

**ESTRATEGIAS UTILIZADAS PARA LA RECUPERACIÓN ECONÓMICA
Y SALIDA DE LA CRISIS EN LA EMPRESA
CURTIMBRES DE ITAGÜÍ S.A.**

**ANDREA AGUDELO URREGO.
JUAN IGNACIO SALAZAR C.**

**ESCUELA DE INGENIERÍA DE ANTIOQUIA
FINANZAS CORPORATIVAS
ENVIGADO**

2.004

**ESTRATEGIAS UTILIZADAS PARA LA RECUPERACIÓN ECONÓMICA
Y SALIDA DE LA CRISIS EN LA EMPRESA
CURTIMBRES DE ITAGÜÍ S.A.**

DECANO DEL POSGRADO

BERNARDO PULGARÍN ZAPATA

**ANDREA AGUDELO URREGO
JUAN IGNACIO SALAZAR C.**

DIRECTOR ESPECIALIZACIÓN

IVÁN DARIO ARROYAVE AGUDELO

ASESOR TEMÁTICO

Asesor Temático:

SOFÍA LALINDE CARDONA

ASESOR METODOLÓGICO

ORLANDO SILVA

**ESCUELA DE INGENIERÍA DE ANTIOQUIA
FINANZAS CORPORATIVAS
ENVIGADO**

2.004

INTRODUCCIÓN

Con la realización de esta investigación, el lector podrá identificar claramente las diferentes estrategias utilizadas por la empresa Curtimbres de Itagüí, en su recuperación económica, las cuales le permitieron salir de la crisis en el período 2000—2002.

Existen muchos factores que influyen en el deterioro y el cierre de una empresa en nuestro país, estos se dan en muchos casos por medidas que toma el gobierno, variables macroeconómicas que influyen, competencia desleal, en fin una cantidad de circunstancias que sumadas pueden llevar a una compañía a su fin.

En esta dinámica de día a día los responsables de las organizaciones también van desarrollando estrategias y metodologías que les permitan contrarrestar todas las adversidades que encuentran en el camino, las cuales se desarrollan muchas veces por la necesidad de sostenerse en el tiempo o por las experiencias vividas y en muchos casos por los modelos de otras organizaciones.

Consideramos que el presente trabajo ayudará a otras organizaciones en su lucha por la supervivencia y crecimiento. Además, permitirá con juicio de causa establecer políticas económicas que las haga sólidas financieramente.

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	4
DISEÑO TEÓRICO	14
1. TEMA	15
2. PROBLEMA	16
3. OBJETIVOS	17
3.1. OBJETIVO GENERAL	17
3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	17
3.3. OBJETIVO METODOLÓGICO	17
4. JUSTIFICACIÓN	18
5. DELIMITACIÓN	19
5.1. DELIMITACIÓN CONCEPTUAL	19
LA CRISIS ECONÓMICA EN LA DÉCADA DE LOS 90's.	19
5.2. DELIMITACIÓN ESPACIAL	20
5.3. DELIMITACIÓN TEMPORAL	20
6. DESCRIPCIÓN	21
7. MARCO TEÓRICO	22
7.1. LA CADENA PRODUCTIVA DEL CUERO	23
7.1.2. Cadena productiva del cuero	23
7.1.3. Actividades principales de la cadena productiva del cuero	24
7.1.4. Evolución de las principales variables de la cadena	25
7.1.5. Otros aspectos	26
7.1.6. Tendencias de la cadena	27
7.2. IMPORTANCIA DE LAS CURTUMBRES DENTRO DEL SECTOR DEL CUERO Y SU CADENA PRODUCTIVA.	28
7.2.1. Curtiembres	28
7.2.2. La piel cruda como materia prima	29
7.2.3. Destino de las exportaciones de cuero	30
7.3. CURTUMBRES DE ITAGÜÍ S.A.	31
7.3.1. Reseña histórica	32
7.3.2. Misión	32
7.3.3. Visión	32
7.3.4. Actividad económica	33
7.3.5. Principales proveedores	33
7.3.6. Principales clientes	34
7.3.7. Productos	35

7.3.8. Participación de los productos en las ventas totales	36
7.3.9. Competencia	36
7.3.10 Planta de personal	36
7.3.11. Análisis DOFA	37
7.4. CRISIS ECONÓMICA EN LA DÉCADA DE LOS 90	39
7.4.1 Crisis del sector del cuero	40
7.4.2. Ventajas competitivas de la industria curtidora en la década de los 90	40
7.4.3. Desventajas competitivas	40
7.4.4. Análisis de competitividad del sector	41
7.4.5. Medidas del gobierno para contrarrestar el deterioro de la industria del cuero	42
7.5. CRISIS EN CURTUMBRES DE ITAGÜÍ	44
7.5.1. Crisis en las organizaciones	44
7.5.2. Tipos de crisis	45
7.5.3. Causas de las crisis	48
7.5.4. Análisis general de la compañía curtimbres de itagüí	49
7.5.5. Acuerdo privado de reestructuración de Curtitagüí con las entidades financieras	51
7.5.6. Variables macroeconómicas que incidieron en la crisis de Curtimbres de Itagüí S.A.	52
7.6. ESTRATEGIAS PARA SALIR DE LA CRISIS DE CURTUMBRES DE ITAGÜÍ (AÑO 2000 – 2001 -2002)	56
7.6.1. Estructura organizacional	56
7.6.2. Análisis general de la compañía en el periodo 2.000-2.002 (Ver anexo # 3 “BALANCE GENERAL 2.000 – 2002” y anexo # 4 “ESTADO DE RESULTADOS 2.000 – 2002”).	59
7.7. VARIABLES MACROECONÓMICAS QUE INFLUYERON EN LA RECUPERACIÓN ECONÓMICA A PARTIR DEL 2.000	61
7.7.1. DTF	61
7.7.2. TRM	62
7.7.3. PIB	63
7.7.4. IPC	63
8. CUMPLIMIENTO Y SATISFACCIÓN DE OBJETIVOS	65
8.1 DEFINIR LAS PRINCIPALES VARIABLES DE LA CADENA PRODUCTIVA DEL CUERO, SU EVOLUCIÓN, ACTIVIDADES Y TENDENCIAS.	65
8.1.1 Que se hizo para cumplir este objetivo?.	65
8.1.2 Como se logró el objetivo?	65
8.1.3 Ilustración del Objetivo	66
8.1.4 Resultados que se obtuvieron con el cumplimiento del objetivo	66
8.1.5 Conclusiones	66
8.2. RESALTAR LA IMPORTANCIA DE LAS CURTIEMBRES DENTRO DEL SECTOR DEL CUERO Y SU CADENA PRODUCTIVA.	67
8.2.1 Que se hizo para cumplir este objetivo?	67
8.2.2. ¿Como se logró este objetivo?	67
8.2.3. Ilustración del objetivo	68
8.2.4. Resultados que se obtuvieron con el desarrollo de este objetivo	68
8.2.5 Conclusiones	68
8.3 DESCRIBIR QUIÉN ES CURTUMBRES DE ITAGÜÍ, DETALLANDO SU ENTORNO Y SU OPERACIÓN.	69
8.3.1 Que se hizo para cumplir este objetivo?	69
8.3.2. ¿Como se logró este objetivo?	69
8.3.3. Ilustración del objetivo	70
8.3.4. Resultados que se obtuvieron con el desarrollo de este objetivo	70

8.3.5 Conclusiones	70
8.4 DESCRIBIR LAS VARIABLES MACROECONÓMICAS QUE ENMARCARON LA CRISIS DEL SECTOR DEL CUERO Y QUE AFECTARON A CURTIMBRES DE ITAGÜÍ DURANTE LA DÉCADA DE LOS 90.	71
8.4.1 ¿Qué se hizo para cumplir este objetivo?	71
8.4.2. ¿Como se logró este objetivo ?	71
8.4.3. Resultados que se obtuvieron con el desarrollo de este objetivo	71
8.4.4 Conclusiones	72
8.5 DESCRIBIR CADA UNA DE LAS ESTRATEGIAS UTILIZADAS POR CURTIMBRES DE ITAGÜÍ S.A., PARA CONTRARRESTAR LA CRISIS ECONÓMICA Y LOS FACTORES QUE DETERMINARON EL ÉXITO EN LA APLICACIÓN DE LAS MISMAS A PARTIR DEL AÑO 2.000.	72
8.5.1. ¿Qué se hizo para cumplir este objetivo?	72
8.5.2. ¿Cómo se logró este objetivo?	73
8.5.3. Ilustración de los objetivos 4 y 5	73
8.5.4. Resultados que se obtuvieron con el desarrollo de este objetivo	73
8.5.5 Conclusiones	74
8.6 ANALIZAR LAS VARIABLES MACROECONÓMICAS QUE INFLUYERON EN LA RECUPERACIÓN ECONÓMICA DE CURTIMBRES DE ITAGÜÍ A PARTIR DEL AÑO 2.000	74
8.6.1 Que se hizo para cumplir este objetivo?	74
8.6.2 Como se logró este objetivo ?	74
8.6.3 Resultados que se obtuvieron con el desarrollo de este objetivo	75
8.6.4 Conclusiones	75
BIBLIOGRAFÍA	76
FUENTES PRIMARIAS	76
FUENTES SECUNDARIAS	77

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Cadena Productiva del Cuero	24
Figura 2. Cadena Productiva del Cuero – Actividades Principales	66
Figura 3. Ilustración del objetivo	68
Figura 4. Ilustración del objetivo. Entorno General de Curtimbres de Itagüí S.A.	70

LISTA DE GRÁFICAS

Gráfica 1. Cabezas de ganado	30
Gráfico 2. Destino de las exportaciones de cuero	31
Gráfica 3. DTF (Diciembre de 1.990 a Diciembre de 1.999)	53
Gráfico 4. TRM (Diciembre de 1.990 a Diciembre de 1.999)	53
Gráfico 5. Inflación (Diciembre 1.990 a Diciembre 1.999)	54
Gráfico 6. Producto Interno Bruto	54
Gráfica 7. DTF	61
Gráfica 8. TRM	62
Gráfica 9. PIB	63
Gráfico 10. IPC	64

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Evolución de las principales variables de la cadena	26
Tabla 2. Exportaciones de la cadena 2001 y 2002	29
Tabla 3. Evaluación de competitividad por tamaño de empresas del sector curtidor y de calzado en Colombia	42
Tabla 4. Variables macroeconómicas que incidieron en la crisis de Curtimbres de Itagüí S.A.	52
Tabla 5. Indicadores macro económicos trienio 2000—2003	61
Tabla 6. Comparativo de los principales indicadores que determinan el comportamiento económico de una organización	73

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1. Balance General 1998-1999	78
Anexo 2. Estado de Pérdidas y Ganancias 1998 – 1999	80
Anexo 3 Balance General 2000 - 2003	81
Anexo 4. Estado de Resultados 2000 — 2003	83

ESTRATEGIAS UTILIZADAS PARA LA RECUPERACIÓN ECONÓMICA Y SALIDA DE LA CRISIS EN LA EMPRESA CURTIMBRES DE ITAGÜÍ S.A.

**Andrea Agudelo Urrego. Juan Ignacio Salazar C.
Asesor Temático: Sofía Lalinde Cardona
Asesor Metodológico: Orlando Silva**

RESUMEN

En este texto pretendemos mostrar, de una manera ordenada y sistemática, una serie de acontecimientos, de acciones y de estrategias que estuvieron manejadas con claridad por parte de un equipo de trabajo comprometido, mediante las cuales se revirtió una empresa en crisis en una organización con fortaleza económica y productiva, muy importante en su país.

En primer lugar, se hará una descripción de la industria de cuero, de su proceso productivo y de las variables de la macroeconomía que afectan este sector. Se analizará la cadena productiva de la industria de cuero, de sus aspectos históricos, y de su influencia en la actividad comercial de nuestro país, así como el papel de la industria de la curtumbre, la base de la industria de cuero.

En segundo lugar, se presenta, de manera general, la empresa Curtimbres de Itagüí, su historia, actividad económica, misión, visión, sus productos, clientes, los proveedores, y su influencia en los aspectos sociales más prominentes, incluyendo su factor humano como elemento que ha hecho posible su desarrollo y éxito en su proceso de la recuperación.

En el curso de la investigación, se describe la crisis económica de los años 90, su incidencia en la industria de cuero, así como la situación problemática de la industria de la curtumbre en esa época y, particularmente, la crisis de Curtimbres de Itagüí y las variables macroeconómicas que la afectaron más.

Por último, exponemos las estrategias diseñadas para superar esta crisis, apoyados en sus estados financieros de los años 2000, 2001, 2002, y las variables macroeconómicas que hicieron posible la recuperación económica de la empresa.

Finalmente, se exponen las conclusiones más importantes de esta investigación.

ABSTRACT

We pretend to show, in an orderly and systematic way a number of events, actions and strategies that if managed correctly and combined with a compromised working team could turn an organization into a very important economic and productive fortress in its country.

Firstly, we will give an overview of the leather industry, its productive process and the macro-economics variables that affect this sector.

We will analyze the productive chain of the leather industry, its historic aspects, and its influence in the commercial activity of our country, as well as the role of the tannery industry in these chain which is the core of the leather industry.

Secondly, we will present an general view of Curtimbres de Itagüí, its history, economic activity, mission, vision, its products, clients, suppliers and its influence in the most prominent social aspects included its human factor as an element that has made possible its development and success in its recovery process.

In the course of our research, we will also describe the economic crisis of the 90's, its incidence in the leather industry as well as the problematic situation of the tannery industry at that time and particularly Curtimbres de Itagüí crisis and the macro-economic variables that affected it the most.

Then, we will expose the strategies that were design to overcome this crisis and its 2000, 2001, 2002 financial statements and the macro-economic variables that made possible the country economic recovery as well as Curtimbres de Itagüí's.

Finally, we will conclude with the most prominent aspects of our research.

DISEÑO TEÓRICO

1. TEMA

2. PROBLEMA

3. OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

OBJETIVOS ESPECIFICOS

OBJETIVOS METODOLÓGICOS

4. JUSTIFICACIÓN

5. DELIMITACIÓN

DELIMITACIÓN CONCEPTUAL

DELIMITACIÓN ESPACIAL

DELIMITACIÓN TEMPORAL

6. DESCRIPCIÓN

7. MARCO TEÓRICO

1. TEMA

**ESTRATEGIAS UTILIZADAS PARA LA RECUPERACIÓN ECONOMICA Y SALIDA DE LA
CRISIS EN LA EMPRESA CURTIMBRES DE ITAGÜÍ S.A.**

2. PROBLEMA

Cuáles fueron las estrategias utilizadas por la empresa Curtimbres de Itagüí S.A. para salir de la crisis y lograr su recuperación económica durante el período 2000—2002.

3. OBJETIVOS

3.1. OBJETIVO GENERAL

Analizar las variables que enmarcaron la crisis económica de la década de los 90's que afectaron directamente a Curtimbres de Itagüí S.A. y sistematizar las estrategias que permitieron a la Compañía salir de la crisis y lograr su recuperación económica durante el período 2000—2002.

3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Definir las principales variables de la cadena productiva del cuero, su evolución, actividades y tendencias.
- Resaltar la importancia de las Curtimbres dentro del Sector del cuero y su cadena productiva.
- Describir quien es Curtimbres de Itagüí, detallando su entorno y su operación.
- Describir las variables macroeconómicas que enmarcaron la crisis del Sector del Cuero y que afectaron a Curtimbres de Itagüí durante la década de los 90's.
- Describir cada una de las estrategias utilizadas por Curtimbres de Itagüí S.A., para contrarrestar la crisis económica y los factores que determinaron el éxito en la aplicación de las mismas partir del año 2.000.
- Analizar las variables macroeconómicas que influyeron en la Recuperación económica de Curtimbres de Itagüí a partir del año 2.000

3.3. OBJETIVO METODOLÓGICO

- Estudiar la información financiera de Curtimbres de Itagüí, correspondiente al período que abarca este estudio.
- Entrevistar a los funcionarios de las áreas financiera, de producción de mercadeo, y a la gerencia general, con el fin de allegar datos y conceptos que permitan valorar el aporte de cada estrategia a la consolidación financiera de la empresa.

4. JUSTIFICACIÓN

Es importante realizar esta investigación por que permitirá a otras empresas que se encuentran sumidas en crisis o están en procesos de recuperación, tener elementos concretos y aplicables que puedan implementar en busca de su recuperación económica.

También, permitirá a los gerentes y administradores de empresas, desarrollar una serie de estrategias bien enfocadas de manera que puedan evitar crisis ó deterioros económicos y poder prever futuros inciertos y diseñar políticas que le permitan sostenerse en el tiempo.

Esta investigación permitirá a estudiantes y docentes poder identificar estrategias que realmente dieron resultado en la empresa, la cual, contribuirá a su formación profesional y académica. Además, es bueno demostrar la relación que existe entre la teoría y la práctica y que cuando se aplica correctamente se pueden obtener resultados positivos.

Es importante demostrar cuando las cosas se hacen con responsabilidad, sentido común, trabajo en equipo, constancia y conocimiento, las empresas tienen un alto porcentaje de éxito el cual les permite sobrevivir en el tiempo.

Describir cada acción que se tomó, en una forma detallada durante el proceso vivido por Curtimbres de Itagüí en su recuperación económica, permitirá tener un buen espejo retrovisor para que en el futuro no se cometan equivocaciones y hayan más elementos en la toma de decisiones.

5. DELIMITACIÓN

5.1. DELIMITACIÓN CONCEPTUAL

- Cadena productiva del cuero, las Curtiembres y la Empresa Curtimbres de Itagüí S.A.
- La Crisis Económica en la década de los 90's.
- Estrategias utilizadas en Curtimbres de Itagüí que permitieron su recuperación económica y las variables macroeconómicas en el periodo 2000-2002

CADENA PRODUCTIVA DEL CUERO, LAS CURTIEMBRES Y LA EMPRESA CURTIEMBRES DE ITAGÜÍ S.A.

- La cadena productiva del cuero
- Evolución histórica de la cadena
- Actividades principales de la cadena productiva del cuero
- Evolución de las principales variables de la cadena
- Tendencias de la cadena
- Las Curtiembres
- La piel cruda como materia prima
- Destino de las exportaciones de cuero
- Curtimbres de Itagüí S.A.
- Misión, Visión y Actividad económica de Curtimbres de Itagüí S.A.
- Principales clientes y proveedores de Curtimbres de Itagüí S.A.
- Productos, Competencia, Planta de personal de Curtimbres de Itagüí S.A.
- Análisis DOFA de Curtimbres de Itagüí S.A.

LA CRISIS ECONÓMICA EN LA DÉCADA DE LOS 90's.

- Crisis Económica en la década de los 90's
- Crisis del Sector del cuero
- Ventajas y desventajas de la Industria Curtidora en la década de los 90's
- Análisis de competitividad del sector del cuero
- Medidas del Gobierno para contrarrestar el deterioro de la Industria del cuero
- Crisis en Curtimbres de Itagüí S.A.
- Crisis en las organizaciones
- Tipos de crisis
- Causas de las crisis
- Análisis de los Estados Financieros de Curtimbres de Itagüí S.A. 1998-1999

- Variables macroeconómicas que incidieron en la crisis de Curtimbres de Itagüí S.A.

ESTRATEGIAS UTILIZADAS EN CURTIMBRES DE ITAGÜÍ QUE PERMITIERON SU RECUPERACIÓN ECONÓMICA Y LAS VARIABLES MACROECONÓMICAS EN EL PERIODO 2000-2002

- Estructura Organizacional
- Variables Macroeconómicas que influyeron en la recuperación económica a partir del 2.000

5.2. DELIMITACIÓN ESPACIAL

La investigación se realizará en la empresa Curtimbres de Itagüí S.A. que está ubicada en la Carrera 53ª # 50 – 89 Itagüí —Antioquia—Colombia

5.3. DELIMITACIÓN TEMPORAL

Se analizará el comportamiento de la empresa en el período señalado, durante los meses de febrero y Octubre de 2004.

6. DESCRIPCIÓN

Curtimbres de Itagüí S.A. es una compañía dedicada a la transformación y comercialización del cuero de bovino. Durante los últimos años de la década del 90, entró en una profunda crisis que por poco la lleva al cierre de la empresa, además del impacto social y económico que esto representaría para los que allí laboran y la comunidad en general. Durante este período existieron muchos factores que contribuyeron al deterioro de la empresa, de lo cual surgen dos interrogantes: ¿Cuáles fueron las causas que llevaron a la crisis en el año de 1999 a Curtimbres de Itagüí S.A.? y ¿Cuáles fueron los elementos que determinaron la situación de crisis en Curtimbres de Itagüí S.A.?

Para contrarrestar a todas estas adversidades el grupo directivo de Curtimbres Itagüí S.A. llevó a cabo una serie de acciones y estrategias en toda la organización y de manera externa que le cambiaron el rumbo a la compañía, frenando así un final desastroso. A esto se puede establecer: ¿Qué estrategias se utilizaron en las diferentes áreas de Curtimbres de Itagüí S.A. para salir de la crisis? y ¿Cuáles fueron las acciones que se tomaron en la búsqueda de superar la crisis en Curtimbres de Itagüí S.A.?

Por último, el panorama ha cambiado notoriamente, y después de cuatro años, la compañía tiene grandes retos a nivel nacional e internacional, el cual cuenta con el apoyo de los proveedores, entidades financieras y accionistas, lo que le permite estar en una posición privilegiada y con grandes oportunidades de consolidación y permanencia en el tiempo. La meta es posicionar la compañía como la Curtimbre más importante a nivel nacional y con una participación sólida en el mercado del exterior, pero esto se debe medir y cuantificar, para lo cual surge un último interrogante: ¿Cuáles son los aspectos e indicadores que determinan la recuperación económica de Curtimbres de Itagüí S.A.?

Se pretende mostrar en una forma sistemática y ordenada una serie de eventos, acciones, estrategias que manejadas claramente y con un equipo humano comprometido, pueden hacer de una organización una fortaleza económica y productiva muy importante para el país.

7. MARCO TEÓRICO

La industria colombiana del cuero no estuvo exenta de los efectos de las políticas macro económicas y de las condiciones del mercado que signaron las últimas décadas del siglo pasado. En ese contexto, Curtimbres de Itagüí se vio a las puertas del colapso; esta situación crítica fue revertida por un proceso administrativo que puso a la empresa en un lugar destacado en el contexto nacional y andino.

El presente trabajo describe el escenario de crisis y las políticas aplicadas que hoy permiten asegurar el futuro para esta empresa. Se trata de una sistematización de la experiencia de quienes lideraron este proceso, elaborada en el marco de la especialización en Finanzas Corporativas de la Escuela de Ingeniería de Antioquia.

En la primera parte se analiza la cadena productiva del cuero, los aspectos históricos y la incidencia del cuero dentro de la actividad empresarial y comercial del país.

En la segunda parte se aborda el sector de las curtimbres, como parte importante de la cadena productiva que le da vida como tal a la industria del cuero. Estas dos primeras partes se orientan por las políticas señaladas por el Estado para el sector.

En la tercera parte se ofrece un vistazo general de la Empresa Curtimbres de Itagüí, su historia, la actividad económica, misión, visión, productos que fabrica, clientes y proveedores, así como su incidencia en aspectos sociales relevantes, incluyendo el factor humano como elemento que ha marcado el desarrollo y éxito de la compañía en su proceso de recuperación. También se describen sus principales competidores, y se hace un análisis de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (DOFA). Esto permitirá al lector visualizar la empresa dentro de un contexto empresarial e identificar aspectos internos y externos que vive a diario la compañía los cuales hacen parte de su actividad y desarrollo normal del negocio.

En la cuarta parte se analiza la crisis económica de la década de los noventa, la incidencia de esta crisis para el sector del cuero, y la problemática de las curtimbres por esa época.

En la quinta parte se describe la crisis particular de Curtimbres de Itagüí y las variables macroeconómicas que más la afectaron.

En la sexta parte se analizan las estrategias diseñadas para salir de esta crisis y los estados financieros 2000, 2001 y 2002.

Por último se estudian las principales variables macroeconómicas que influyeron en la recuperación económica del país y de Curtimbres de Itagüí a partir del año 2000.

7.1. LA CADENA PRODUCTIVA DEL CUERO¹

7.1.1. Evolución histórica de la cadena del cuero

La utilización del cuero se remonta a épocas muy antiguas. Tanto en el nuevo como en el viejo mundo las pieles fueron las primeras vestimentas humanas. Se sabe, por ejemplo, que los hebreos curtían el cuero con corteza de roble; actividad que, quizás, aprendieron en Egipto en estado de cautiverio. Se tiene evidencia de que los griegos también emplearon este arte a lo largo de su historia clásica, al igual que los orientales, quienes utilizaron el cuero aún antes de inventar algún sistema de escritura.

Igualmente, antes de la conquista, los aborígenes de América conocían muy bien el manejo del cuero. En estas culturas las mujeres eran las encargadas de separar el pelo y ahumar las pieles, con el fin de alcanzar la flexibilidad primitiva, generar resistencia a la humedad y mantener la suavidad. En la época prehispánica, el cuero se empleaba como insumo para la fabricación de cuerdas, calzado rudimentario, prendas de vestir, escudos y sábanas mortuorias.

Con la llegada de los colonizadores y sus conocimientos en el manejo de las pieles se desarrolló una industria artesanal, que trabajó el cuero repujado. Se inició así la fabricación de nuevas manufacturas como asientos, sillas de montar, arcones y cajas.

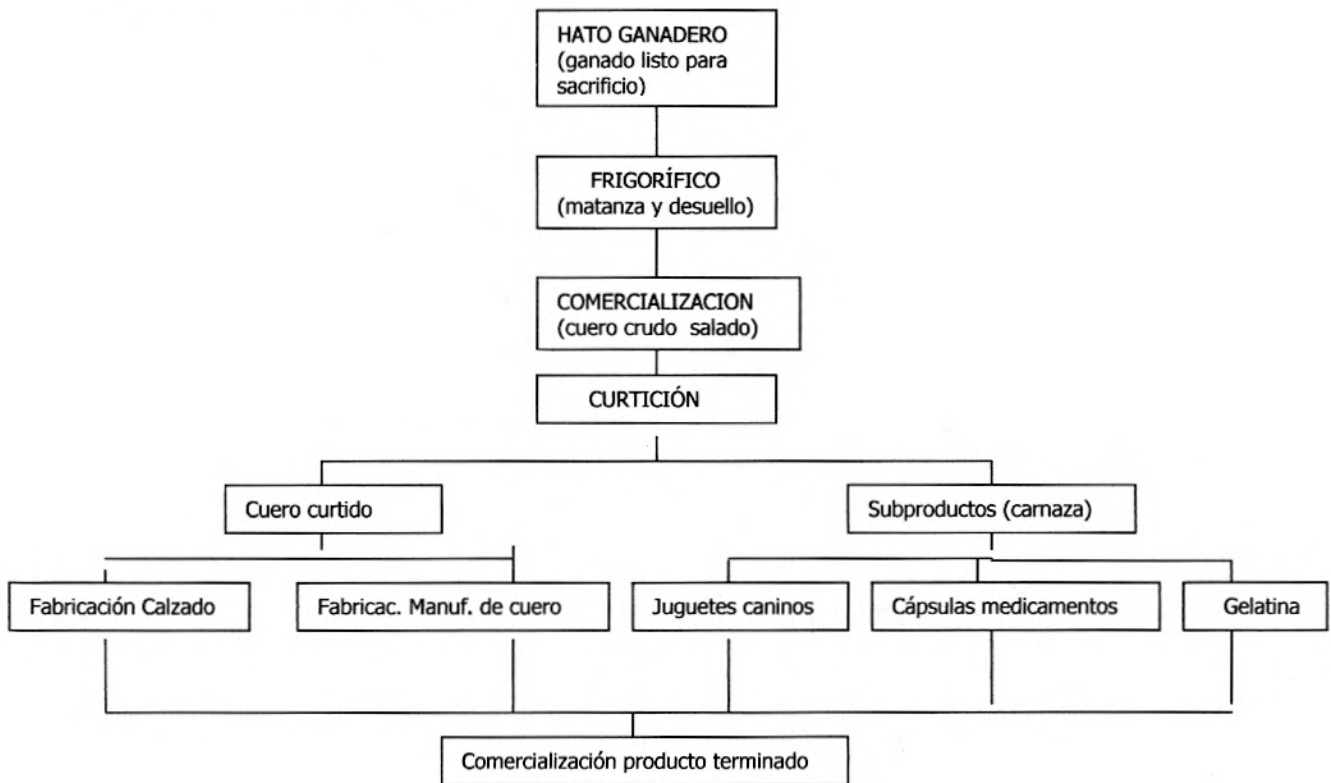
Entre los principales usos industriales que se le han dado al cuero a lo largo de la historia están las artesanías, la sastrería, la peletería, la zapatería, la marroquinería, la talabartería y la tapicería. En cuanto a la zapatería, el calzado, sus materiales y su diseño presentan una gran evolución a lo largo de la historia de la humanidad. Este desarrollo incluye la utilización de metales, pieles, (sin curtir o con pelo) hojas de palmera, maderas, sedas, bordados, y una larga lista de materias diversas; el calzado ofrece también diferentes estilos, como calzado con plataforma, con tacos planos, planos, con alzas, chapines venecianos, entre otros.

7.1.2. Cadena productiva del cuero

La cadena del cuero y sus manufacturas, incluido el calzado, tiene su origen en el hato ganadero, donde se obtiene el cuero crudo, que es la materia prima básica. Todo el proceso está organizado en los siguientes eslabones: hato ganadero, matanza, comercialización de la piel, curtido, manufacturas de cuero, calzado, subproductos del cuero y, finalmente, la comercialización de los productos en el mercado nacional o internacional.

¹ Para este apartado se toman como referencia los parámetros señalados en “Los Retos de la Cadena del Cuero, sus Manufacturas y el Calzado en el siglo XXI”. República de Colombia. Ministerio de Desarrollo. Bogotá. 2001. Consultada en http://www.dnp.gov.co/ArchivosWeb/Direccion_General/Cadenas/Cueros.pdf. 2004.

Figura 1. Cadena Productiva del Cuero



Sus procesos productivos tienen origen artesanal, lo que permite que sobrevivan simultáneamente grandes empresas con tecnología de punta, rodeadas de pequeñas famiempresas, que realizan procesos rudimentarios. Este mismo hecho, conduce a la inexistencia de barreras a la entrada, lo que genera un importante componente de informalidad, en detrimento del desarrollo competitivo de la cadena.

Sobresale también su uso intensivo de mano de obra, que la convierte, junto con su vocación exportadora, en una cadena importante para la economía del país.

Como factor menos positivo, se tiene la carga contaminante generada en el curtido de cueros, lo que ha conducido al desplazamiento de esta industria hacia países con legislación medio ambiental más laxa.

7.1.3. Actividades principales de la cadena productiva del cuero

La cadena productiva del cuero comprende seis actividades productivas que se integran entre sí e incrementan el valor agregado de los productos terminados.

- **Hato ganadero:** Comprende el ganado apto para el sacrificio con el fin de obtener carne para el consumo
- **Mataderos – frigoríficos:** Lugares donde se sacrifica el ganado, se retira la piel del animal (desuello) y se conservan la carne y la piel en condiciones especiales.
- **Curtiembre:** En ésta se realiza un conjunto de operaciones físicas y químicas para transformar la piel en un material durable e imputrescible.
- **Fabricación de calzado:** Proceso donde materias primas como cuero, sintéticos, hilos, suelas, pegantes y otros materiales son transformados —mediante diseño, modelaje, corte, guarnecida y soladura—, en un zapato conveniente para el uso humano.
- **Manufacturas de cuero:** Se pueden reseñar bolsos, billeteras, cigarreras, portafolios, guantes, cinturones, productos para viaje, maletas de mano y otros productos como maletas de computadores y estuches de cámaras. Aunque su materia prima básica es el cuero curtido, en su fabricación se utilizan otros materiales como forros sintéticos, hilos, herrajes y pegante, principalmente. Del cuero también dependen otras manufacturas como la fabricación de juguetes para perro, las cápsulas para medicinas y la gelatina, entre otros, que utilizan como materia prima básica la carnaza.
- **Distribución y comercialización:** Los artículos de cuero fabricados son puestos a disposición del consumidor por diferentes canales de distribución, dependiendo del lugar que se ocupe en la cadena productiva del cuero.

7.1.4. Evolución de las principales variables de la cadena

La cadena de cuero y sus productos presentó un retroceso en su comportamiento entre 1991 y 1999, con un descenso en la producción del 40%; en el empleo del 33.7% y en el número de establecimientos del 15.5%. Por eslabones, el más perjudicado fue el de Curtimbres, con una contracción de 40.5% en la producción y un incremento de 8.7% en el personal ocupado, lo que refleja una pérdida de productividad.

Tabla 1. Evolución de las principales variables de la cadena

Sector	Variable	1996	1997	1998	1999
Curtiembres	Personal Ocupado	4.233	4.086	3.823	3.595
	No. Establecimientos	47	53	51	52
	Producción bruta 1/	69	69	65	65
	Consumo intermedio 1/	46	41	37	38
	Valor agregado 1/	16	15	15	13
	Sueldos y Salarios 1/	5	6	6	6
Manufacturas	Personal ocupado	3.506	2.896	2.903	2.438
	No. Establecimientos	73	73	67	61
	Producción bruta 1/	30	28	29	24
	Consumo intermedio 1/	13	13	14	12
	Valor agregado 1/	16	15	15	13
	Sueldos y Salarios 1/	4	4	5	4
	Ventas 1/	0	30	32	26
Calzado	Personal ocupado	14.122	13.861	12.184	9.414
	No. Establecimientos	269	282	242	215
	Producción bruta 1/	130	142	130	104
	Consumo intermedio 1/	71	74	65	53
	Valor Agregado 1/	59	68	64	51
	Sueldos y Salarios 1/	15	16	16	13
	Ventas 1/	132	147	131	105
Total	Personal ocupado	21.861	20.843	18.910	15.447
	No. Establecimientos	389	408	360	328
	Producción Bruta 1/	229	239	224	194
	Consumo intermedio 1/	131	129	117	103
	Valor Agregado 1/	98	111	107	90
	Sueldos y Salarios 1/	24	26	26	23
	Ventas 1/	197	248	225	192

Entre tanto, la fabricación de manufacturas de cuero cayó un 37.5%, siendo su mejor año 1993, con \$44.275 millones; y, el peor, 1999, con \$24.498 millones; igual situación presentó el personal ocupado, que pasó de 5.178 personas a 2.438 personas en el mismo lapso.

Por su parte, el calzado registró su mayor producción en 1991 con \$171.276 millones, para luego caer, en promedio, un 4% anual y llegar en 1999 a \$103.802 millones; el número de empleados también se contrajo a una tasa anual promedio del 2%.

7.1.5 Otros aspectos

La industria del cuero cuenta, además, con la participación de otras industrias conexas y complementarias, de la que obtiene otras materias primas para la fabricación de productos, tales como químicos, resinas, herrajes, pegantes, hilos, textiles y suelas, entre otras.

En el ámbito mundial, la cadena del cuero y sus derivados está sufriendo grandes cambios en producción, tecnologías aplicadas, niveles de competencia y acceso a nuevos mercados. Tanto

los países en desarrollo industrializados y del sudeste asiático, como los países en desarrollo están mostrando gran interés en esta industria, por ser un sector tradicional que genera altas divisas, requiere gran utilización de mano de obra y utiliza industrias abastecedoras.

Así mismo, su ubicación geográfica presenta grandes cambios en las últimas dos décadas, dirigiéndose hacia los países en desarrollo, que ofrecen costos de producción más bajos; lo cual es aprovechado por los países menos adelantados, que reconocen el gran potencial económico de la cadena y tienen ventajas comparativas en producción de pieles y en mano de obra.

Los cueros y pieles disponibles se consideran subproductos de la industria de la carne; por lo tanto, se dice que son poco elásticos a los cambios en la demanda. De otro lado, los productos que se derivan del cuero se caracterizan por ser demasiado heterogéneos y pasan por numerosas fases intermedias de elaboración.

Existen grandes diferencias entre los cueros y pieles por las mismas diferencias de raza, sexo, edad y tamaño de los animales, al igual que por los diversos climas y condiciones de los pastos y terrenos. La calidad de los cueros depende, en gran medida, de los métodos usados en la actividad ganadera, el sacrificio y el curado.

7.1.6. Tendencias de la cadena

En cuanto a la estructura del mercado, se tiende a la concentración en las industrias de bienes finales, en tanto que, la fabricación de Cuero en Azul y cuero curtido se continúa realizando en un gran número de países, especialmente en vías de desarrollo. Así mismo, la investigación, la implementación de nuevas tecnologías, el diseño y los parámetros de moda continuarán concentrados en los países desarrollados, como Italia y Francia.

La producción de calzado a escala mundial seguirá dominada por los países del Sudeste Asiático, que trabajan combinadamente para aprovechar la ventaja de Hong Kong en acceso a la información y transporte, con el *know-how* de Taiwán y la baja estructura de costos de China. Bajo el panorama anterior, China seguirá contribuyendo con más del 50% del mercado; no obstante, la concentración de la producción en esta región se puede ver afectada por factores como el medio ambiente y las condiciones sociales, lo que generaría la imposición de cuotas en los mercados de destino, dando espacio al crecimiento del sector en otras zonas como América Latina. De igual forma, la unión monetaria en Europa también puede promover el surgimiento de la industria del calzado en el sur del continente europeo.

Dentro de los factores de producción, la marca continúa ganando importancia en todo tipo de calzado, con lo cual siguen siendo decisivos factores como el diseño, las especificaciones técnicas, la tecnología empleada, los estándares de calidad y las alianzas estratégicas. Así mismo, el costo laboral continúa siendo un factor de competitividad, dada la característica de la cadena de ser intensiva en mano de obra. Luego, los países de menor capacidad productiva tienen que buscar asociaciones que les permitan competir en los mercados externos con

volúmenes, calidad y menores costos, pues es allí donde pueden encontrar su ventaja comparativa.

En este mismo sentido surge la subcontratación como una forma de producción que le permite a las empresas pequeñas convertirse en proveedores de firmas de mayor tamaño y captar un nicho de mercado específico como proveedoras de industrias mayores. Esto también se convierte en un factor de desarrollo para el sector en los países menos adelantados a través de la transferencia de tecnología que implica este tipo de coalición.

Otra forma de asociación es la segmentación del mercado, tal y como lo plantea Brasil a Argentina en el marco del MERCOSUR, que propone que el país gaucho aporte cuero y fabrique calzado de alto precio, mientras Brasil se centra en la producción de zapatos de menor costo.

En el área de investigación y desarrollo continúan los estudios para eliminar el cromo del proceso de producción del cuero curtido, disminuir el consumo del agua dentro del proceso y reciclarla. Por su parte, las manufacturas y el calzado siguen en la búsqueda de nuevos materiales que permitan sustituir o combinar el cuero, con el ánimo de ser menos susceptibles a los cambios en la oferta de la materia prima y tener una estructura de costos más estable.

En la actualidad, más del 50% del calzado que se produce emplea materiales sintéticos tanto en la suela como en la capellada y se espera que esta tendencia se incremente.

7.2. IMPORTANCIA DE LAS CURTIMBRES DENTRO DEL SECTOR DEL CUERO Y SU CADENA PRODUCTIVA.²

7.2.1. Curtiembres

Las curtimbres son las que dan vida a la industria del cuero como tal. Su trabajo está encaminado a transformar la piel del bovino a través de procesos físicos y químicos en un producto durable e imputrescible. Además, son los proveedores principales de materias primas (el cuero) para la industria del calzado y la marroquinería, las cuales generan un gran apoyo para estas industrias desde el punto de vista financiero, el desarrollo de nuevos productos, las tendencias y modas, etc.

La curtiembre continúa siendo el mayor exportador de la cadena con una demanda importante de cuero, en la modalidad de Cuero en Azul, en los mercados internacionales; mientras que la demanda interna no ha conseguido recuperarse ante una importación y un contrabando de

² Para este apartado, se consultó directamente a los curtidores. Federación Nacional de Curtidores – Asamblea del año 2002.

calzado importante, y a la sustitución del cuero por material sintético; esto ha obligado a los curtidores a continuar con la búsqueda de mercados en el exterior.

Las exportaciones de cuero para el año 2003 sumaron U\$ 92.7 millones frente a U\$ 88.4 millones del año 2002 aumentando un 5% (U\$ 4.25 millones), frente a un aumento en cantidad del 38.0%, pasando de 29.100 toneladas a 40.093 toneladas (incremento de 11.000 toneladas) lo cual denota que el precio de venta sigue disminuyéndose. (Ver cuadro exportaciones de la cadena)

Tabla 2. Exportaciones de la cadena 2001 y 2002

Comportamiento Analizado a DICIEMBRE

CAPITULO	Kilos/Cantid.		DOLARES				VARIACION			
	2001	2002	2001	Partc.	2002	Partc.	Kis-Cantid.	%	US\$	%
CUEROS	29,107,510	40,093,589	88,424,964	54.5%	92,683,970	54.7%	10,986,079	37.7%	4,259,006	4.8%
MARROQUINERIA	3,971,385	4,826,760	32,809,638	20.2%	35,123,811	20.7%	855,375	21.5%	2,314,173	7.1%
JUGUETES	21,072,815	29,198,839	14,096,954	8.7%	12,484,550	7.4%	8,126,024	38.6%	-1,612,404	-11.4%
CALZADO	4,459,185	10,182,533	27,052,764	16.7%	29,007,429	17.1%	5,723,348	128.3%	1,954,665	7.2%
TOTALES	58,612,897	84,303,724	162,386,322	100.0%	169,301,763	100.0%	25,690,826	43.8%	6,915,440	4.3%

Del total de cueros exportados en valores, año 2001 U\$ 88.4 mm y año 2002 U\$ 92.7 mm, el 12% corresponde a cueros crudos, 61% a cueros en Cuero en Azul, 24.0% a terminados y 4% a otros cueros.

Como en años anteriores las exportaciones de cuero en Cuero en Azul son las más dinámicas con un crecimiento de 54.9% en volumen y 33% en valor; les siguen los cueros crudos, con un crecimiento del 42% en volumen y 12% en valor; mientras que los terminados y los demás presentan una disminución en volumen de 41% y 32%, situación que también se refleja en valores inferiores de -20% (U\$ 5.5 millones) y -54% (U\$ 3.8 millones), respectivamente.

El cuero en Azul sigue ganando participación dentro del volumen de las exportaciones totales; en el año 1999 representaba 65.0%, 70.6% en el 2000, 78.0 % en el 2001 y 88% en el 2002. Mientras que los terminados siguen disminuyendo: 54% en el 2000, 39% en 2001 y 28% en 2002.

7.2.2. La piel cruda como materia prima

El sector de la curtiembre se caracteriza por ser una industria intensiva en capital y que requiere un nivel elevado de tecnología química. En Colombia se caracteriza, además, por el lento crecimiento del consumo doméstico de calzado y manufacturas de cuero, limitación en el suministro y calidad de pieles y dificultad en el mantenimiento de la competitividad del precio del cuero manufacturado con pieles importadas por falta de una adecuada productividad.

Según cifras del DANE, la disponibilidad de materia prima en el mercado nacional tuvo una leve recuperación al aumentar en el 2002 a 2.975.000 pieles con relación al año anterior, cuando fue de 2.929.000 pieles, lo que representa un crecimiento porcentual del 1,57% y en número de pieles de 46.000. Con esto se rompe la tendencia decreciente que por los dos últimos años se había presentado. (Ver gráfico Cabezas de Ganado)

Sin embargo, si se compara con el año 1996, cuando el sacrificio de ganado estaba aportando al rededor de 3.921.000 pieles, con el año 2002, cuando el sacrificio aportó 2.929.000 pieles, la disponibilidad de materia prima ha disminuido un 31.8%, lo que equivale a 992.000 pieles, para un promedio mensual de 82.667 pieles, cifra que es elevada frente una materia prima escasa y que debe llamar a la reflexión de las políticas de producción y abastecimiento.

Gráfica 1. Cabezas de ganado



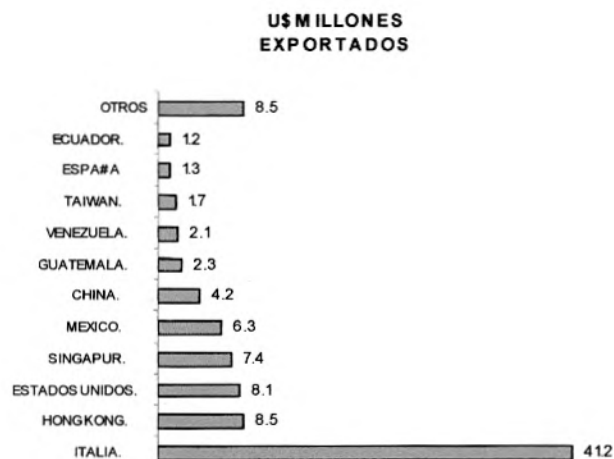
7.2.3. Destino de las exportaciones de cuero

El 65% de las toneladas de cuero exportado se ha dirigido a Italia lo que en valores representa el 44.4% (US\$ 41.2 millones); le siguen Hong Kong, 6.3% (US\$ 8.5 millones); Estados Unidos, con el 5.6% (US\$ 8.1 millones); Singapur, 0.3% (US \$7.4 millones); México, 2.5% (US \$ 6.3 millones); China, 6.1% (US \$ 4.2 millones); Guatemala, 2.5% (US \$ 2.3 millones); Venezuela, 2.2% (US \$ 2.1 millones); Taiwán, 1.8% (US\$ 1.7 millones); España, 1.4% (US\$ 1.3 millones); Ecuador, 1.3% (US\$ 1.2 millones); entre otros.

El tamaño del mercado de cuero terminado asciende a 1.700 millones de metros cuadrados (18.298 millones de pies cuadrados) con un valor estimado de USD 39.000 millones.

Esto incluye todos los tipos de cuero (equino, caprino, porcino, y otros). El cuero bovino es el más popular y se estima que, del consumo total, participa con un 64%.

Gráfico 2. Destino de las exportaciones de cuero



Por el uso que se le da, el cuero puede clasificarse en cuatro (4) sectores: Calzado, Vestimenta, Cuero de muebles, Marroquinería y artículos de cuero.

El cuero para calzado es el que tiene la mayor participación del mercado con un 65%. El crecimiento en la demanda de cueros para muebles, tanto de casa como de automóvil, ha ocasionado presión en la demanda de cueros Cuero en Azul, principalmente en los países Latinoamericanos. Se estima que la demanda de cuero para la próxima década crecerá a un ritmo de 1.65% anual. Sin embargo, hay que tener en cuenta que el cuero es un sub – producto de la industria de la carne y, en consecuencia, cualquier cambio en los hábitos de consumo de carnes puede afectar el número y el tipo de las pieles disponibles.

Los pronósticos en el crecimiento de la población mundial prevén que la demanda de cuero estará creciendo en mayor proporción que la población mundial. La oferta y disponibilidad de pieles creció un 14% en la década pasada y se considera una nueva cifra del 18% para la próxima. Sin embargo, con los cambios que puedan surgir en los hábitos de consumo de carne, surge la posibilidad de que las Curtiembres no dispongan de suficiente cuero bovino y, en consecuencia, se afectaría su precio.

7.3. CURTIMBRES DE ITAGÜÍ S.A.

La principal labor de esta empresa consiste en transformar la piel de bovino en cuero, con el objetivo de que sea utilizado en la elaboración de productos de calzado y marroquinería.

7.3.1. Reseña histórica

Hacia finales del año 1926, dos paisas emprendedores, Don Gustavo Padilla y Don José Paz Botero unieron sus esfuerzos y crearon una pequeña empresa para el procesamiento del cuero. Estaba localizada a orillas del riachuelo llamado Doña María, en el municipio de Itagüí; inicialmente la denominaron Curtimbres La Independencia y sus primeros productos salieron al mercado a finales de 1927. Para el montaje técnico se recurrió a un especialista en la materia, quien viajó a Europa para enterarse de todos los procedimientos y técnicas que, en su momento, se estaban aplicando en la curtición de cuero.

Gracias a este esfuerzo la Curtiembre se proyectó a nivel del departamento y el país, haciéndose famosa por la producción de suela para zapatos reconocida como Suela Itagüí. En el mismo año de fundación su razón social fue cambiada por la de Curtimbres de Itagüí y se amplió su número de socios. En sus comienzos la empresa procesaba entre 30 y 40 cueros diarios destinados, esencialmente, a la producción de suelas. La curtición se hacía inicialmente con sustancias derivadas de cortezas vegetales como el Roble, Mangle, y Dividivi (curtición al tanino); para la época de los 40 se empezó a curtir con base en productos químicos, como las sales de cromo (curtido al cromo). En los primeros años se utilizaba la mano de obra de 10 operarios. Ya en la década de los 50, se procesaba un promedio de 100 cueros al día, con un personal de 30 trabajadores.

En el año 1944 la empresa fue adquirida por la Empresa Colombiana de Curtidos S.A. – COLCURTIDOS.

En los años 70 se vio la necesidad de ampliar las instalaciones y tecnificar el proceso que, hasta entonces, era labor de paciencia y rusticidad en sus implementos. Para este efecto fue necesaria la adquisición de maquinaria moderna, como escurridoras, secadoras, rebajadoras, pintadoras, medidoras y otras.

7.3.2. Misión

Curtimbres de Itagüí S. A., tiene como misión proveer satisfacción completa a sus clientes, en la transformación de la piel en cuero, involucrando y comprometiendo todo el recurso humano y tecnológico, con eficiencia y productividad que garanticen productos de elevada calidad.

7.3.3. Visión

Hacia el tercer milenio, Curtimbres de Itagüí S.A., afianzará su posición como líder en Innovación, Tecnología, Calidad y Satisfacción al cliente, tanto en el mercado Nacional como en el Internacional, siendo amigable con el ambiente y contribuyendo con éxito al engrandecimiento del país.

7.3.4. Actividad económica

Curtimbres de Itagüí S.A. tiene por objeto principal el curtimiento o aderezamiento de toda clase de cueros, o pieles en todas sus formas, etapas y procesos; la elaboración de artículos plásticos en hojas, placas, tubos, rollos y en cualquier otra forma; la importación, compra, producción y transformación de todas las materias primas curtientes y demás elementos relacionados con las actividades anteriores; la instalación, adquisición y explotación de curtidurías, depósitos, almacenes y demás establecimientos necesarios para su desarrollo; la explotación, distribución y venta de todos los productos y artículos elaborados, transformados o adquiridos en el curso de las operaciones anteriores³.

7.3.5. Principales proveedores

7.3.5.1. Cuero crudo

- ◆ Hernán Patiño
- ◆ P.S.H. S.A.
- ◆ Frescas y Curtidas Ltda.
- ◆ Hiperpieles S.A.

7.3.5.2. Químicos nacionales

- ◆ Casdiquim Ltda.
- ◆ Clariant Colombia S.A.
- ◆ Grupo ABC Leder Andino .S.A.
- ◆ Colorquímica S.A.

7.3.5.3. Químicos importados

- ◆ Smith & Zoon (Holanda)
- ◆ Avellis Huster (Alemania)
- ◆ Earnshaw (Inglaterra)
- ◆ Trumpler Española (España)
- ◆ Occidental Chemical (Estados Unidos)
- ◆ Solvay (México)
- ◆ Sommer (Italia)

7.3.5.4. Otros servicios

- ◆ Coordinadora Mercantil

³ Estos datos surgen de la consulta al “Certificado de Existencia y Representación Legal expedido por la Cámara de Comercio”.

- ◆ Botero Soto
- ◆ T.D.M.
- ◆ SIA Mariano Roldán
- ◆ Dar Ayuda Temporal
- ◆ Servindustria
- ◆ Maersk de Colombia
- ◆ Dogman de Colombia
- ◆ Papelería Marion
- ◆ IBM

7.3.6. Principales clientes

7.3.6.1. Cliente nacionales

MEDELLÍN

- | | |
|----------------|-----------------|
| * Bossi | * Aluzia |
| * Cueros Vélez | * Mesace S.A. |
| * Alicante | * Alpha Shoes |
| * Arte en piel | * C.I. Unirroca |

MANIZALES

- * Manisol

CALI

- * Grupo Moda
- * La Maravilla
- * Grupo del Valle

BARRANQUILLA

- * Modapiel
- * Victoria Tcherassi

BOGOTÁ

- | | |
|--------------|-------------|
| * Trianon | * Recanal |
| * Our Bag | * Stanton |
| * Gambinelli | * Kids Club |
| * Stanton | |

BUCARAMANGA

- * Chic Marroquinera
- * La Casa del Cuero
- * Shoes Class

7.3.6.2 Cliente internacionales

- ◆ Gebr Windey (Distribuidor en Europa)
- ◆ Bra-Asia (China)
- ◆ Renka International (China)
- ◆ Effepi (Italia)
- ◆ Greentop (Italia)
- ◆ Texpac Hides (Italia)
- ◆ Moore & Giles (Estados Unidos)
- ◆ Calzado Luigi Valdini (Ecuador)
- ◆ Compañía Nacional de Pieles (Guatemala)
- ◆ Calzado Universal (Guatemala)
- ◆ Zazman Export (India)
- ◆ Sport Life 2.002 (Venezuela)
- ◆ Distribuidora Copacabana y Cataluña (Venezuela)
- ◆ Renzo Costa (Perú)
- ◆ Innovus (Perú)
- ◆ Shoemat Limited (Inglaterra)

7.3.7 Productos

- ◆ **Cuero terminado.** Es la transformación de la piel del bovino a través de procesos físicos y químicos en un producto durable e imputrescible en diferentes calibres, suavidad, color y destino.
- ◆ **Cuero en Azul:** Es el primer proceso del cuero; consiste en realizar el pelambre y curtido con cromo para su conservación.
- ◆ **Carnaza terminada.** Es un subproducto del cuero destinado a la industria de cinturones, calzado, etc.
- ◆ **Crust.** Es un cuero que tiene el 80% del proceso
- ◆ **Juguetes para perros.** Es un subproducto del cuero, derivado de la carnaza.
- ◆ **Ripio.** Es un subproducto utilizado para suelas de zapatos y para la construcción.
- ◆ **Otros.** Suministro de recorte de carnaza cruda para la industria de la gelatina

7.3.8. Participación de los productos en las ventas totales

Tabla 3. Participación de los productos en las ventas totales

PRODUCTO	PARTICIPACIÓN
Cuero terminado venta nacional	37%
Cuero terminado venta exterior	30%
Cuero en Azul venta exterior	19%
Crust venta exterior	5%
Carnaza venta nacional	4%
Juguetes para perros	4%
Ripio y otros	1%

7.3.9. Competencia

- ◆ Curtimbres Búfalo
- ◆ C.I. Colcueros
- ◆ Curtimbres Fagarcia
- ◆ Americana de Curtidos
- ◆ Curtidores de San Benito
- ◆ Curtidores de La María

7.3.10 Planta de personal

	# De personas
○ Administrativos	96
○ Operarios vinculados a termino indefinido	51
- Régimen anterior	16
- Ley 50	35
○ Operarios vinculados a termino fijo	131
○ Operarios temporales	130
○ Vigilantes	7
TOTAL	408
○ Jubilados	125

7.3.11. Análisis DOFA

En este punto se tratará de balancear la situación actual de la empresa, acudiendo a la matriz DOFA. Este ejercicio permite una valoración de la empresa a partir del análisis de sus fortalezas y debilidades para actuar en el contexto actual.

7.3.11.1. Oportunidades

- Demanda de productos terminados de buena calidad a nivel internacional.
- Ingresos de competidores con restricciones por exigencias del medio ambiente.
- Las políticas arancelarias de la Comunidad Económica Europea y de Estados Unidos para los productores colombianos; así mismo, los acuerdos multilaterales de comercio.
- Infraestructura ganadera y de agua en nuestro país.
- Especialización en líneas de producción más selectivas para cubrir la demanda de mercados internacionales.
- Penetración en mercados Asiáticos con volumen y capacidad de pago.
- Tendencia mundial a usar artículos de cuero.

7.3.11.2. Fortalezas

- La continua atención y el contacto directo con los clientes.
- La capacidad de maniobra financiera
- La calidad del producto, acorde con las exigencias del mercado.
- El equipo de trabajo con gran experiencia en todas las áreas.
- El control ambiental, certificado con el Proceso ISO 14.000.
- Certificación ISO 9001 (diseño, producción y comercialización de la línea del cuero).
- Liderazgo en moda y diseño.
- Participación en mercados internacionales como Europa, Asia y Estados Unidos con cuero terminado y semiterminado.

- Alta capacidad de compra de insumos por volumen.
- Aprovechamiento del plan Vallejo.
- Suministro garantizado de materias primas por trayectoria, fidelidad y seriedad.
- Implementación de compras “Justo a Tiempo” para los productos de línea.
- Apoyo de los proveedores con alta dedicación al servicio de venta, posventa, y asesoría técnica.
- Cartera con distribución adecuada y garantizada a nivel nacional e internacional.
- Estabilidad laboral, lo cual permite un ambiente de trabajo armonioso.
- La Compañía posee un restaurante en sus instalaciones; todos los funcionarios de las áreas administrativas y operativas hacen uso de él y es pagado en un 100 % por la empresa.

7.3.11.3 Debilidades

- Pasivos pensionales (provisión del 100%).
- Deficiencia de mercadeo en desarrollo enfocado al exterior.
- Se tiene una menor productividad que los competidores internacionales.
- La calidad del cuero crudo colombiano, en cuanto a su selección y desuello, es baja con relación a otros países.
- Falta de apoyo para la industria por parte de entidades oficiales y de aduanas.

7.3.11.4 Amenazas

- Exportación de cuero crudo.
- Revaluación.
- Inseguridad en el campo.
- Aumento de la violencia en el país.

- Concentración del mercado en los productos terminados.
- Permisividad del Estado para la informalidad del sector.
- Contrabando abierto y técnico de manufacturas.
- Crisis económica.
- Importación de calzado.

7.4. CRISIS ECONÓMICA EN LA DÉCADA DE LOS 90

En el primer lustro de la década de los noventa el PIB real creció a la tasa promedio anual de 4.6%. Este auge se explica por el crecimiento de la demanda interna a través de los siguientes mecanismos: crecimiento del gasto público, crecimiento del consumo de los hogares, y aumento de la inversión privada.

El crecimiento del gasto público se relacionó con las expectativas, que luego resultaron exageradas, de un mayor flujo de recursos petroleros. El crecimiento del gasto privado se explica por el fácil acceso al crédito en condiciones blandas, la proliferación de capitales ilegales y la tendencia revaluacionista del peso que tuvo lugar entre 1990 y 1999. Estos factores dispararon la demanda de bienes no transables (vivienda, servicios, etc.). El fuerte aumento de la inversión durante el primer lustro de la década de los noventa se explica por la necesidad de modernizar el aparato productivo para enfrentar la creciente competencia derivada de la apertura comercial (fuerte y rápida desgravación arancelaria del gobierno Gaviria).

En el primer lustro de la década de los noventa, la cartera crediticia creció por encima del producto nacional. Entre 1990 y 1995 la cartera financiera creció a un ritmo promedio anual de 37.6%; dada una inflación promedio anual de 19% en el período, se deduce que el crecimiento promedio anual de la financiación crediticia fue de 15.6% en términos reales.

Como el producto nacional sólo aumentaba anualmente en promedio 4.6%, el excesivo endeudamiento generó una prosperidad al debe que era insostenible.

En consecuencia, a partir de 1996 comienza una desaceleración económica caracterizada por una pérdida de dinamismo en la inversión privada y un creciente desempleo. La revaluación del peso arroja un creciente déficit comercial que también contribuye a deprimir la demanda agregada (las exportaciones netas son negativas). El deterioro de la actividad económica a partir de 1996 se transformó en 1999 en la peor recesión colombiana desde la crisis de los años 30: la caída del PIB en este año fue de 4.1%.

7.4.1 Crisis del sector del cuero

La década del 90 presentó para Curtimbres de Itagüí, al igual que para las demás empresas del sector, dificultades financieras como resultado de varios factores: La competencia de productos importados, muchos de los cuales entraron al país en condiciones de dumping o subfacturación; la revaluación del peso frente al dólar y la estaticidad de la demanda doméstica; y la alta carga financiera y laboral de las empresas. Adicional a lo anterior, existieron otros factores de tipo estructural, como la informalidad de un gran número de pequeños y medianos productores, lo que condujo a una competencia desleal sin precedentes. Esta situación llevó a que las más importantes empresas curtidoras del país entraran en dificultades.

Empresas como Curtimbres Titán S.A; Liscano S.A y Andina de Curtidos S.A., entraron en concordato. Adicionalmente, entraron en liquidación y cierre de la planta Colcurtidos S.A y Curtidos Teruel.

7.4.2. Ventajas competitivas de la industria curtidora en la década de los 90

En esta década el sector curtidor en Colombia poseía dos ventajas importantes:

- **UBICACIÓN GEOGRÁFICA.** Colombia se encuentra muy cerca de los Estados Unidos (7 días vía marítima); ese era el mercado más adecuado para los artículos de cuero colombianos.
- **COSTO DE LAS PIELES.** Las pieles tenían una relativa competitividad por el bajo costo en referencia al precio internacional. Esto hacía que los productos colombianos de cuero, penetraran con facilidad en los mercados internacionales fundamentados en el precio.

7.4.3. Desventajas competitivas

El sector enfrentaba las siguientes desventajas:

- Mala calidad de las pieles nacionales.
- Poca maniobrabilidad financiera.
- Falta de credibilidad del sector financiero hacia la industria curtidora.
- Eficiencias bajas en productividad por falta de ingeniería industrial.
- Elevado tiempo de procesamiento y almacenaje.

- Falta de estandarización técnica y de calidades.
- Falta de tecnología química y de producción.
- Capacitación inadecuada de mandos medios y de mano de obra directa.
- Falta de cultura exportadora a todo nivel.
- Mala imagen del país en el exterior.
- Falta de credibilidad como fuente confiable de productos de calidad.
- Problemas en aduanas por la situación del narcotráfico.
- Falta de información sobre los mercados domésticos y extranjeros.
- Falta de orientación hacia el mercado.
- Falta de especialización.

7.4.4. Análisis de competitividad del sector

Los niveles de competitividad para Colombia se consideraban bajos y se estimaba que la industria se encontraba muy por debajo de países como Taiwán, Corea, Argentina o Brasil, que estaban dentro de los más eficientes del mundo. Adicionalmente para esta década, en el mercado internacional surgieron nuevos países que abastecieron el mercado mundial de forma muy competitiva como China y Portugal. Esto hizo lo que la industria de la curtiembre fuera cada vez más competida.

En la siguiente tabla, se presenta una evaluación de competitividad por tamaño de empresas del sector curtidor y de calzado en Colombia frente a estándares internacionales. La misma fue elaborada por el Banco Mundial en 1997 y considera una escala de 1 a 10, siendo 1 pésimo y 10 excelente.

Las grandes curtiembres colombianas producían en cueros corregidos aceptables partiendo de pieles malas. Los curtidores medianos y pequeños carecían de la tecnología y el equipo necesario, y sus cueros calificaban con calidades promedio y mediocre. Sin embargo, las empresas curtidoras han podido sobrevivir y competir basadas en el bajo precio de las pieles nacionales, situación que tuvo un marcado cambio durante 1994, cuando el costo de las pieles incrementó su valor notoriamente afectando de manera sensible a los curtidores.

Tabla 3. Evaluación de competitividad por tamaño de empresas del sector curtidor y de calzado en Colombia

FACTORES	GRANDE	MEDIANA	PEQUEÑA
1. Productividad en planta	6	4	3
2. Controles de fábrica:			
- Control de calidad	8	4	2
- Control de Producción	3	3	3
3. Utilización de materiales	4	4	4
4. Calidad Producto final	7	5	4
5. Tecnología:			
- De proceso	5	4	2
- Química	5	4	1
6. Mano de obra	6.2	5.8	4
7. Capacidad general	5	4	3

Fuente: Banco Mundial. Reconversión del sector cuero y calzado en Colombia 1997

Por otra parte, los tiempos de entrega no eran muy buenos debido, básicamente, a una programación deficiente de la producción de las curtiembres. El servicio a los mercados de exportación era deficiente, esto por problemas de infraestructura, logística, transporte y tramites de exportación.

Los curtidores Colombianos tuvieron que incrementar su orientación hacia las necesidades del mercado de exportación, particularmente en las áreas de acabado del cuero y de cumplimiento de entregas. En ambos casos la industria sufría de mala reputación en el exterior.

Los aspectos anteriormente expuestos de falta de competitividad, baja productividad y las desventajas mencionadas, unidas a factores como competencia de productos del exterior a raíz de la apertura económica, los elevados costos financieros y de personal, la reevaluación del peso y otros estructurales del sector de la curtiembre de cuero en el país, como es la informalidad de un gran número de pequeños y medianos productores, llevaron a las curtiembres nacionales a una situación difícil que se reflejó en los concordatos de las compañías Curtimbres Titán S.A, Liscano S.A y Andina de Curtidos S.A, en el proceso de liquidación y cierre de las plantas de Colcurtidos S.A y Curtidos Teruel.

7.4.5. Medidas del gobierno para contrarrestar el deterioro de la industria del cuero

El gobierno nacional tomó algunas medidas para que la industria del cuero no sufriera un deterioro con mayor profundidad, estas medidas fueron:

Acuerdo Sectorial de Competitividad. Promovidos por el Gobierno, durante el mes de mayo de 1995, los industriales de la cadena productiva cuero – manufacturas de cuero y calzado, el Gobierno y los dirigentes laborales del sector, realizaron una declaración de

voluntades, que los llevará a la firma del **Acuerdo Sectorial de Competitividad**. Este acuerdo busca el establecimiento de compromisos mutuos, graduales y progresivos para el logro de mayores niveles de competitividad.

En primera instancia se creó un Comité Sectorial, que tendría a su cargo el estudio de cinco aspectos fundamentales, para el establecimiento de los compromisos que debían asumir cada parte. Estos aspectos fueron:

- **Producción.** Para lograr mayores niveles de productividad en la cadena, se hacía necesario que se establecieran estrategias que permitieran desarrollar acciones tendientes a mejorar la calidad del cuero, desarrollar sistemas de capacitación de la mano de obra en cada una de las estaciones de la cadena, establecer métodos de ingeniería de Producción, elevar el nivel tecnológico de las empresas e incentivar un tratamiento equitativo a las empresas que conforman la cadena.
- **Comercio exterior.** El Gobierno se comprometió a incrementar el CERT, combatir el contrabando, la competencia desleal, establecer estrategias para la comercialización internacional y medidas de seguridad en el transporte.
- **Financiación.** Las empresas de la cadena presentaban dificultades en el acceso al crédito por la calificación de la cartera y por el tamaño de las empresas. Se requirió de una revisión del sistema de garantías y los plazos de cancelación de los créditos, además del establecimiento de líneas de crédito especiales para la modernización y reestructuración.
- **Recursos humanos.** La cadena requería atención especial en la capacitación de mandos medios y operarios, para el mejoramiento de la producción, el diseño y la gestión gerencial.
- **Medio ambiente.** Las empresas debían comprometerse a reducir el impacto ambiental negativo generado en los procesos industriales, lo que le implica realizar un proceso de reconversión industrial, reducir la informalidad y analizar las disposiciones sobre Normalización y Certificación Ambiental Internacional.

Definidas las acciones y responsabilidades de cada parte, se presentó al Consejo Nacional de Competitividad, donde los representantes de los diferentes sectores firmaron un documento comprometiéndose a la realización de las tareas correspondientes. Una vez puesto en marcha el Acuerdo, la Consejería Económica de Competitividad y el Ministerio de Desarrollo Económico asumió la responsabilidad de hacer el seguimiento al cumplimiento de los compromisos.

- El Decreto 705 de Abril 17 de 1996 aplica la **cláusula de salvaguardia** para las importaciones de calzado provenientes de la República Popular China, Taiwán, Corea del Norte y Vietnam, por considerar que su incremento sustancial causó un perjuicio a la producción nacional de manufacturas y por ende de las curtiembres. En aplicación de esta cláusula se establecieron gravámenes arancelarios adicionales entre 71 y 134 puntos porcentuales, dependiendo del tipo de producto (sub-partida) y del país de origen. A su

vez, se creó la obligatoriedad de acreditar el origen del calzado proveniente de países diferentes a los señalados anteriormente, mediante la presentación del certificado del país de origen.

- Todos los productos de cuero, con excepción de maletas, otras manufacturas de menor importancia dentro de las exportaciones colombianas, las capelladas y los zapatos desechables para cirugía, quedaron excluidas del ATPA.
- Según el Acuerdo de Complementación Económica con Chile, los cueros, sus manufacturas y los zapatos, tuvieron aranceles descendientes así: Para 1995 el 4.5%, 1996 2.5% y 1997 el 0%.
- En el grupo de los tres se proyectó una desgravación lineal a diez años hasta llegar al 0%, partiendo de una base del 14.4% para manufacturas y zapatos, y 7.2% para cueros. Adicionalmente, se aceleró la tasa de devaluación, lo que proporcionó simultáneamente una mayor competitividad a las exportaciones y una protección contra los artículos provenientes del exterior, ya sea por importaciones legales o por contrabando.

7.5. CRISIS EN CURTUMBRES DE ITAGÜÍ (Análisis de la situación en 1999)

Antes de hablar sobre la crisis en Curtimbres Itagüí, queremos compartir lo que dicen los académicos sobre el concepto de crisis y los eventos que la originan. Estamos total mente de acuerdo con los conceptos aquí planteados por los autores. Por otra parte consideramos que las crisis generalmente traen mayores ventajas y beneficios cuando son canalizadas inteligentemente por los directivos de las compañías. Demos un breve repaso sobre este concepto:

7.5.1. Crisis en las organizaciones

Una empresa entra en una crisis por causas disímiles, aunque generalmente estas pueden estar dadas por: ineficientes métodos de dirección, elevación de los costos, des balance entre los ingresos y gastos o por la tecnología actual, que no permite resultados superiores.

Las crisis en las empresas dan una pista y demuestran la ineficiencia de los viejos métodos de trabajo, esto queda demostrado en el hecho de que en la actualidad más de un tercio de las organizaciones empresariales del mundo de hoy fracasan.

Plantean los científicos, que la actitud que adoptemos ante la crisis será lo más importante y en ese sentido, lo primero que debe reconocer el equipo de dirección, es admitir que la empresa esta en crisis, porque cuanto antes se reconozca este hecho y se tomen las medidas necesarias, menos dificultades habrá para salir a flote.

En segundo lugar se recomienda, comunicar a todos los trabajadores la situación existente y conseguir que estos se involucren en la solución de la misma. Generalmente los directivos tratan de ocultar las crisis, cuestión que es fatal para la solución de la misma. Se afirma que solucionar una crisis a espaldas de los trabajadores es una misión imposible para cualquier equipo de dirección.

7.5.2. Tipos de crisis

7.5.2.1. Crisis de Ventas

- Reconquistar clientes perdidos
- Rediseñar productos para encontrar nichos de mercado
- Crear nuevos sistemas de ventas complementarios y compatibles con los actuales
- Ampliar el catálogo de productos para los mismos clientes (mercadotecnia vertical)
- Introducirse en nuevos mercados
- Formar al personal de servicio técnico como vendedores
- Crear la venta individualizada
- Potenciar el servicio posventa como diferenciación de productos
- Crear diferencias "deseadas por la clientela" con respecto a la competencia
- Integrar a los clientes con las áreas de diseño y producción de la empresa
- Capacitar o sustituir al personal en contacto con el cliente
- Adecuar el horario y los mecanismos de contacto con las necesidades de los clientes
- Aprovechar todos los contactos y parentescos de los directivos, jefes, mandos medios y empleados para facilitar el proceso de ventas
- Establecer acuerdos con los clientes más importantes para ser su único proveedor o proveedor principal
- Promocionar activamente los productos de la empresa
- Reestructurar la forma de remunerar a los vendedores

- Conjugar la publicidad y promoción con terceras empresas que complementen los productos de la empresa
- Acordar con la competencia acciones conjuntas relativas a: fabricar "partes" del proceso productivo, la competencia externa.

7.5.2.2. Crisis de márgenes

- Aligerar los servicios internos mediante la contratación externa
- Subcontratar "partes" del proceso productivo (outsourcing)
- Incrementar turnos para amortizar las inversiones
- Agrupar producciones idénticas de los semielaborados para lograr economías a escala.
- Crear un "pool" con varios proveedores con servicios comunes
- Trabajar con tarifa eléctrica sólo nocturna
- Rediseñar productos con ventajas para poder incrementar precios (diferenciación de productos)
- Rediseñar productos para bajar costos y gastos
- Mecanizar operaciones manuales si ello es útil para reducir los costos
- Integrar maquinaria bajo un sólo operador
- Reducir los tiempos dedicados a la reparación y mantenimiento
- Reducir los tiempos de preparación de la maquinaria y equipos (setups) de la maquinaria y equipo
- Eliminar las operaciones y movimientos que no generen valor agregado
- Centralizar producción y servicios comunes
- Incrementar la productividad industrial
- Aligerar los gastos generales
- Aligerar la estructura organizacional
- Congelar la masa salarial, con o sin contrapartidas, y en su caso, reducción acordada de jornada, remuneraciones o de personal (plantilla)

- Abandonar mercados por su alta morosidad
- Aplicar programas de jubilación anticipada del personal
- Transferir personal de áreas de apoyo, administrativas o indirectas a directas, de producción o de piso
- Incrementar el ritmo de todo y de todos
- Aligerar los gastos comerciales
- Racionalizar y realizar análisis detallados de los inventarios
- Incrementar el precio de venta por oportunidades al diferenciar mercados
- Cerrar o vender las partes no rentables del negocio.
- Alquilar, si existen, espacios a terceros dentro de la empresa
- Negociar constantemente el costo de los servicios
- Redimensionar la empresa

7.5.2.3. Crisis de Tesorería o de liquidez

- Refinanciar todas las deudas a corto por largo plazo
- Negociar constantemente el costo del dinero
- Ampliar el plazo de pago a proveedores
- Ajustar el plazo de cobro a los clientes
- Aprovechar los programas de apoyo financiero existentes
- Reducir los saldos deudores de los clientes, ejerciendo una acción radical de cobranza enérgica
- Vender o arrendar terrenos, edificios, maquinaria y equipo e inventarios no rentables para el proceso de producción

7.5.2.4. Crisis de confianza

- Informar periódicamente a todo el personal de los peligros "externos" e "internos" para la empresa
- Negociar y lograr acuerdos entre los factores que generen crisis de confianza (instituciones financieras, clientes, proveedores, trabajadores, accionistas, gobierno, entre otros)
- Generar confianza en los clientes, proveedores, instituciones públicas y financieras a través de los medios de comunicación
- Exhibir los éxitos del plan estratégico al interior y exterior de la empresa

7.5.3. Causas de las crisis

- Falta de liquidez
- Disminución de las ventas
- Aumento de los costos
- Reducción de la productividad
- Incremento de los gastos de operación
- Incremento desproporcionado del pasivo exigible
- Alta rotación del personal
- Renuncia de ejecutivos
- Aumento de quejas de los clientes
- Aumento en las devoluciones
- Pérdida de clientes importantes
- Aumento de la cartera vencida
- Incremento de las mermas y desperdicios
- Fallas continuas de los equipos
- Conflictos laborales constantes o incremento de las tensiones laborales

- Malas relaciones con los distribuidores
- Deterioro u obsolescencia de las instalaciones
- Problemas de inventarios: excesivos o reducidos
- Robos de mercancías
- Falta de motivación del personal y conflictos interpersonales
- Problemas de calidad en los productos
- Renuencia de las instituciones financieras de otorgar créditos a la empresa
- Rumores negativos o de quiebra entre competidores
- Errores en los procesos
- Marcado estrés y falta de tiempo de los jefes
- Incremento de los plazos de entrega a clientes por problemas en la administración o en la producción.
- Lentitud en los procesos de toma de decisiones

Curtimbres de Itagüí no fue ajena a la crisis de la década del 90 que sufrió toda la industria del cuero en Colombia. Además sufrió en carne propia todos los conceptos sobre crisis, tipos y causas esbozados por los autores y que describimos al principio de este capítulo en los numerales 5.1., 5.2, y 5.3.

A continuación detallamos los aspectos más relevantes al interior de la compañía que demostraban dicha situación:

Ver Anexo 1 BALANCE GENERAL 1998 -1999

Ver Anexo 2 ESTADO DE RESULTADOS 1998 -1999

7.5.4. Análisis general de la compañía curtimbres de itagüí

- ◆ **Ventas:** Hubo una disminución del 35% al pasar de \$ 19.833 millones en el año 1999 con relación al año 1998 que fueron, \$ 27.718 millones.
- ◆ **Utilidad:** En el año 99 la Compañía tuvo una pérdida de 884 millones y en año 98 tuvo una utilidad de 28 millones. La Compañía al año 99 tenía unas pérdidas acumuladas de \$

4014 millones, lo que daba para causal de liquidación por que absorbía su capital y su superávit de capital que para ese corte estaba en 1.661 millones.

- ◆ **Endeudamiento con relación a las ventas:** El endeudamiento en el año 99 era de \$ 7.863 millones esto significaba el 40% de las ventas. En el año 98 el endeudamiento era \$ 8.393 millones esto equivalía al 31.4 % de las ventas.
- ◆ **Capital de trabajo:** En el año 99 el capital de trabajo neto operativo era de \$ 9.396, esto equivalía al 47% de las ventas.
- ◆ **Gastos Financieros con relación a la utilidad operacional:** El costo de la deuda durante el año 99 fue de 2.810 millones y la utilidad operacional del mismo año fue de 1.499 millones, es decir que la caja que generaba la Compañía no alcanzaba ni para cubrir los gastos financieros.
- ◆ **La rotación de cartera:** En días era de 174, demasiado alta para el promedio de el sector que era de 120 días.
- ◆ **Impuestos:** La Compañía tenía siete meses de impuestos atrasados por concepto de retenciones en la fuente e IVA, los cuales equivalían a 848 millones.
- ◆ **Nómina:** La nómina de los empleados no se pagaba a tiempo, generalmente se pagaba con un retraso de 4 ó 5 días
- ◆ **La rotación de inventarios:** Los inventarios rotaban a 120 días, cuando el estándar del sector era de 60 días.
- ◆ **Exportaciones:** Las exportaciones en el año 99 eran el 35% de las ventas.
- ◆ **Situación con las Entidades Financieras:** La Compañía estaba endeudada con 23 entidades financieras, pero no contaba con cupos de crédito. Esto hacía que su maniobra financiera fuera muy limitada, lo que generaba altos costos con proveedores por que se constituían como la principal palanca financiera para la compañía.
- ◆ **Intereses pagados:** Curtimbres Itagüí pagó durante tres años (97 al 99) la suma de \$ 8.750 millones en intereses lo que era equivalente al valor de la deuda que tenía con el sector financiero al corte de 1999.
- ◆ La compañía tenía hipotecado todos los terrenos al sector financiero. En otras palabras los accionistas no tenían ningún respaldo patrimonial.
- ◆ Si bien la compañía contaba con un buen margen bruto y generaba utilidad operacional, los altos intereses no permitían que la compañía arrojara utilidades. Básicamente entre los años 96 al 99 la compañía trabajó para las entidades financieras.

- ◆ Existía sindicato el cual contaba con un régimen especial y una convención colectiva favorable para los trabajadores.
- ◆ La compañía no contaba con producto ni estrategias claras que le permitiera tener una participación interesante del mercado.

7.5.5. Acuerdo privado de reestructuración de Curtitagüí con las entidades financieras⁴

Sumado a la difícil situación del sector del cuero por las razones expuestas en el capítulo cuatro, en diciembre de 1996 Curtimbres de Itagüí firmó un acuerdo de reestructuración con las entidades financieras, como única forma de supervivencia con el antecedente que los vencimientos de capital estaban programados para cancelar en los años 2000 y 2001.

Dicha situación colocaba a la compañía en una posición muy vulnerable, toda vez que no existían los recursos financieros para cumplir con el acuerdo.

El acuerdo tenía las siguientes características:

Objetivo: preservar la empresa Curtimbres de Itagüí con el fin de no detener la producción y comercialización de cuero, lo cual constituye no solo su objeto y activo principal, sino que además, es la fuente de pago de sus actuales obligaciones y de las que en adelante contraiga. Adicionalmente se pretende garantizar el cumplimiento de las obligaciones financieras que Curtimbres de Itagüí ha contraído con las entidades financieras y las que con ocasión de la firma del acuerdo se generen en cabeza de los primeros.

- ◆ Fecha Inicio del acuerdo: Diciembre 16 de 1.996
- ◆ Valor de la deuda:
 - * En pesos: \$ 6.179 millones
 - * En dólares: U\$ 1.092.000
- ◆ Plazo total: 54 meses a partir de la fecha de celebración del acuerdo.
- ◆ Periodo de gracia: 2 años
- ◆ Tasa de interés: DTF + 6 TA pagaderos semestre vencido.
- ◆ Garantía: Certificado de Fiducia expedido por la Fiduciaria FIDUANGLO.

⁴ Datos tomados de “Acuerdo general de reestructuración financiera suscrito entre la Empresa Curtimbres de Itagüí S.A., de una parte, y sus acreedores, de la otra”.

7.5.5.1 Dificultades que tuvo este acuerdo

- ◆ Las variables macroeconómicas con que se proyectó el acuerdo en 1996 no se comportaron estables y afectaron directamente los resultados de la compañía.
- ◆ Se proyectó endeudamiento cero y esto no es viable dado la estructura de financiera de la compañía y su ciclo de efectivo.
- ◆ La DTF entre los años 97, 98 y 99 estuvo por encima del 30%, tasas que realmente eran muy costosas para cualquier compañía en esa época. Por otra parte los puntos adicionales a la DTF dentro del acuerdo eran altos, lo que hacía más costoso los recursos para la compañía.
- ◆ Las entidades financieras hacían parte del problema de la compañía, pero no de la solución. El acuerdo exigía una junta de vigilancia que representara a los acreedores financieros, pero no aportaban mayor cosa al desarrollo de la compañía.
- ◆ El acuerdo no le permitía a la compañía acceder a nuevos créditos con el sector financiero, por que al estar en reestructuración financiera la calificación de cartera era deficiente y esto hacía imposible obtener recursos frescos que le permitieran oxigenar la caja de la empresa.
- ◆ La compañía tenía los cupos de crédito en cero con el sector financiero por encontrarse en acuerdo.
- ◆ No había estímulo alguno para los accionistas, toda vez que el acuerdo no permitía distribuir dividendos. Esto perdía interés a los accionistas en el evento que existieran oportunidades de inversión a futuro.
- ◆ Durante el acuerdo se tenía un endeudamiento en dólares que cuando se llevaba a pesos por efectos contables, afectaba fuertemente el endeudamiento a raíz de la devaluación de la época.

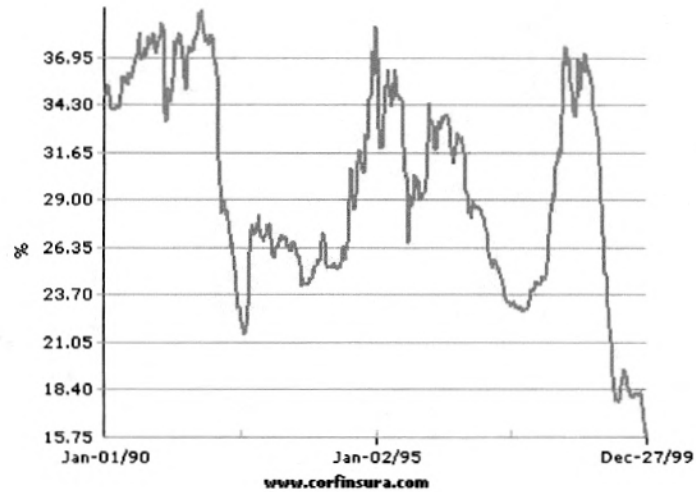
7.5.6. Variables macroeconómicas que incidieron en la crisis de Curtimbres de Itagüí S.A.

Tabla 4. Variables macroeconómicas que incidieron en la crisis de Curtimbres de Itagüí S.A.

	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
TRM	568.73	632.37	737.98	804.33	831.27	987.65	1005.33	1293.58	1542.11	1873.77
DTF	38.05	36.99	27.67	27.67	38.66	33.13	27.28	24.28	34.33	15.75
PIB	4.30	2.00	4.00	5.40	5.80	5.20	2.06	3.43	0.57	-4.20
IPC	32.37	26.82	25.14	22.61	22.60	19.47	21.64	17.68	16.70	9.23

7.5.6.1. DTF (Diciembre de 1.990 a Diciembre de 1.999)

Gráfica 3. DTF (Diciembre de 1.990 a Diciembre de 1.999)



La anterior grafica muestra el comportamiento de la DTF mostrando los altos niveles que tubo dicha tasa entre los años 97 y 98. A partir de marzo del 99, la tasa decreció notablemente para colocarse a niveles del 15 % finalizando el 99. Esta disminucion significó para Curtimbres de Itagüí un alivio muy importante, por que pasó de pagar por intereses en el año 98 de \$ 2.751 millones, en el año 99, \$ 2.208 millones y en el 2000, \$ 1.535 millones, mostrando claramente la disminucion en 3 años en mas de \$ 1.200 millones aproximada mente.

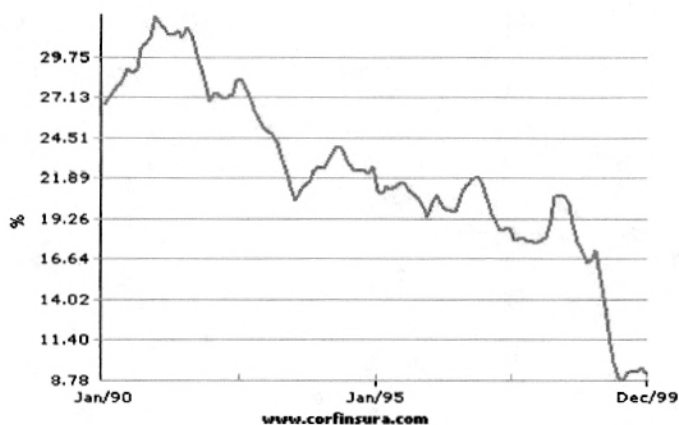
7.5.6.2. TRM (Diciembre de 1.990 a Diciembre de 1.999)

Gráfico 4. TRM (Diciembre de 1.990 a Diciembre de 1.999)



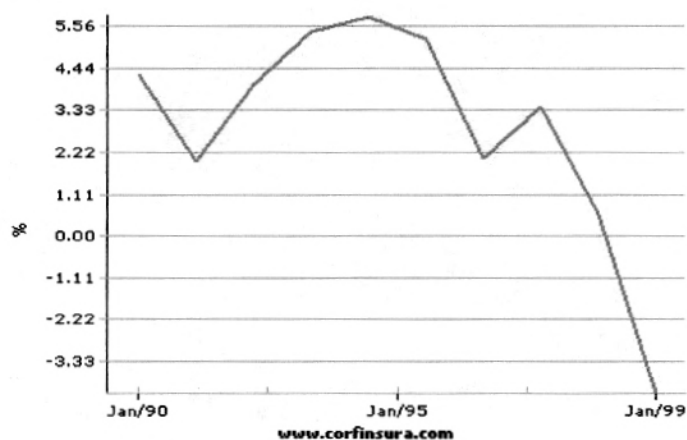
7.5.6.3. Inflación (Diciembre 1.990 a Diciembre 1.999)

Gráfico 5. Inflación (Diciembre 1.990 a Diciembre 1.999)



7.5.6.4 Producto Interno Bruto

Gráfico 6. Producto Interno Bruto



ANÁLISIS:

El año de 1999 fue el peor de la historia económica de Colombia. El sector financiero fue uno de los más afectados. El año comenzó con elevadas tasas de interés, inducidas por las severas medidas de control monetario impuestas por el Banco de la República, las cuales tuvieron los graves efectos recesivos sobre la economía, y sobre los deudores del sector financiero en particular.

Durante el año se presentó una contracción de la economía del 5%, situación aún peor que la que se presentó en la crisis de los años 30. El desempleo: 20.6% en el tercer trimestre y 18.1% en el último trimestre, llegó a registrar los niveles más altos desde que se producen estadísticas en esta materia. El sector industrial decayó en forma dramática, el comercio presentó caídas pronunciadas en sus ventas y la actividad constructora, que tuvo una caída superior al 40%, que para el 2000 no mostró señales de reactivación. Sin embargo, para el sector petrolero, que comenzó el año con unos niveles de precios muy bajos, el aumento del precio internacional del crudo, se convirtió en un gran alivio.

Así se haya debido en parte a la profunda recesión, la notable baja de la inflación al 9.23%, fue una noticia positiva que le permitió al país mantener la inflación en un dígito, lo cual unido a las bajas tasas de interés, y a una tasa de interés real más soportable, pudieron ser factores para hacer realidad la reactivación del crédito y por ende de la economía.

La eliminación de la banda cambiaria ocurrió sin mayores traumatismos, relevando a la autoridad monetaria de tener que defenderla con altas tasas de interés y reducción de reservas internacionales. De otro lado el nivel de la tasa de cambio real alcanzado, colocó al país en una situación más competitiva, con el consecuente efecto positivo sobre las exportaciones, las cuales se reactivaron un poco en el segundo semestre, constituyéndose en un buen presagio para el año 2000. La devaluación en el año fue del 21.51%. No obstante en el panorama cambiario es importante resaltar la reducción de la disponibilidad de crédito externo para el país y la menor disposición de inversión extranjera, debido a la baja de la calificación de grado de inversión. El sector financiero presentó unos resultados desoladores. Todo el sector cerró con unas pérdidas acumuladas de \$2.4 billones, dentro de las cuales corresponden a la banca pública el 79%. La cartera vencida del sistema siguió presentando crecimientos preocupantes, y a pesar de que se aplicaron distintos tratamientos como el plan de alivio a los deudores hipotecarios, la línea de capitalización para la banca privada, la operación de salvamento para las instituciones públicas y la toma de posesión de algunas entidades financieras, no puede decirse que la crisis financiera haya sido superada en su totalidad. La crisis de la mayoría de los sectores económicos es una circunstancia que afectó y muy seguramente deterioró los resultados de las entidades financieras. Sin embargo la Circular 039, expedida por la Superintendencia Bancaria en el segundo semestre del año 98, que estimulaba al sector financiero a convenir planes de reestructuración de deudas con sus clientes, tuvo un impacto positivo en las empresas que se acogieron a ellos, al aliviar su carga financiera. En lo que respecta a regulaciones, durante el año se expidió la llamada Ley del Plan de Desarrollo, mediante la cual se prorrogó por un año más el impuesto del 2 por mil a las transacciones financieras, lo cual significó una carga onerosa para las empresas y para el sector financiero que por definición moviliza recursos de terceros. Igualmente se eliminó la UPAC y su antigua forma de calcularla y se creó la UVR vinculada exclusivamente a la variación del Índice de Precios. Adicionalmente se expidió la ley de intervención económica (Ley 550) que suspende por cinco años el trámite concordatario y facilita los acuerdos de reestructuración de las empresas viables.

7.6. ESTRATEGIAS PARA SALIR DE LA CRISIS DE CURTIMBRES DE ITAGÜI (AÑO 2000 – 2001 -2002)

Para finales del año 1999 la situación para Curtimbres de Itagüí era bien complicada. Por un lado debía cumplir con un acuerdo privado con las entidades financieras que lo tenían totalmente amarrado y sin ninguna maniobra financiera. Por otra parte, la producción no cumplía con los pedidos a tiempo y no había un buen producto para los clientes. Además de todo esto, no había un concepto claro de mercadeo ni se tenían identificados los nichos de mercados importantes que le permitieran a la compañía aumentar sus ventas.

La Gerencia trabajó simultáneamente en diferentes frentes y desarrolló diferentes estrategias:

7.6.1. Estructura organizacional

En el segundo semestre de 1999 se contrataron tres ejecutivos para dirigir las áreas de Mercadeo y Ventas, Producción y Financiero. Cada uno tenía el compromiso de desarrollar diferentes estrategias encaminadas a mejorar la situación de la compañía.

7.6.1.1 Gerencia: Las Directivas de la compañía liderados por la Gerencia, operaron bajo una planeación estratégica que fundamentada en tres objetivos básicos que son: Supervivencia, Crecimiento y Rentabilidad.

Supervivencia. Sostenerse en el tiempo a través de las estrategias de mantenimiento como racionalización de costos y gastos, desarrollo de productos, búsqueda de capital de trabajo mediante liberación de inventarios. Además, generando en forma permanente un ambiente de confianza a los acreedores financieros y proveedores en general.

Crecimiento. Como premisa fundamental, se tuvo una política de crecimiento equilibrada en ventas, activos, pasivos y patrimonio. Para esto se hizo gran énfasis en la participación tanto en mercados nacionales como internacionales.

Rentabilidad. Para todos cada uno de los productos que fabrica la compañía, se hace un permanente análisis de costo / beneficio, adoptándose como política que se producen solo aquellos productos que cumplen con los estándares de rentabilidad de la empresa. Adicionalmente, con el propósito de mejorar el margen operacional se realiza un estricto control de costos a nivel contable, financiero, inventarios y gastos de ventas.

7.6.1.2. Estrategias desarrolladas en el departamento de Mercadeo y Ventas

- Penetración de nuevos mercados caso el de Venezuela y Asia: Se logró en el año 2000 ventas por valor de US\$ 6.000.000.

- Posicionamiento de líneas caracterizadas por la moda, tomado así el nicho de mercado que requería de este tipo de producto, con la ventaja que generaban muy buen margen para la compañía. Con esta estrategia se logró reconquistar clientes perdidos y se rediseñaron productos para diferentes nichos de mercado (Moda, Dotación, Marroquinería)
- Se diseñó una estrategia agresiva y de penetración en el mercado para capturar el espacio dejado por las empresas competidoras que cerraron su operación y otras en dificultades durante los últimos años de la década del 90
- Se le ofreció al cliente nuevas alternativas de productos con diferenciales de precios muy atractivos y ajustándose a las necesidades individuales de los clientes.
- Se adecuó el horario para mejor atención al cliente, y de acuerdo a las necesidades de los mismos.
- Se le dio mayor participación a los distribuidores o peleteros con mejores plazo y descuentos atractivos. Con esta estrategia, se logró mayor participación del mercado, llegar con el producto a más clientes, aumentando los niveles de producción y por ende disminución de gastos fijos.
- Se establecieron convenios especiales con los clientes más significativos para ser el único proveedor o el principal.
- Se modificó la forma de remuneración a los vendedores, con esto se dio un mayor estímulo para los representantes de ventas, generando un mejor sentido de pertenencia y compromiso.
- Se hizo mayor presencia en las ferias, buscando conjugar la publicidad y promoción con terceras empresas que complementarían los productos de la empresa.

7.6.1.3. Estrategias desarrolladas en el Departamento de Producción

- Desarrollo del Producto. Mediante el desarrollo de nuevos productos para atender el mercado actual, Curtitagüí ha mejorado su mezcla y rentabilidad, ofreciendo productos actualizados de acuerdo con las tendencias de la moda.

7.6.1.4. Estrategias desarrolladas en el Departamento Financiero

- **Acuerdo Privado Año 2000**
El Departamento financiero se reúne con las entidades que hacen parte del acuerdo de reestructuración y se firma en Noviembre del 2.000 el siguiente acuerdo:
 - A. Deuda: \$ 6.800 millones
 - B. Plazo: Cinco años contados a partir de Septiembre del 2.000
 - C. Periodo de gracia de capital: 1 año a partir de Septiembre del 2.000

- D. Amortización: Cuarenta y ocho cuotas iguales, con pagos en forma mensual y el primer pago se realiza a partir de Octubre 1 del 2.001
- E. Intereses: DTF + 4 T.A. equivalentes S.V. del mes 1 al mes 6.
DTF + 4.5 T.A. equivalente M.V. del mes 7 al mes 24.
DTF + 5 T.A. equivalente M.V. del mes 25 al mes 60
- F. Garantía: Certificado de Fiducia por el 150% del valor de cada acreencia con las respectivas entidades financieras.
- Política de reducción de inventarios agresiva en forma permanente.
 - Por la falta de cupos de crédito en las entidades financieras se crearon planes de triangulación para los clientes, esto le permitió a la Compañía recuperar más rápido la cartera y por ende tener mayor liquidez para atender los compromisos y adicionalmente se disminuía el riesgo porque las entidades financieras eran las que otorgaban los créditos.
 - Créditos de tesorería respaldados con facturas de los clientes.
 - Se pactó con los clientes que tenían la cartera más vencida para refinanciarles la deuda, esto le permitió a la Compañía generar otros ingresos por intereses de mora, recuperar los clientes y ampliar el volumen de ventas.
 - Se castigó la cartera de más de 360 días y que no había forma de recuperarla, con esto la Compañía mejoró la rotación y se sanearon los Estados Financieros.
 - Para garantizar compras permanentes con los proveedores se les entregaba cheques posfechados.
 - Los excedentes de utilidad se destinaron a disminuir el endeudamiento con el sector financiero, lo que significó un impacto positivo al disminuir sustancialmente los gastos financieros.
 - Se generó una cultura de medios de pago más segura para la Compañía mediante cartas de crédito, cobranzas de exportación, giros anticipados y letras avaladas. A través de estos medios la Compañía podía descontar en el sector financiero las facturas y mejorar su rotación de cartera y obtener mayor liquidez para el pago de las obligaciones.
 - La Compañía por aumentar sus exportaciones tuvo un mayor beneficio del Plan Vallejo. Esto mejoró la liquidez de la Compañía porque ya podía nacionalizar las materias primas importadas libres de arancel e IVA.
 - Con la firma del acuerdo suscrito en el año 2.000 se logró con algunas entidades que no participaron en este proyecto se logró prepagar obligaciones hasta por el 60% del valor total de la deuda. Esto le generó unos ingresos adicionales a la Compañía.

7.6.1.5 Estrategias desarrolladas en el departamento de recursos humanos

- Se pensionaron anticipadamente trabajadores que llevaban más de 25 años en la empresa y que les faltaba poco tiempo para cumplir la edad de jubilación.
- Se pactó con el sindicato una prorroga en la Convención colectiva de un año, esto le permitió a la Compañía no hacer desembolsos por nuevos acuerdos y concesiones especiales para los trabajadores.
- Se liquidó personal que se encontraba en régimen anterior y se reemplazó con personal de empresas temporales.

7.6.2. Análisis general de la compañía en el periodo 2.000-2.002 (*Ver anexo # 3 "BALANCE GENERAL 2.000 – 2002" y anexo # 4 "ESTADO DE RESULTADOS 2.000 – 2002"*).

- ♦ **Ventas:** Hubo un incremento en las ventas del año 2000 con relación al 1999 del 121%, al pasar de \$ 19.833 mm a \$43.747 mm. Las ventas para el año 2.001 fueron de \$58.290 mm y en el 2.002 de \$49.914 mm. Aunque hubo una disminución de las ventas del 17% en el año 2002 con relación al año 2001, la compañía mantuvo sus márgenes y los indicadores se comportaron mejor.
- ♦ **Utilidad:** La Compañía pasó de tener una pérdida en el 99 de \$884 mm a una utilidad neta en el 2.000 de \$1.625 mm. Las utilidades en el 2.001 fueron de \$ 1.542 mm y de \$ 1.567 para el 2.002
- ♦ **Endeudamiento con relación a las ventas:** El endeudamiento en el año 99 era de \$ 7.863 millones esto significaba el 40% de las ventas. Par el año 2.000 vemos como el panorama mejora sustancialmente pasando a un endeudamiento de \$ 7.577 mm que equivalían al 17.32% de las ventas. Esta proporción siguió disminuyendo en el año 2.001 con un endeudamiento de \$ 6.720 mm que representaba a un 11.53% de las ventas. Para el año 2.002 el endeudamiento bajo hasta \$ 5.345 mm que corresponde al 10.71%. Durante estos tres años la Compañía destinó todos los excedentes de utilidad a disminuir el endeudamiento financiero.
- ♦ **Capital de trabajo:** En el año 99 el capital de trabajo neto operativo era de \$ 9.396 mm, esto equivalía al 47% de las ventas, para el año 2.000 era de \$ 11.022 mm que equivalía al 25,19% de las ventas, en el año 2.001 era de \$ 12.555 mm que equivalía al 21.54%, para el 2.002 era de \$ 12.986 mm que equivale al 26.02% de las ventas. Podemos observar se optimizaron mejor los recursos de capital de trabajo a partir del año 2.000 con una mejor rotación de inventarios y de cartera.
- ♦ **Gastos Financieros con relación a la utilidad operacional:** El costo de la deuda durante los años 2000 – 2002 fue de \$ 4.415 mm y la utilidad operacional de este mismo

periodo fue de \$ 13.450 mm, es decir, la compañía tuvo la suficiente caja tanto para atender los gastos financieros como para soportar el crecimiento en las ventas que hubo durante este periodo.

- ◆ **La rotación de cartera:** Para el año 2.000 la rotación de cartera en días fue de 115, para el año 2.001 de 100 y para el 2.002 de 113. La compañía estaba por debajo del promedio de rotación de cartera de el sector del cuero que era de 120 días. Esto le permitió tener mayor liquidez para atender el crecimiento de la compañía y bajar el endeudamiento financiero.
- ◆ **Impuestos:** La Compañía se puso al día con los impuestos y a partir del año 2.000 fueron muy pocos los intereses de mora que se le pagaron a la DIAN.
- ◆ **Nómina:** La nómina de los empleados se pagaba sin falta los 15 y los 30 de cada mes en forma permanente. Esto mejoró el ambiente de trabajo, generó confianza y motivación para los empleados, lo que contribuyó a los resultados positivos de la Compañía.
- ◆ **La rotación de inventarios:** La rotación de inventarios para el año 2.000 fue de 62 días, para el año 2.001 de 44 días y para el año 2.002 fue de 56 días. Vemos como la rotación de inventarios también se acomodó inclusive por debajo del promedio de rotación de inventarios del sector del cuero que era de 60 días.
- ◆ **Exportaciones:** Las exportaciones en el año 2.000 representaban el 36% de las ventas, en el 2.001 el 44% y en el 2.002 el 54%. Estos incrementos se dieron básicamente por la estrategia de expansión de mercados en Venezuela y Asia. El efecto devaluación que se presentó en estos años, principalmente en el 2.002 con una devaluación del 25%, fue una de las motivaciones de la Compañía para incrementar su participación en las exportaciones, además de que el mercado nacional presentaba una notable recesión que no permitía crecimientos importantes de ventas.
- ◆ **Situación con las Entidades Financieras:** Con la firma del nuevo acuerdo del año 2.000, la Compañía se encontraba endeudada con trece entidades financieras que firmaron el acuerdo. Esto permitió reactivar nuevos cupos de crédito y así la Compañía poder mejorar su maniobra financiera.
- ◆ **Intereses pagados:** Curtimbres Itagüí pagó durante tres años (97 al 99) la suma de \$ 8.750 millones. Entre el año 00 y 02 la Compañía pagó \$ 4.414 millones lo que significó una disminución del 50% con relación al periodo anterior 97-99.
- ◆ Para finales del 2.002 la Compañía logró prepagar el acuerdo privado que tenía con el sector financiero; esto le permitió liberar las hipotecas que estaban garantizando dichas obligaciones y así los socios lograron recuperar los terrenos y por ende tener un mejor respaldo patrimonial.

- ◆ Durante el año 2.001 y 2.002 se realizó una campaña con los trabajadores antiguos de pensión anticipada. Esto permitió a la Compañía bajar sus costos en mano de obra y disminuir los participantes del sindicato lo cual le quitaba fuerza y poder de negociación en las convenciones colectivas de trabajo.

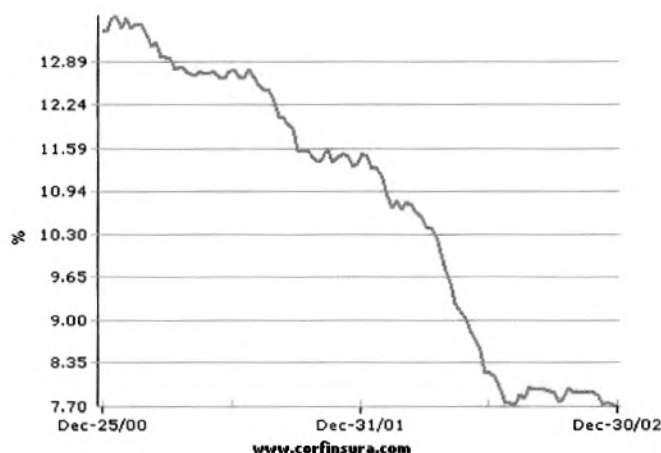
7.7. VARIABLES MACROECONÓMICAS QUE INFLUYERON EN LA RECUPERACIÓN ECONÓMICA A PARTIR DEL 2.000

Tabla 5. Indicadores macro económicos trienio 2000—2003

	2000	2001	2002
TRM	2229,18	2291.18	2864.79
DTF	13,35	11,51	7,70
PIB	2,92	1,39	1,61
IPC	8.75	7.65	6.99

7.7.1. DTF

Gráfica 7. DTF



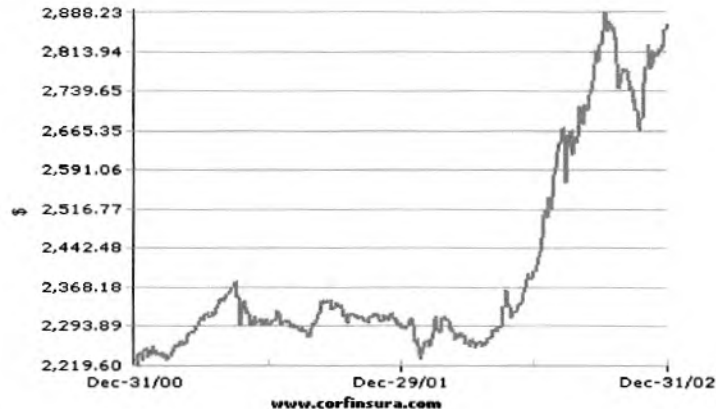
Las tasas de interés disminuyeron significativamente, especialmente desde que en septiembre de 1999 el Banco de la República renunció a la defensa de la banda cambiaria y permitió la libre flotación del dólar. De hecho, las altas tasas de interés de 1998 y 1999 fueron uno de los factores que llevaron al estancamiento económico de 1998 y a la recesión de 1999: no existía actividad económica legal que pudiera competir con los rendimientos financieros que fijó el Banco de la República para defender la banda cambiaria en los dos años mencionados. El menor nivel de las tasas de interés manejado desde el año 2000 —tasas de interés nominales de colocación de alrededor del 20%— no fue suficiente para animar el crédito porque los agentes económicos y las empresas estaban fuertemente endeudados. Además, las tasas de

captación disminuyeron más que las de colocación; así, el mayor margen de intermediación operó como mecanismo de recomposición de las utilidades financieras pero no contribuyó a fomentar la inversión y el consumo. A esto se le debe agregar que la mayor percepción de riesgos aumentó la restricción financiera al crédito. Y la contracción general de la actividad económica y el empleo llevaron a que los consumidores y las empresas recurrieran al crédito, si lo encontraban, con mucha mayor cautela.

La mayor laxitud de la política monetaria manejada por el Banco de la República permitió una mayor liquidez en el mercado y menores tasas de interés, pero ello no se tradujo en una mayor demanda de recursos por las restricciones presupuestarias de las empresas que decidieron disminuir su nivel de endeudamiento. Por otra parte, las familias recurrieron masivamente a entregar sus bienes hipotecarios o programaron disminuir su saldo de deuda. Cabe mencionar al respecto que los alivios que llevó a cabo la Administración Pastrana y que implicaron un cambio del UPAC al UVR sólo fueron paños de agua tibia que no mejoraron sustancialmente la situación financiera de los deudores hipotecarios. Se generó así una aversión al endeudamiento hipotecario que incidió, entre otros factores, en la crisis del sector de la construcción.

7.7.2. TRM

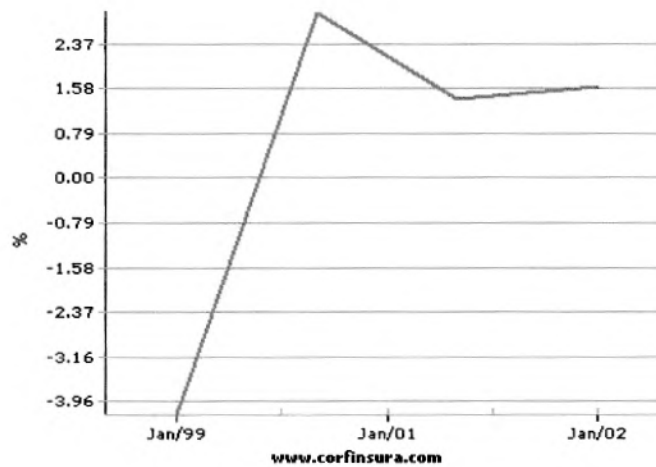
Gráfica 8. TRM



La tasa de cambio real recuperó en 1999 su nivel de 1994 y más que lo superó en el año 2000. En consecuencia, la mayor competitividad de los productores colombianos fue otro factor que impulsó las exportaciones del año 2000. La tasa de cambio se mantuvo por encima del nivel de 1994, pero desde principios del 2001 la tasa de cambio real disminuye ligeramente, a principios del 2002, el peso se ha venido revaluando frente al dólar. Esta revaluación se explica primordialmente por el excesivo ingreso de dólares que ha traído el gobierno para financiar el gasto público. Esta nueva situación ha amenazado la estrategia del gobierno de impulsar las exportaciones como vía de desarrollo.

7.7.3. PIB

Gráfica 9. PIB



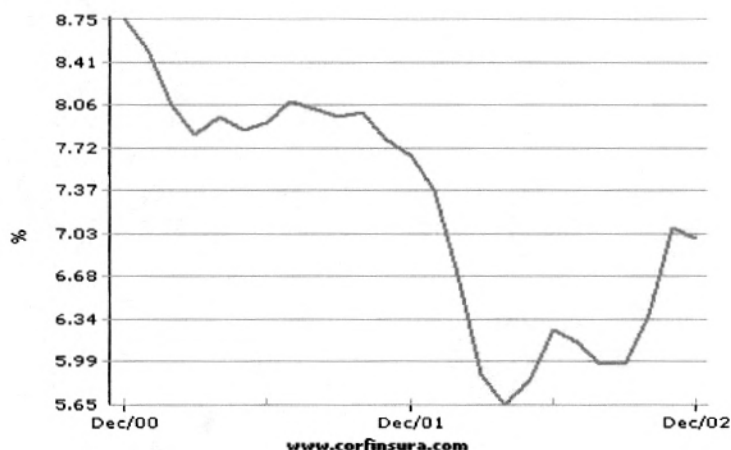
En los diez años siguientes a la apertura comercial, Colombia se desindustrializa y su economía crece más lentamente que en el pasado. El aporte de la industria manufacturera al PIB nacional disminuye significativamente entre 1990 y 2000, pasa de 21.4% a 14%; y el crecimiento real del PIB en esta década cae al nivel más bajo desde por lo menos 1925, 2.7% promedio anual.

Este comportamiento se enmarca en lo que parece ser una relación directa entre industrialización y crecimiento económico de largo plazo. De la década de los treinta a la década de los setenta crece la participación del sector industrial manufacturero en el PIB nacional y aumenta tendencialmente el crecimiento económico del país. En la década de los ochenta la participación industrial deja de crecer, la diversificación industrial disminuye, y la dinámica de la economía se deteriora con respecto a la década anterior. Después de la apertura económica de 1990, ya se mencionó, el mayor deterioro de la dinámica industrial va de la mano con una caída significativa del crecimiento económico nacional.

7.7.4. IPC

La inflación nacional ha mostrado una tendencia decreciente sostenida desde que la nueva constitución colombiana le asignó al Banco de la República la responsabilidad de controlar los agregados monetarios. El efecto del control monetario y cambiario del Banco ha permitido contrarrestar las tendencias al excesivo gasto público y ha contribuido a través de ese mecanismo a disminuir la inflación.

Gráfico 10. IPC



Por supuesto, en una situación recesiva o de desaceleración económica esa tarea se facilita porque la gente no tiene cómo comprar dado la situación de creciente desempleo. Además, los ingresos de los hogares también se han visto disminuidos por los choques externos desfavorables en los términos de intercambio. Así, por ejemplo, los cafeteros, acosados por la creciente competencia internacional, han visto disminuir sus ingresos por la caída radical del precio del café. También se ha visto afectado el país por la caída del precio del petróleo.

DISEÑO METODOLÓGICO

MÉTODO

Deductivo. A partir del análisis de la situación general de la empresa Curtimbres de Itagüí S. A. al finalizar el año 2002, se identificarán las estrategias que la posibilitaron.

Desde una perspectiva cualitativa, se interpretarán los factores de éxito de las estrategias, apoyados en datos cuantitativos y cualitativos como se plantea en el siguiente cumplimiento de objetivos:

8. CUMPLIMIENTO Y SATISFACCIÓN DE OBJETIVOS

8.1 **DEFINIR LAS PRINCIPALES VARIABLES DE LA CADENA PRODUCTIVA DEL CUERO, SU EVOLUCIÓN, ACTIVIDADES Y TENDENCIAS.**

8.1.1 **Que se hizo para cumplir este objetivo?**

Se realizó una investigación sobre la información que existía en la fábrica que sirviera para definir las principales variables del sector del cuero y también consultamos en la ANDI que es el gremio que representa a la compañía.

Dentro de esta recolección de información se encontró un libro del Ministerio de Desarrollo que fue la fuente principal para el desarrollo de este objetivo, "*Los Retos de la cadena del cuero, sus manufacturas y el calzado en el siglo XXI* "

8.1.2 **Como se logró el objetivo?**

Principales Variables de la cadena productiva del cuero:

Dentro de la cadena productiva del cuero se encuentra el sector Curtiembres, el sector marroquinería y el sector calzado, donde sus principales variables son:

- Empleo
- Número de establecimientos – Competencia
- Producción
- Consumo
- Valor agregado – Tecnología
- Sueldos y salarios

Evolución Histórica:

La evolución de la cadena productiva del cuero se remonta a épocas muy antiguas dado que esta actividad ha estado involucrada en el desarrollo histórico de la humanidad.

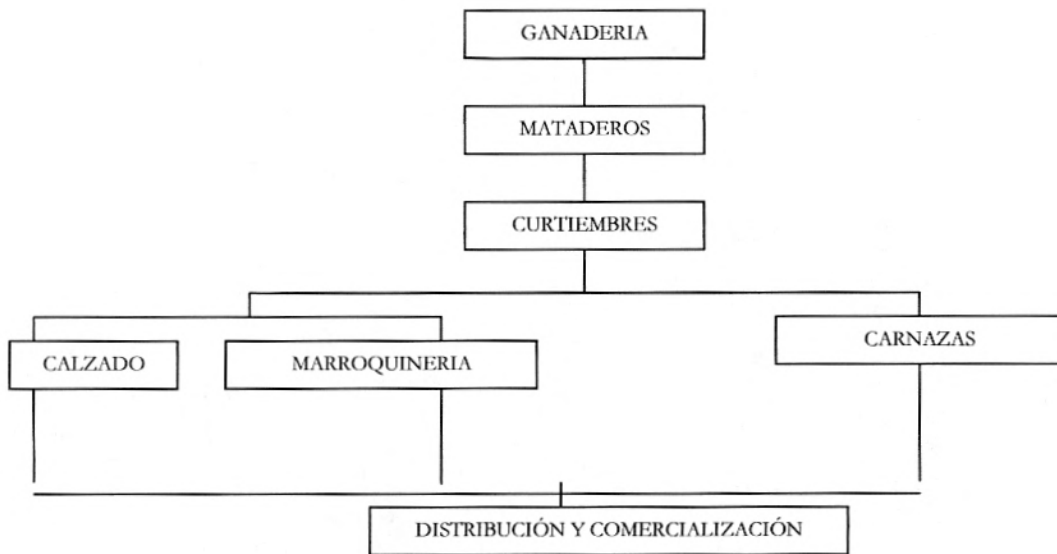
Esta cadena ha tenido gran evolución porque se ha ido desarrollando a través de procesos tecnológicos nuevos y dentro de un mercado globalizado los empresarios que hacen parte de cada una de las actividades de la cadena han visto oportunidades de negocio en otros mercados. También contribuye notablemente al desarrollo económico del país, dado que en cada una de sus actividades independientes se genera un volumen importante de empleos.

Principales Actividades de la cadena del cuero:

- Ganadería
- Mataderos
- Curtiembres
- Distribución y comercialización

8.1.3 Ilustración del Objetivo

Figura 2. Cadena Productiva Del Cuero – Actividades Principales



8.1.4 Resultados que se obtuvieron con el cumplimiento del objetivo

- ✓ El sector del cuero convive simultáneamente con empresas que desarrollan, por un lado, un alto nivel tecnológico y, por otro, pequeñas empresas que tienen procesos totalmente artesanales y rudimentarios.
- ✓ La cadena productiva del cuero, se caracteriza por tener muchas actividades, que le exigen una intensiva utilización de mano de obra, lo que la hace una actividad muy importante para la economía del país.

8.1.5 Conclusiones

- ✓ A nivel internacional la cadena del cuero está sufriendo grandes cambios por las restricciones ambientales en los países desarrollados, lo que ofrece una oportunidad de

expansión a los países con restricciones más flexibles como es el caso de Colombia que hoy se beneficia con el repunte de sus exportaciones en el cuero en azul.

- ✓ Los países asiáticos en especial la China están acaparando la producción y comercialización de la industria del calzado debido a sus bajos costos en mano de obra, lo que representa una amenaza para Colombia dado que en esta actividad de la cadena no existe un alto nivel competitivo por parte de las empresas nacionales.
- ✓ Este objetivo se cumplió a satisfacción pues se identificaron las variables más importantes en la cadena productiva del cuero, y permite ubicar al lector en el sector donde se desarrolla la empresa.

8.2. RESALTAR LA IMPORTANCIA DE LAS CURTIEMBRES DENTRO DEL SECTOR DEL CUERO Y SU CADENA PRODUCTIVA.

8.2.1 Que se hizo para cumplir este objetivo?

Con el conocimiento que tenemos del sector del cuero y según el análisis realizado en la recolección de la información consideramos de gran importancia desarrollar un objetivo que reconociera las virtudes de la Curtiembre dentro del sector del cuero.

Realizamos una investigación en la Federación Nacional de Curtidores que es la Asociación que representa únicamente a las Curtiembres. Esta Federación hace parte de la ANDI.

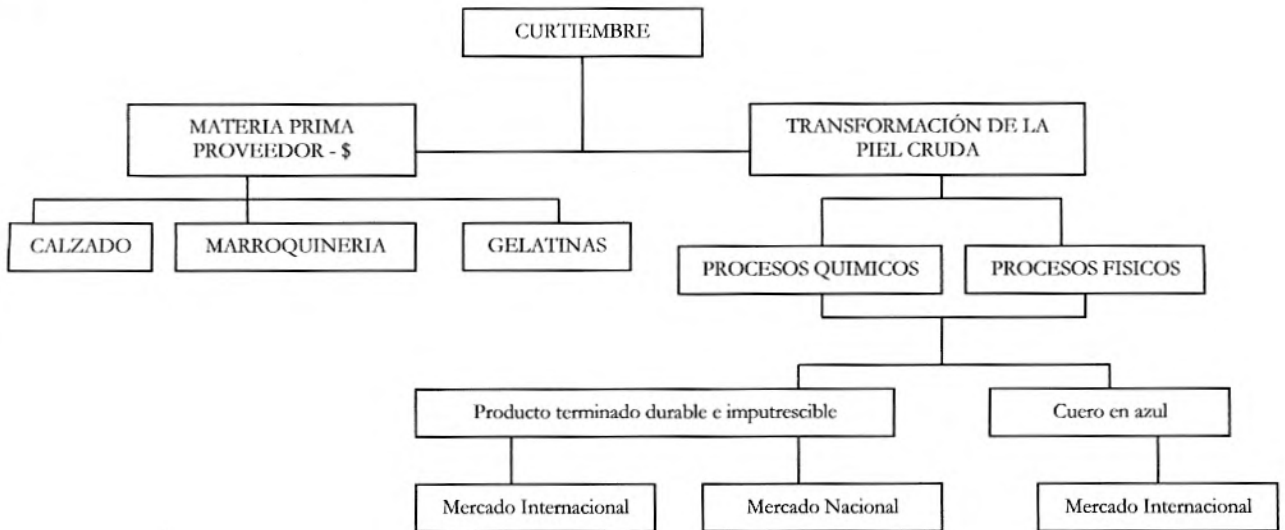
8.2.2. ¿Como se logró este objetivo?

¿Cuál es la importancia de las Curtiembres dentro del sector del cuero y su cadena productiva?

- Porque son las que le dan vida a la industria del cuero como tal.
- Porque son los proveedores principales de materia prima para la Industria del Calzado y la Marroquinería.
- Porque las Curtiembres son los mayores exportadores de la cadena productiva.

8.2.3. Ilustración del objetivo

Figura 3. Ilustración del objetivo



8.2.4. Resultados que se obtuvieron con el desarrollo de este objetivo

- ✓ Las tendencias de sacrificio de ganado muestran una disminución de la materia prima para la Curtiembre (piel cruda), lo que la convierte en escasa y hace que sus precios sean inestables y esto se constituye en un factor deteriorante para la Curtiembre pues se le hace complicado tener unos costos de producción estables.
- ✓ La Curtiembre por ser una actividad con mucha inversión de capital, tiene muchas barreras de entrada que hacen difícil la llegada de nuevos competidores al mercado.
- ✓ La mayor demanda del cuero en azul en el mercado internacional se convierte en una gran amenaza para la industria del calzado y marroquinería nacional, porque cada día se hace más escasa la consecución de su materia prima (Cuero terminado).

8.2.5 Conclusiones

- ✓ La curtiembre es el principal exportador dentro de la cadena productiva del cuero y su expansión está encaminada a seguir con la tendencia de buscar nuevos mercados, donde su principal producto de exportación es el cuero en azul.
- ✓ La Curtiembre es de gran importancia porque es la que le da vida a la Industria del Cuero como tal y su trabajo está encaminado a transformar la piel de bovino en cuero.

- ✓ La Curtiembre es la que realmente jalona la producción del calzado y marroquinería a través de la provisión de materias prima para su producción y en muchos casos financia dicho proceso.
- ✓ La curtiembre es la actividad más importante de la cadena productiva del cuero, porque es la que realmente desarrolla un proceso productivo tecnificado y de transformación, donde requiere una alta inversión de capital y actúa como pulmón financiero para las otras actividades de la cadena del cuero.

8.3 DESCRIBIR QUIÉN ES CURTIMBRES DE ITAGÜÍ, DETALLANDO SU ENTORNO Y SU OPERACIÓN.

8.3.1 Que se hizo para cumplir este objetivo?

Se recolectó la información interna de la Compañía en los departamentos de ventas, financiero y contabilidad, y se realizaron entrevistas a los directivos de la compañía, lo que nos permitió visualizar en una forma muy concreta la situación vivida y la estructura actual de la misma.

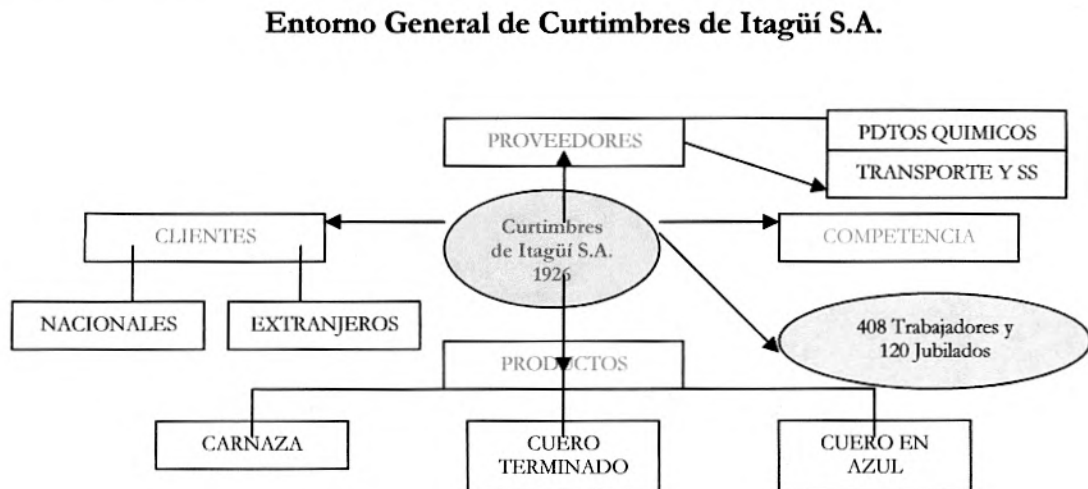
8.3.2. ¿Como se logró este objetivo?

Este objetivo se logró desarrollando los siguientes puntos:

- ✓ Reseña Histórica
- ✓ Misión y Visión
- ✓ Actividad Económica
- ✓ Principales Proveedores, Clientes y Competencia
- ✓ Productos
- ✓ Planta de personal
- ✓ Análisis DOFA

8.3.3. Ilustración del objetivo

Figura 4. Ilustración del objetivo



8.3.4. Resultados que se obtuvieron con el desarrollo de este objetivo

- ✓ Curtimbres de Itagüí S.A., es una Compañía con una estructura sólida, de gran trayectoria y experiencia en el sector del cuero, lo que le ha permitido destacarse como una de las principales Curtimbres del país y con gran proyección internacional. Existe una constante preocupación por estar a la vanguardia en el desarrollo de nuevos productos y expansión de mercado.
- ✓ Curtimbres de Itagüí es una de las principales empresas de su ramo dentro del ámbito nacional. Su principal actividad está encaminada a transformar la piel de bovino en cuero terminado.

8.3.5 Conclusiones

- ✓ Es una compañía que está en constante búsqueda de nuevos procesos tanto físicos como tecnológicos para mejorar la calidad de sus productos y con una responsabilidad muy alta con el medio ambiente.
- ✓ Esta compañía tiene una gran responsabilidad social y su deterioro económico perjudica notablemente a todas las personas naturales y jurídicas que tienen que ver directa o indirectamente con dicha institución.

8.4 DESCRIBIR LAS VARIABLES MACROECONÓMICAS QUE ENMARCARON LA CRISIS DEL SECTOR DEL CUERO Y QUE AFECTARON A CURTIMBRES DE ITAGÜÍ DURANTE LA DÉCADA DE LOS 90.

8.4.1 ¿Qué se hizo para cumplir este objetivo?

Se realizaron investigaciones en la Federación Nacional de Curtidores, también con un estudio realizado por Curtimbres de Itagüí sobre la viabilidad de la Compañía, con investigaciones en el sector financiero y consultas en páginas web de Corfinsura, Suvalor, Banco de la República.

8.4.2. ¿Como se logró este objetivo ?

Con el propósito de desarrollar este objetivo y fundamentarlo de forma clara, se analizaron los siguientes puntos:

- ✓ Breve introducción a la crisis de la década de los 90's
- ✓ Crisis del sector del cuero
- ✓ Ventajas y desventajas de la industria curtidora
- ✓ Análisis de competitividad del sector
- ✓ Medidas del Gobierno para contrarrestar el deterioro del sector
- ✓ Conceptos teóricos de las crisis en las organizaciones, sus tipos y las causas
- ✓ Análisis de los principales indicadores que reflejaban la situación de crisis interna en Curtimbres de Itagüí.
- ✓ Aspectos relevantes del acuerdo privado de reestructuración financiera realizado por Curtimbres de Itagüí en 1996
- ✓ Análisis de las principales variables macroeconómicas que contribuyeron al deterioro tanto del sector del cuero como de Curtimbres de Itagüí.

8.4.3. Resultados que se obtuvieron con el desarrollo de este objetivo

Las variables macroeconómicas que incidieron directamente en el sector del cuero y por ende a Curtimbres de Itagüí S.A. fueron: DTF, PIB, TRM, INFLACIÓN.

¿Por que incidieron de manera directa estas variables?

DTF: Los créditos otorgados por el sector financiero están amarradas a esta variable.

Entonces si las tasas de interés están muy altas esto afecta directamente a los que tengan obligaciones con el sector financiero. Esto fue lo que le ocurrió a Curtimbres de Itagüí S.A. durante la década de los noventa.

PIB: Esta variable indica el crecimiento económico de un país. Si no hay crecimiento ó es negativo este comportamiento influye en las empresas, por que se puede interpretar como menores ingresos y por consiguiente menor producción y consumo.

INFLACIÓN: Esta variable muestra los índices de precios del consumidor y la capacidad de consumo de una población determinado por su moneda local.

TRM: Esta variable mide la tasa de cambio con relación al dólar. Para una empresa exportadora como Curtimbres de Itagüí S.A. es de suma importancia por que influye de manera positiva ó negativa en sus ingresos dependiendo del comportamiento de esta variable.

8.4.4 Conclusiones

- ✓ Las crisis de las empresas están fuertemente influenciadas por las crisis económicas de un país. Curtimbres de Itagüí no fue ajena a este fenómeno durante la década de los 90's y es así como tanto la Industria curtidora en el país sufrió las consecuencias del deterioro económico que tuvo su peor momento en el año 99.
- ✓ Las variables macroeconómicas de un país pueden acabar una compañía o por el contrario fortalecerla y colocarla en una posición privilegiada.
- ✓ El Estado a través de sus políticas monetarias, fiscales y cambiarias tiene gran responsabilidad en el futuro económico de las organizaciones. Dependiendo de un manejo racional, ordenado, ortodoxo y estable contribuirán a la supervivencia y crecimiento de las organizaciones en un país.

8.5 DESCRIBIR CADA UNA DE LAS ESTRATEGIAS UTILIZADAS POR CURTIMBRES DE ITAGÜÍ S.A., PARA CONTRARRESTAR LA CRISIS ECONOMICA Y LOS FACTORES QUE DETERMINARON EL ÉXITO EN LA APLICACIÓN DE LAS MISMAS A PARTIR DEL AÑO 2.000.

8.5.1. ¿Qué se hizo para cumplir este objetivo?

Este objetivo se desarrollo principalmente con entrevistas a empleados de reconocida trayectoria en la compañía, los cuales participaron en los dos escenarios de crisis y recuperación. Por otra parte, se analizaron los procedimientos internos que actualmente la Compañía tiene determinados y también se analizaron los estados financieros de los años 2000-01-02 que sustentaron dicha recuperación y se convirtieron en la principal fuente de información en la búsqueda del cumplimiento de este objetivo.

8.5.2. ¿Cómo se logró este objetivo?

Este objetivo se logró describiendo y profundizando en los siguientes puntos:

- ✓ Estructura organizacional y principales políticas de la gerencia
- ✓ Estrategias desarrolladas en los departamentos de Mercadeo y ventas, producción, financiero, recursos humanos.
- ✓ Análisis financiero de la Compañía en el periodo 2.000-2001-2002

8.5.3. Ilustración de los objetivos 4 y 5

Tabla 6. Comparativo de los principales indicadores que determinan el comportamiento económico de una organización

INDICADOR	CRISIS DECADA DE LOS 90s Año 1.999 (en millones)	RECUPERACIÓN ECONOMICA Año 2000 (en millones)
Ventas	19.833	43.747
Utilidad	- 884	1.625
Endeudamiento/Vtas	40%	17.32%
Capital de Trabajo/ Ventas	47%	25.19%
Cto Deuda/ Util. Operat	Cto deuda: 2.810 Util Opera: 1.499	Cto deuda: 1.534 Util Oper: 4.254
Rotación Cartera	174 días	115 días
Rotación Inventarios	120 días	62 días
Exportaciones	35% de las ventas totales	54% de ventas totales para el año 2002
Situación con el sector financiero	Deuda con 23 entid. Fras Cero cupos de crédito	Deuda con 13 entid. Fras Cupos de crédito activos
Intereses Pagados En tres años	8.750 millones (años de 1.997-98-99)	4.414 millones (años 2000-01-02)

Nota: Los años 2.001 y 2.002 conservan la misma tendencia del año 2.000 por esto no es necesario ilustrarlo.

8.5.4. Resultados que se obtuvieron con el desarrollo de este objetivo

- ✓ Como se describe en el anterior cuadro comparativo, se nota claramente como los indicadores del año 2000 son categóricamente superiores a los del año 1999. Con estos

pocos ítem's podemos demostrar que la recuperación económica para Curtimbres de Itagüí S.A. fue notoria a partir del año 2000.

- ✓ Con el desarrollo de este objetivo se demuestra claramente la recuperación económica de Curtimbres de Itagüí a partir del año 2.000

8.5.5 Conclusiones

- ✓ En los momentos de crisis las compañías deben estructurar estrategias claras y sencillas en las áreas fundamentales, y difundirlas con el objetivo de crear un ambiente de confianza tanto interno como externo para supervivir y sostenerse en esos momentos difíciles.
- ✓ Las Compañías deben adoptar estrategias coherentes, sencillas y de sentido común de manera que toda la organización las asimile y con un trabajo en equipo busquen el mismo objetivo.

8.6 ANALIZAR LAS VARIABLES MACROECONÓMICAS QUE INFLUYERON EN LA RECUPERACIÓN ECONÓMICA DE CURTIMBRES DE ITAGÜÍ A PARTIR DEL AÑO 2.000

8.6.1 Que se hizo para cumplir este objetivo?

Se realizaron consultas a través de las páginas web de Corfinsura, Banco de la República y Corfivalle, además de los análisis individuales y conclusiones generales de las coyunturas investigadas.

Nota: Las variables macroeconómicas analizadas fueron las mismas que se analizaron en el punto 8.4, pero caso contrario a lo que sucedió en la década del 90, estas variables tuvieron una recuperación notable, lo cual contribuyó en la recuperación de la compañía.

8.6.2 Como se logró este objetivo ?

En este objetivo se analizaron las siguientes variables correspondientes al periodo 2.000-2001-2002:

- ✓ DTF
- ✓ TRM
- ✓ PIB
- ✓ IPC

8.6.3 Resultados que se obtuvieron con el desarrollo de este objetivo

- ✓ La devaluación del 25% que tubo el país en el año 2.002 favoreció notablemente a Curtimbres de Itagüí , toda vez que su estrategia de ventas se fundamentó en la penetración de nuevos mercados internacionales y esto generó excelentes resultados para la Compañía.
- ✓ La disminución de las tasas de interés (DTF) también contribuyó notablemente en la recuperación económica de la Compañía, pues su costo financiero disminuyó notablemente, lo que le permitió una mayor liquidez para sus estrategias de expansión.

8.6.4 Conclusiones

- ✓ La recuperación económica de una Compañía esta fuertemente influenciadas por las variables macroeconómicas de un país. Cuando están son favorables el comportamiento general de las organizaciones tienen la misma tendencia.

BIBLIOGRAFÍA

GARCÍA, Oscar León. *Administración financiera*. Tercera edición. Ed. Eva.

----- . *Valoración de empresas, gerencia del valor*. Editorial EVA.

GUTIÉRREZ MARULANDA, Luis Fernando. *Finanzas prácticas para países en desarrollo*. Ed. Norma.

Informe Anual de Curtimbres de Itagüí S.A. 1998, 1999, 2.000, 2.001, 2.002

Informe Asamblea Federación Nacional de Curtidores 2.003

MINISTERIO DE DESARROLLO. Los Retos de la Cadena del cuero, sus manufacturas y el calzado en el siglo XXI

SALLENAVE, Jean-Paúl. *Gerencia y planeación estratégica*. Ed. Norma.

www.banrepublica.gov.co

www.corfinsura.com

www.corfivalle.com

www.suvalor.com

Fuentes Primarias

- ✓ Estados Financieros de Curtimbres de Itagüí S.A. en el periodo de 1999 – 2002
- ✓ Certificado de existencia y representación legal
- ✓ Información General de la Compañía
 - Reseña Histórica
 - Clientes
 - Proveedores
 - Entidades Financieras
 - Productos
 - Planta de personal
 - Proceso Productivo
 - Análisis DOFA
- ✓ Antecedentes Históricos

Fuentes Secundarias

- ✓ Información Sectorial
- ✓ Información Financiera de empresas del sector
- ✓ Comportamiento de las variables macroeconómicas
- ✓ Disposiciones Legales
- ✓ Conceptos básicos de las variables a investigar
- ✓ Reformas Tributarias
- ✓ Hechos que incidieron en el comportamiento económico de la Industria en el periodo 1999 – 2002
- ✓ Acuerdos Multilaterales de los países
- ✓ Indicadores Financieros
- ✓ Generación de valor
- ✓ Fuentes de Financiación
- ✓ Productos financieros disponibles en el mercado
- ✓ Decisiones Financieras y entorno empresarial
- ✓ Análisis de liquidez y rentabilidad
- ✓ Finanzas Corporativas
- ✓ Apalancamiento operativo y financiero
- ✓ Criterios de Inversión
- ✓ Presupuestos

ANEXO # 1
BALANCE GENERAL 1998-1999

	Dic-98	Dic-99
(En miles de pesos)		
ACTIVO CORRIENTE		
Disponible	10.073	157.850
Inversiones Temporales	1.221	6.025
Deudores	10.255.594	10.304.863
Inventarios	5.151.462	4.842.119
Diferidos	1.391.200	1.337.097
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	16.809.550	16.647.954
ACTIVO NO CORRIENTE		
Propiedad, planta y equipo	2.024.452	1.839.488
Intangibles	744.957	781.057
Deudores a largo plazo	112.266	77.734
Inversiones Permanentes	70.413	92.046
Otros activos	335.190	377.827
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	3.287.278	3.168.152
VALORIZACIONES		
De bienes raíces y Maquinaria	13.236.136	13.910.705
TOTAL ACTIVO	33.332.964	33.726.812

PASIVO CORRIENTE		
Obligaciones Financieras	2.363.442	830.212
Proveedores	3.583.791	3.383.958
Cuentas por pagar	1.725.224	2.366.976
Impuestos, gravámenes y tasas	175.678	242.638
Obligaciones Laborales	278.412	333.615
TOTAL PASIVO CORRIENTE	8.126.547	7.157.400
PASIVO NO CORRIENTE		
Obligaciones Financieras	6.030.487	7.032.728
Obligaciones Laborales	224.000	224.000
Provisión Pensiones de Jubilación	3.010.620	3.319.272
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	9.265.107	10.576.000
TOTAL PASIVO	17.391.654	17.733.400
PATRIMONIO		
Capital - Neto	156.479	156.479
Superávit de Capital	1.505.347	1.505.347
Reservas	1.539.222	1.539.222
Revalorización del patrimonio	2.634.142	2.895.346
Resultados de Ejercicios anteriores	- 3.157.679	- 3.130.016
Resultado del Ejercicio actual	27.663	- 883.671
Valorizaciones	13.236.136	13.910.705
TOTAL PATRIMONIO	15.941.310	15.993.412
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	33.332.964	33.726.812

ANEXO # 2
ESTADO DE RESULTADOS 1998 – 1999

INGRESOS	dic-99	dic-98
Ventas Nacionales	13.117.988	19.118.909
Ventas Exterior	8.889.233	11.791.173
Devoluciones	- 2.436.635	- 5.612.079
Ventas sin transformación	262.647	194.404
Ajustes por inflación	-	1.225.369
INGRESOS NETOS	19.833.233	26.717.776
COSTOS		
Costo Material vendido	14.365.414	19.293.787
Ajustes por inflación	-	921.728
TOTAL COSTOS	14.365.414	20.215.515
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	5.467.819	6.502.261
GASTOS OPERACIONALES		
Gastos de Administración	2.091.665	2.311.551
Gastos de Ventas	1.876.766	2.000.341
TOTAL GASTOS	3.968.431	4.311.892
UTILIDAD OPERACIONAL	1.499.388	2.190.369
NO OPERACIONALES		
Gastos Financieros	- 2.809.780	- 3.593.789
Otros Egresos	- 6.626	- 476
Otros Ingresos	712.655	887.648
Corrección Monetaria	28.081	658.945
TOTAL NO OPERACIONALES	- 2.075.670	- 2.047.672
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	- 576.282	142.697
Impto. de renta corriente	307.389	115.034
UTILIDAD NETA	- 883.671	27.663

ANEXO # 3

CURTIMBRES DE ITAGÜÍ S.A.

BALANCE COMPARATIVO

(En miles de pesos)

	dic-02	dic-01	dic-00
ACTIVO CORRIENTE			
Disponible	440.195	120.731	42.028
Inversiones Temporales	101.026	55.409	-
Deudores	17.495.833	17.014.027	15.064.028
Inventarios	6.100.625	5.709.747	5.989.855
Diferidos	178.358	122.714	584.608
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	24.316.037	23.022.628	21.680.519
ACTIVO NO CORRIENTE			
Propiedad, planta y equipo	2.226.710	2.120.506	2.202.084
Intangibles	707.852	729.053	740.221
Deudores a largo plazo	84.657	83.329	76.537
Inversiones Permanentes	49.698	47.434	62.349
Otros activos	343.803	606.458	661.457
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	3.412.720	3.586.780	3.742.648
VALORIZACIONES			
De bienes raices y Maquinaria	16.928.026	16.406.433	15.180.524
TOTAL ACTIVO	44.656.783	43.015.841	33.332.964

PASIVO CORRIENTE			
Obligaciones Financieras	2.381.236	1.994.855	1.552.186
Proveedores	8.345.783	7.872.846	8.213.168
Cuentas por pagar	2.263.868	2.296.148	1.816.040
Impuestos, gravámenes y tasas	291.790	170.297	58.834
Obligaciones Laborales	299.619	376.163	203.604
TOTAL PASIVO CORRIENTE	13.582.296	12.710.309	11.843.832
PASIVO NO CORRIENTE			
Obligaciones Financieras	2.963.962	4.724.526	6.025.584
Obligaciones Laborales	200.679	141.137	359.863
Provisión Pensiones de Jubilación	3.275.039	3.296.177	3.303.209
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	6.439.680	8.161.840	9.688.656
TOTAL PASIVO	20.021.976	20.872.149	21.532.488
PATRIMONIO			
Capital - Neto	156.479	156.479	156.479
Superavit de Capital	1.505.347	1.505.347	1.505.347
Reservas	1.539.222	1.539.222	1.539.222
Revalorización del patrimonio	3.785.463	3.382.746	3.078.164
Resultados de Ejercicios anteriores	- 846.536	- 2.388.533	- 4.013.687
Resultado del Ejercicio actual	1.566.799	1.541.997	1.625.154
Valorizaciones	16.928.026	16.406.433	15.180.524
TOTAL PATRIMONIO	24.634.800	22.143.691	19.071.203
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	44.656.776	43.015.840	40.603.691

ANEXO # 4
ESTADO DE RESULTADOS 2000 — 2003
(En miles de pesos)

INGRESOS	Dic-00	Dic-01	Dic-02
Ventas Nacionales	25,136,983	30,517,326	25,050,260
Ventas Exterior	15,212,866	25,726,534	25,606,459
Devoluciones	- 751,861	- 1,016,938	- 1,676,309
Ventas sin transformación	4,148,938	3,063,555	933,184
INGRESOS NETOS	43,746,926	58,290,477	49,913,594
COSTOS			
Costo Material vendido	30,999,997	43,711,769	39,207,004
Ajustes por inflación	3,826,220	2,901,876	-
TOTAL COSTOS	34,826,217	46,613,645	39,207,004
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	8,920,709	11,676,832	10,706,590
GASTOS OPERACIONALES			
Gastos de Administración	2,115,916	2,608,275	2,906,351
Gastos de Ventas	2,550,400	3,472,772	4,200,055
TOTAL GASTOS	4,666,316	6,081,047	7,106,406
UTILIDAD OPERACIONAL	4,254,393	5,595,785	3,600,184
NO OPERACIONALES			
Gastos Financieros	- 1,533,979	- 1,795,026	- 1,084,726
Otros Egresos	- 1,601,955	- 1,731,356	- 2,002,512
Otros Ingresos	1,298,668	472,080	2,176,871
Corrección Monetaria	83,112	- 36,991	- 186,485
TOTAL NO OPERACIONALES	- 1,754,154	- 3,091,293	- 1,096,852
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	2,500,238	2,504,472	2,503,332
Imppto de renta corriente	875,084	962,477	936,533
UTILIDAD NETA	1,625,154	1,541,995	1,566,799