Mauricio Nieto  
Rafael Pérez

<sup>1</sup> Para este análisis de caso se ha adaptado y modificado la información de la empresa, las fechas y los nombres de los personajes, lo cual garantiza la confidencialidad exigida por los trabajos que realiza la EAN en consultoría de empresa.



**E**n 1997, explotó la fuerte crisis del almacén de gran superficie "M", que aunque era socio de EL PINO LTDA., se demoró en los pagos llevando la empresa entre 1997 y 1998, a una situación de total iliquidez. Así, aun siendo "M" socio, no se les le volvió a despachar producto final pero tampoco a recibir ingresos que eran muy importantes en la factura total de esta empresa. El negocio de EL PINO LTDA., se había diseñado casi en su totalidad para atender el almacén de gran superficie y ante esta situación se agudizó la crisis de la compañía y las diferencias entre Carlos y Rodrigo, sus gerentes propietarios.

A partir de allí, la empresa dirigió sus ventas -cerca del 90%- a la filial de "M" en Venezuela. Con la autorización de los socios de "M" Colombia, se fortalecieron las exportaciones al vecino país. El cliente de Venezuela les dijo que les compraba a ellos y a otra compañía. "M" Colombia aceptó. Eso ayudó, pero el negocio no salía de la crisis. A esto se le sumaba la mala situación por la que atravesaba el sector de la construcción en Colombia. Las ventas llegaban a \$100 millones de pesos entre los dos negocios. Las deudas no se podían cubrir. Así no podían capturar más clientes. Estaban sin capital de trabajo.

Para agravar la situación, en 1999 la economía colombiana hizo la peor crisis de toda su historia. Los acreedores comenzaron a hacer exigibles sus pagos. Los cobros jurídicos y los embargos se vieron venir. En ese entonces, los directivos de la empresa acudieron al programa de exportadores de PROEXPORT del entonces Ministerio de Comercio Exterior y al Instituto de Fomento Industrial (IFI) y pudieron refinanciar la deuda a 7 años, para obtener periodos de gracia y así pagarle a todos los acreedores.

*"¿Pero Carlos nos vamos a quebrar teniendo la experiencia que hemos acumulado, habiendo sobrevivido a semejante apertura de los 90, después de haber producido ventas y utilidades durante 20 años, con todos estos activos valiosos en maquinaria y bodegas que tenemos? No hay derecho, exclamo Rodrigo".*

*Si maestro, pero ¿no ha oído lo que dicen los vendedores? Cuando un vendedor de la empresa va a vender los productos de la fábrica, la gente les pregunta: ¿Bibliotecas o camas de EL PINO LTDA.? ¿Eso qué es? Les toca aclarar que estas eran las mismas camas que se vendían en la gran superficie "M", entonces la gente dice: "¡Ah!, las camas de "M", esas si son muy bonitas y de excelente calidad".*

A pesar de todo, la empresa cuenta con equipamiento moderno de control numérico, con procesos de producción documentados y mejorados, que le permiten ofrecer oportunamente una gama muy amplia de productos que van desde puertas o armarios para la construcción, hasta muebles para computadoras y ataúdes. La organización es consciente de la importancia de aspectos tales como el diseño, la innovación y el conocimiento. La experiencia acumulada durante todos estos años, garantiza un buen nivel de datos e información sobre el negocio, tanto a nivel del mercado como de los procesos de producción, que aún no se consolidan como conocimiento para la acción. Sin embargo la situación financiera parece haber bloqueado a los socios.

Hoy día ya se diseñó el proyecto de reestructuración financiera y algunos proveedores decidieron participar. Se acudió también a un intermediario financiero, quien los apoyó y con esta financiación lograron pagarle a los proveedores, pero no a los bancos. Los intereses de mora llegaron hasta el 70% y 80% del capital adeudado al sector financiero. Las deudas de \$500 y \$600 millones de pesos se transformaron rápidamente en \$1.000 millones de pesos.

A finales de 1999, se firmó un acuerdo privado. La empresa no aguantaba más. Se reunieron a los bancos y proveedores más importantes para presentarles este acuerdo. Algunos proveedores aceptaron pero los bancos no.

En enero de 2000 se hizo un último intento antes de aceptar los dictámenes de la Ley de liquidación, 550. Se acordó otra reunión con los acreedores. No hubo cambios. Los proveedores y los bancos aceptaron la alternativa de la Ley 550.

En febrero de 2000, EL PINO LTDA., en asocio con su principal proveedor de película se presentó a la ley 550. Así, un banco, el proveedor de película y una compañía de Leasing, se volvieron aliados con el objetivo de sacar adelante la empresa. En abril de 2000 fue admitida por la Superintendencia de Sociedades. De esta forma, ya estaban protegidos por la Ley y no podían recibir más embargos. Tenían 4 meses para llevar a cabo proyecciones y 4 más para firmar el acuerdo y radicarlo en la supersociedades. El 6 de septiembre de ese año quedó radicado el acuerdo en la superintendencia y se reunió a acreedores internos y externos para informarles. Los clientes seguían demandando productos y se continuaban despachando pedidos.

Apoyados en esta Ley, se levantaron los embargos que pesaban sobre la empresa y se cancelaron las deudas. El acuerdo se hizo por 7 años y dos de gracia a partir del 2001, con intereses de DTF<sup>2</sup> más un punto. Los costos de abogados y embargos no los pagaron como establece la Ley. Las deudas se oficializaron y se hicieron todos los cruces con el almacén de gran superficie, para limpiar el balance.

Se creó el Comité de vigilancia que lo exige la Ley 550. Este está compuesto por una persona de un Banco, dos de los proveedores de película y cuatro de las empresas a las que pertenecen los propietarios de EL PINO LTDA. El Comité se reúne mensualmente con la meta de sacar adelante la empresa.

---

<sup>2</sup> Tasa de interés promedio en los certificados de depósito a término fijo a 90 días.

