

CASO DE ESTUDIO: CABLEUNIÓN, INTERVENCIÓN Y LIQUIDACIÓN

LUIS FELIPE CAMPO VIDAL

**TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE MAGÍSTER EN
ADMINISTRACIÓN**

**DIRECTOR DEL TRABAJO DE GRADO:
FRANCISCO ORLANDO VELÁSQUEZ VÁSQUEZ**

**UNIVERSIDAD ICESI
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
CALI, ABRIL DE 2013**

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
1. ANTECEDENTES	4
2. INTRODUCCIÓN	5
3. INICIO DEL NEGOCIO	7
4. HISTORIA DEL SECTOR DE LAS TELECOMUNICACIONES	9
4.1 LA TELEVISIÓN POR CABLE	9
4.2 LA INSTALACIÓN DE LA TELEVISIÓN POR CABLE.....	11
4.3 LA TELEVISIÓN PAGUE POR VER.....	13
4.4 LOS RESULTADOS DE LA TELEVISIÓN POR CABLE	14
5. LLEGADA DE COMPETENCIA SERIA	15
6. FACTORES CLAVES DE ÉXITO DE LA INDUSTRIA.....	19
7. GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO DE INFORMACIÓN SEGÚN LA NORMATIVIDAD DE LA SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES	20
8. EL DILEMA	23
9. BIBLIOGRAFÍA.....	26
9. GLOSARIO	28
10. ANEXOS	30
11. GUÍA PEDAGÓGICA.....	34

1. ANTECEDENTES

Finalizando la década de los 90, los dos negocios más atractivos desde el punto de vista de flujo de efectivo y de rentabilidad eran los Sistemas de Transporte Masivo y la Televisión por Cable.

Cable Unión nace en la ciudad de Pereira en 1997 y se oficializa la constitución de la empresa en noviembre 25 de 1998 en el eje cafetero (incluye los departamentos de Caldas, Quindío, Risaralda y Valle del Cauca), donde se daba la mayor concentración de antenas parabólicas tanto en el área urbana como rural, generada por el impacto de la economía cafetera que buscaba la diversificación hacia la parte del turismo (fincas turísticas).

Nace entonces la idea de integrar esa dispersión de antenas parabólicas en una empresa única denominada Cable Unión (unión de antenas parabólicas y pequeños operadores privados informales que alquilaban espacios en la televisión comunitaria); los inversionistas en el nuevo negocio eran colombianos con asesoría técnica de un español.

El mayor accionista era un senador de la República de Colombia, con gran visión empresarial. Su influencia fue determinante para el nacimiento y el desarrollo de la empresa.

2. INTRODUCCIÓN

La empresa, Cable Unión de Occidente S.A, nace de la ilusión de unos inversionistas que detectan oportunidades de negocio en el sector de las telecomunicaciones, dadas las características del producto de diversión e información de la televisión por cable, consolidándose como la empresa más exitosa en el mercado colombiano.

Cable Unión inició labores en 1998, con un capital de cuatro millones de pesos, tratando de conquistar el mercado de la televisión por cable en el sur occidente colombiano; abrió en 25 municipios de los departamentos de Risaralda, Quindío, Caldas y Valle del Cauca, con 125 empleados en la parte administrativa y técnica y 250.000 usuarios (ver Anexo 1), manejando unas tarifas promedio de 12 dólares mensuales en el primer año y 16 dólares mensuales para el segundo año (tasa de cambio: \$1.557,20 en marzo de 1999, página económica periódico, El Tiempo). Su éxito tecnológico inmediato fue llevarle a los hogares de sus afiliados imágenes de televisión moderna, tecnificada y diversa con más de 20 canales.

En el mes de Enero de 2011, la Superintendencia de Sociedades nombra a Luis Felipe Campo Vidal (Administrador de Empresas a nivel de pregrado y postgrado, y profesor universitario), agente liquidador de la organización Cable Unión de Occidente S.A.

A Luis Felipe, le surgieron grandes inquietudes:

1. Dentro del contexto de la Superintendencia de Sociedades, en el régimen de insolvencia empresarial, ¿qué significa ser agente liquidador y ser agente interventor?

2. La gran expectativa de Luis Felipe dado su nivel de formación, es la de ser agente interventor, ¿por qué la superintendencia de sociedades no lo nombra como agente interventor?
3. ¿Por qué la Superintendencia de Sociedades no agotó primero la vía de intervención que la vía de la liquidación?
4. Si es agente interventor de la Superintendencia de Sociedades, ¿quién define el plan de acción en la intervención?
5. Como agente liquidador, ¿qué funciones debe desempeñar Luis Felipe?
6. ¿Cuáles son las entidades reguladoras del estado en industria de la televisión por Cable?

Estas son algunas de las inquietudes que rondaban en la cabeza de Luis Felipe.

3. INICIO DEL NEGOCIO

Su estrategia de ventas fue la creación de *contratistas desarrollistas*, quienes manejaban la operación del cableado, recogiendo el pago del suscriptor y entregándole el 40% a Cable Unión, dando cubrimiento a nuevas zonas en Colombia, llegando a ocho ciudades en convenios con las empresas públicas quienes eran las dueñas de los postes donde estarían tendidas las diferentes redes de conexión que le facilita el servicio a hogares suscriptores y así, llegar a tener 140.000 “*casas pasadas*”, es decir, puntos de distribución donde llegaría la señal a los hogares. La competencia en ese periodo de inicio, estaba limitada a dos pequeñas empresas de antena parabólica: Veracruz TV Pereira y Cable Vista TV Pereira (ver Anexo N°1), teniendo Cable Unión el 80% de la participación del mercado en el suroccidente de Colombia (CNTV).

CABLE UNIÓN creció como una de las empresas más prósperas de televisión por cable, donde su impacto técnico, su estrategia de ventas y cobertura, fueron comentadas en el sector, como consta en el Acta 29 de Junta Directiva de marzo 20 de 2002, con los cuadros: análisis comparativo Gestión Comercial de Cable Unión años: 1999-2000 y 2001 y participación de usuarios por distrito en el 2001, (ver Anexo N°2).

Se inicia la búsqueda de pequeños operadores de canales privados municipales, operadores de antenas parabólicas y pequeños operadores informales relacionados con el sector (según lo permite la ley 182 de 1995 de servicios públicos sobre normalización y formalización), con el fin de vincularlos como operadores formales y reunirlos uno por uno en las diferentes regiones; primero del suroccidente del país, luego el norte del país, ofreciéndoles compra del 50% de sus acciones y, luego de valorar sus activos y recuperar sus inversiones, les ofrecen

seguir en el negocio como contratistas desarrollistas, es decir, que operen en zonas determinadas administrando el negocio, adecuando el mercado, cobrando el aporte al usuario, pagando un porcentaje a la empresa por tener el nombre y la marca del negocio.

Unos aceptaron y los otros recibieron una parte considerable en dinero, por sus redes montadas y sus servicios. Los pasivos de esas empresas fueron llevados a cuentas por pagar de socios.

Cable Unión operó exitosamente, su programa de búsqueda de suscriptores fue atractivo ya que ofrecían los llamados “Combos Cable Unión”, los cuales, comercialmente fueron importantes y generaron un efecto multiplicador con los vecinos, debido a que su pago mensual era bajo y podían conectarse a 60 canales nacionales e internacionales. Los suscriptores eran la razón de ser del negocio y una buena lista de ellos era la mejor presentación crediticia de la empresa.

La empresa contaba con 250.000 usuarios o suscriptores y la capacidad instalada daba para una cobertura de 570.000 hogares suscriptores y posteriormente llegarían a un millón de usuarios invirtiendo capital adicional. (Acta005, 1999). (Anexo 1).

4. HISTORIA DEL SECTOR DE LAS TELECOMUNICACIONES

La mezcla de tecnologías que convergen en la televisión por suscripción lleva a globalizar la industria de manera acelerada; ésto indica que las ventajas competitivas críticas para sobrevivir, estarán dadas por acceso a grandes capitales y enorme poder de negociación para comprar los paquetes de contenido (datos, video, voz) que luego se transmiten por las redes. Este poder de negociación se logra únicamente cuando las empresas alcanzan masa crítica, desde el punto de vista de usuarios.

Este análisis indicaría que la televisión por cable es solo un servicio más del gran juego de las telecomunicaciones, dominado por las transnacionales de gran alcance, como AT&T, Telefónica, TCI, Microsoft o las múltiples alianzas entre ellas. El éxito de las empresas locales estaría basado en su capacidad de acceder a grandes capitales y poder de negociación.

4.1 LA TELEVISIÓN POR CABLE

En su sentido más amplio, se entiende el término Televisión por Cable “como cualquier transmisión de señales televisivas mediante una red de cables de banda ancha, gracias a la cual, se distribuye un conjunto de servicios.”(CNTV) En un comienzo la televisión por cable tuvo su origen en las instalaciones de antenas colectivas de grandes comunidades rurales (*CATV*), pero sus funciones se ampliaron rápidamente con la distribución de programas televisivos complementarios (CNTV, 2010). Su importancia en la sociedad actual reside en la idea de permitir la transmisión de innumerables programas complementarios, dejando así, el problema de la escasez de frecuencias que sufren en la transmisión inalámbrica (CNTV, 2010).

La televisión por cable, conocida antiguamente como televisión por **antena comunitaria**, nace en las montañas de Pennsylvania hacia fines de la década de 1940. En esta época solo existían unas pocas estaciones de TV, transmitiendo principalmente en las grandes ciudades, como *Philadelphia*. La gente que no vivía en una ciudad, o en lugares donde las señales podían ser recibidas fácilmente, se privaba de ver televisión (CNTV).

John Walson (1948), propietario de una tienda en la pequeña ciudad de *Mahanoy*, vio la dificultad de vender televisores a los residentes del lugar ya que la recepción de señales era muy pobre, debido a la ubicación del pueblo en un valle y a una distancia de 150 kilómetros de la estación transmisora en *Philadelphia* (CNTV).

Naturalmente la señal no atravesaba las montañas y era imposible una buena recepción, excepto en las colinas del pueblo donde Walson, en una cima, colocó una antena. La señal de TV era recibida y transportada hasta su tienda. Con los buenos resultados obtenidos, la venta de televisores empezó a crecer utilizando *cable coaxial* y *boosters* contruidos por él mismo. Con esto, comenzó a dar mayor calidad al servicio de antena comunitaria a los compradores de televisores de su tienda. **Nace así la televisión por cable en junio de 1948** (CNTV, 2010).

Milton Jerrold Shapp (1936) desarrolló un sistema para eliminar los `bosques` de antenas que se encontraban en las azoteas de los edificios por departamentos. Bajo este sistema, una antena maestra (*MATV*) puede ser usada por todos los televisores en el edificio. **Su secreto: el cable coaxial y amplificadores de señal, capaces de transportar múltiples señales.** (CNTV, 2010).

Al mismo tiempo en las cercanías del pueblo de Longford, Robert Tarlton (1950), otro vendedor propietario de una tienda, experimentaba el mismo problema que Walson. Tarlton leyó

acerca del nuevo sistema de Shapp, si él lo utilizó para los edificios -pensó- se podría utilizar para su pueblo también. La televisión por cable, como se conoce hoy día, nació cuando Tarlton cableó Longford utilizando cable coaxial y amplificadores fabricados comercialmente (CNTV, 2010).

Después de las experiencias vividas, Walson intenta de nuevo y a principios de 1950, junto con otros propietarios de sistemas, comenzó a experimentar con sistemas de microondas para recibir señales de ciudades lejanas (CNTV).

La variedad de señales ofrecidas por los suscriptores, hacen que el cable se vuelva más atractivo; eventualmente se traslada a ciudades donde la gente reclama más opciones de señales; tal vez el gran evento de lo que hace el cable, y a decir de muchos responsables del rápido crecimiento durante la década de los años 1960, fue el desarrollo de la Televisión Pague por ver (*Pay TV*). La televisión paga, fue lanzada en noviembre de 1972 cuando la empresa *Service Electric* ofrece *Home Box Office (HBO)* en el sistema de cable de *Wilkes-Barre, Pennsylvania*. También fue HBO el primer servicio en utilizar la distribución vía satélite para su programación (CNTV, 2010).

4.2 LA INSTALACIÓN DE LA TELEVISIÓN POR CABLE

Gran cantidad de países están proyectando no transmitir más programas de radio y televisión a través de redes emisoras terrestres y transmitir las emisiones públicas únicamente por cable o vía satélite. En el año 1980, las frecuencias terrestres que quedarán libres en esta zona, estarían entonces a disposición de los servicios radiofónicos, tales como la radio terrestre en pública móvil, la radio terrestre móvil privada, la radio marítima, los servicios radiales

militares, la radio de la aviación, los sistemas radiados de telecontrol, etc. Sin embargo, deberán quedar en activo las emisoras terrestres en un número determinado para poder abastecer a los usuarios de receptores portátiles (por ejemplo, autorradios) dentro de los ámbitos locales-regionales (CNTV, 2010).

Las antenas individuales abastecen normalmente solo a un hogar. Generalmente no precisan de amplificador alguno, recibiendo ondas medias, largas y cortas, así como programas de ultracortas, y además los programas televisados *VHF* y *UHF* (glosario). De todos modos, a pesar del vigoroso proceso del cableado, la antena individual va a conservar su importancia comunicativa (CNTV, 2005).

Las antenas colectivas de grandes comunidades abastecen a los hogares ubicados dentro de un bloque de viviendas, de una urbanización, de una aldea, o de una región. Las señales televisivas o radiadas se distribuyen desde el punto central hasta las conexiones particulares. En cada plano de la red hay instalado amplificadores, de tal manera que cada hogar recibe señales de intensidad aproximadamente equivalente. Además, en la cabecera de la red pueden situarse junto a las antenas receptoras de los programas radiados y televisados convencionales, otras antenas parabólicas de costo elevado para recepción de señales de satélites y también codificadores de televisión para la reconversión de programas grabados con otro número de línea o con otras técnicas de grabación (CNTV, 2005).

Los sistemas de televisión por cable han tenido desarrollos significativos desde su concepción allá por 1948, cuando fue establecido en EE.UU. el primer sistema de cable, que transmitía un solo canal. Llegando a lo que es hoy, con sistemas de más de 100 canales,

transmisión de datos, uso tecnología digital y fibra óptica, brindando calidad y múltiples servicios a sus abonados (CNTV, 2005).

La gran cantidad de banda ancha disponible en las instalaciones modernas de comunicación por cable, permite la materialización de varios programas televisados complementarios además, la transmisión de servicios adicionales por cable totalmente nuevos (CNTV). Mediante un canal de retorno se completaba el circuito de la televisión de dos vías, que permitía el regreso de una información desde el receptor hasta el emisor, siendo una realidad en la televisión de pago el poder disponer en cualquier tiempo y con total libertad de elección de programas y de informaciones contra el pago de una cantidad suplementaria (CNTV). Por otro lado el cable de la televisión de banda ancha puede utilizarse también para servicios de seguridad, aviso y vigilancia; por él se pueden transmitir el cable texto, las imágenes por cable y casi todos los servicios de texto, datos e imagen móvil de banda ancha (CNTV, 2005).

4.3 LA TELEVISIÓN PAGUE POR VER

La televisión “pague por ver” (*Pay TV*) es una televisión individual discrecional contra el pago de una cuota especial. En la televisión “pague por ver” el usuario se conecta a un programa emitido cíclicamente en cualquier momento deseado, o bien recibe (por solicitarlo a través del canal de retorno y contra el pago de una cuota) un programa especial, propio, introducido para él, o bien se abona durante un tiempo determinado para recibir ciertos programas (televisión de abono). La facturación del programa se realiza de acuerdo con la duración del uso o de los programas recibidos por separado. Normalmente en la televisión de pague por ver se emiten programas de entretenimiento y raramente programas especiales formativos (CNTV, 2005).

4.4 LOS RESULTADOS DE LA TELEVISIÓN POR CABLE

Dentro de los resultados obtenidos en los proyectos de televisión por cable, cabe señalar el amplio surtido de medios y, sobre todo, una gran variedad de programas televisados; se ha detectado un interés pronunciado por canales complementarios en los que se suministre programas de información y de entretenimiento. Los medios que pueden disfrutarse de forma sincronizada con otras ocupaciones satisfacen al ciudadano en sus deseos de una utilización óptima de su tiempo de trabajo y de descanso. Existían 14 empresas establecidas en el año 2002, con promedio cada una de 85 canales, llegando a más de 6 millones de suscriptores (CNTV, 2009). Para ese entonces la participación de Cable Unión de Occidente era del 60% en 7 distritos por usuarios, correspondientes a: Cali, Risaralda, Antioquia, Tuluá, Palmira, Caldas y Quindío. (Acta035, 2003). (Anexo 2).

5. LLEGADA DE COMPETENCIA SERIA

La comisión nacional de televisión (CNTV), está en liquidación, y fue reemplazada por la Autoridad Nacional de Televisión, (ANTV), Ley 1507 de 2012.

En el año de 1999 la Comisión Nacional de Televisión (CNTV) órgano de control del gobierno para este sector, entregó por un periodo de 10 años las licencias para operación de Televisión por suscripción en Colombia, las cuales dividió en tres grandes regiones: Costa Norte, Occidente y Oriente (CNTV, 2000). En el año 2007, la Comisión decidió romper las restricciones territoriales a los concesionarios y permitirles operar en todo el país (CNTV, 2000). Los competidores para ese entonces de Cable Unión de Occidente, eran: Telmex de capital Mexicano, UNE que pertenece a las Empresas Públicas de Medellín, Global TV Comunicaciones de capital colombiano con sede en Medellín y la multinacional DIRECTV (Anexo 1).

En Colombia se tiene una competencia muy participativa con posicionamiento del mercado por ser multinacionales con poder económico. La mayoría de empresas, veremos las más importantes, ofrecen diferentes servicios como los siguientes:

- Voz, Telefonía Fija: Citofonía Virtual, PBX, RDSI, Marcación Directa, Línea 113, Troncal Ordinaria, Telefonía IP: VoIP, Conmutador Virtual, Voz Administrada.
- Red Inteligente: Líneas 800, Número Único, Líneas 901, Tele Contenidos, Teleconferencia. Larga Distancia Nacional e Internacional. Telefonía Pública. Telefonía Móvil. Tarjetas prepago, Conectividad, VPN (Red Privada Virtual), Portador Mutilan (Conmutador de internet), Internet (CNTV, 2000).

- Banda Ancha: WiMAX, Internet Empresaria, Conmutación, Data Center, Hosting Dedicado Web Hosting, Hosting de Base de Datos, Mail Hosting, Disco Duro Virtual, ASP, Scholl Web, Web Comercio, Entretenimiento, Televisión por Suscripción incluido el servicio Pague por Ver (PPV), Televisión Interactiva, Televisión Digital Interactiva en Alta Definición, Servicios de Valor Agregado, Datos, Videoconferencia (CNTV).

Las empresas son:

Teléfonos de México, TELMEX. Es una empresa que invirtió en Colombia, comprando pequeñas empresas de cable nacionales. TELMEX Internacional, en forma ya independiente a TELMEX; compró en Colombia cinco de las empresas más importantes de telecomunicaciones del país en el 2008, TV Cable, Súper view, Cable Centro, Satel Caribe y Cable pacífico (CNTV, 2000).

Ofrece TV por cable, banda ancha con Telefonía fija y todos los productos anteriormente citados.

UNE EPM Telecomunicaciones. En el año 2005, Empresas Públicas de Medellín, después de observar el entorno, analizar las señales de los clientes y determinar las posibilidades del negocio, replanteó el mercado de servicios públicos domiciliarios y configuró tres grupos estratégicos de negocio: Energía, Aguas y Telecomunicaciones. Cada uno muy diferente del otro, con dinámicas competitivas distintas y retos específicos. En la actualidad, UNE EPM Telecomunicaciones S.A. tiene una importante participación accionaria en las empresas, Orbitel (95%) Colombia Móvil (25%), EPM Bogotá (66.46%), Empresa de Telecomunicaciones de Pereira (56%) y Edatel (56%) (CNTV, 2010). UNE EPM Telecomunicaciones S.A. asume el reto de convertirse en la compañía de telecomunicaciones más competitiva del país.

Para cumplir entonces con la estrategia definida por EPM, el primero de julio de 2006 se divide la UNE Telecomunicaciones, dando origen a EPM Telecomunicaciones S.A. con su marca UNE. Así, queda constituida como una empresa 100% pública, propiedad de Empresas Públicas de Medellín, conformada como una sociedad anónima por acciones, que presta servicios de tecnologías de información y comunicaciones a sus clientes en todo el país. (CNTV, 2000).

Global TV Comunicaciones. Es una empresa de capital colombiano con sede en Medellín, nació en 1998, presta todos los servicios de televisión autorizados en el país. Están especializados en noticieros, entre ellos cable noticias que llega a través de la red nacional establecida en el país, tiene más de 65 canales, y se concentra en los estratos 1, 2 y 3 (CNTV, 2000).

DIRECTV. El fenómeno de crecimiento de la televisión por suscripción no es exclusivo de países como Estados Unidos, donde Directv ya cuenta con diecinueve millones de suscriptores (2009), este se extiende a Latinoamérica donde la cifra sobrepasa los seis millones de clientes. En Colombia, DIRECTV cierra el 2009 con un crecimiento del 30 por ciento, consolidándose como el segundo operador del mercado de la televisión por suscripción, gracias a la masificación de los productos de Alta Gama y la ampliación en la oferta de contenidos y servicios (CNTV).

La posibilidad de ver televisión 100% digital, adelantar, retroceder o pausar en vivo, como lo permite DIRECTV Plus DVR, son algunos de los beneficios tecnológicos ofrecidos por la compañía y que han tenido buena acogida por parte de los consumidores colombianos. La calidad en televisión es cada día más una prioridad (CNTV, 2010).

Para el año 2009 la comisión tenía previsto entregar nuevas licencias, los principales interesados en postularse para estas concesiones eran ETB (Empresa Telefónica de Bogotá) y EMCALI (Empresas Municipales de Cali). (CNTV, 2010).

6. FACTORES CLAVES DE ÉXITO DE LA INDUSTRIA

La última investigación (CNTV, 2009) demuestra, cómo los principales atributos a considerar para suscribirse a un sistema de televisión (los factores claves de éxito de la industria), son: **primer lugar**, liderazgo y calidad (compañía reconocida, calidad de imagen y sonido, amplia oferta de canales), **segundo lugar** servicios únicos (tiene servicio de televisión de alta definición HD, permite controlar la televisión, es decir pausar, retroceder y grabar) y **tercer lugar** servicio al cliente y proximidad (tiene el mejor servicio al cliente, es efectiva a la hora de brindar asesoría a inquietudes o reclamos).

Observamos cómo la calidad y exclusividad son cada día más relevantes para el consumidor colombiano y asimismo DIRECTV está por encima de todas las marcas en las anteriores descripciones de productos. Como lo muestra la siguiente tabla:

Tabla 1. Análisis comparativo de Cable Unión y la competencia

CRITERIO	CABLE UNIÓN S.A	TELMEX	UNE	DIRECT TV
1. Liderazgo y calidad	4	8	7	9
2. Servicios Únicos (Tecnología)	4	9	9	10
3. Servicio al cliente	5	8	8	9
Evaluación total	4.3	8.33	8	9.33

Nota: Elaboración propia. 2012. A cada criterio se le dio la misma ponderación y la escala de evaluación de 1-10

7. GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO DE INFORMACIÓN SEGÚN LA NORMATIVIDAD DE LA SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES

El nombramiento que hizo la Superintendencia de Sociedades fue el de liquidador judicial, donde se deben aplicar las normas de la ley de insolvencia o ley 1116 de 2006, “por la cual se establece el régimen de insolvencia empresarial en la República de Colombia y se dictan otras disposiciones”.

Para liquidar judicialmente una organización, es necesario ordenar la información contable, financiera y los archivos históricos de la empresa, que corresponden a las actas enumeradas y aceptadas por Cámara de Comercio, Actas de Asambleas de Accionistas con sus respectivos estados financieros discutidos y aprobados, constituyéndose en la única fuente de información veraz para el liquidador, entregados por la Superintendencia de Sociedades para aclarar el plan de acción a seguir en la organización de sus acreencias.

Esos archivos de información, desorganizados y destrozados, que llevó a la insolvencia la empresa de marras, deben ordenarse y digitalizarse para tener la pureza de la información, que al final, deben ser auditados y guardados en custodia por un periodo de cinco años, una vez finalizada la liquidación y el cierre definitivo de la empresa jurídicamente.

La información de la evolución de la empresa en el periodo pre-liquidación o intervención administrativa, (se menciona debido a que se encontró en las actas de junta directivas de la intervención en el 2003 que hiciera la Superintendencia de Sociedades, y donde nacen las inquietudes del liquidador); **no se analiza en este caso**, porque el objetivo único de la

presentación del caso de estudio, es narrar el proceso liquidatario con la información que se tiene en archivos de temas prioritarios con el fin de calificar las acreencias de Recursos Humanos para la liquidación de las deudas laborales y fondos pensionales, además de la parte Fiscal (en cuanto a la liquidación de impuestos en general) y el estado de los Proveedores para ordenar y calificar con su derecho a voto, las acreencias, estableciendo un acuerdo de pagos acorde a los activos que deben ser depurados.

El liquidador informa el manejo ético y prudente, que hay que darle a esta información privilegiada que es reserva de Estado, donde los documentos que se encuentran en la página web del liquidador, www.lfcampo-asesor.com/cableunionenliquidacionjudicial.aspx, (que fue construida buscando un mecanismo electrónico para garantizarle almacenamiento, privacidad y seguridad a la información), es de fuente privilegiada y auténtica bajo la responsabilidad del liquidador que actúa como auxiliar de la justicia en estos casos y la Superintendencia de Sociedades como Juez de la concursada . **Esta información es la gran riqueza del estudio.**

La autenticidad de la fuente de información de este caso de estudio, es de primera mano, plasmados en los anexos 1 y 2 de la bibliografía, bajo la gravedad del juramento de los participantes de ellas.

En el título del caso se escribe la palabra intervención junto a la de liquidación porque están altamente relacionada entre sí, por ser la acción prioritaria del gobierno de **intervenir** a las empresas ya sea para administrar o para liquidar.

La intervención administrativa con carácter privado, confidencial e interno, se le hizo a cable unión en el 2003, para que la empresa y los accionistas empezaran a regular la futura

insolvencia, no lo hicieron, por eso llegó la liquidación judicial con carácter público para que todos los acreedores se enteraran y participaran del proceso.

El liquidador no encontró información sobre el desarrollo de la intervención, ni antes ni después, la obtuvo de forma coincidental al estudiar las actas, fue para los accionistas intrascendente y no acataron la orden judicial, ni siquiera lo mencionan en el informe de gestión a dic del 2010 que entregaron a la Supersociedades y al liquidador.

En el trayecto de tiempo, del 2003, que fue la intervención, a enero del 2011 que fue declarada la liquidación, no encontró datos ni ejecución para mejorar, solo narran el proyecto de reducción de costos. Acta 029, anexo 1

Cable unión perdió la oportunidad de salir adelante.

8. EL DILEMA

Nuevamente, Luis Felipe se posesiona el 25 de enero del 2011, ante el Superintendente de Sociedades, quien entrega la empresa Cable Unión S.A y lo nombra representante legal de la misma para iniciar el proceso de liquidación. Las fuentes de información que posee Luis Felipe son las siguientes:

1. El informe final de gestión y su solicitud de liquidación, por el representante legal de la empresa Cable Unión S.A ante la Superintendencia de Sociedades, el cual contiene: historia de Cable Unión desde su nacimiento, actividades realizadas financiera y comercialmente , los estados financieros cerrando a 31 de diciembre de 2011, en donde se determina la situación real de los acreedores. Las actas de juntas directivas y de las asambleas de socios.
2. La normatividad de la ley 1116 del 2006 sobre el régimen de insolvencia con sus respectivas reglamentaciones.

Al verificar el informe final, Luis Felipe ajusta el estado de las acreencias para ser presentadas en fechas determinadas por la norma, aclarando la situación de deuda de los acreedores con la empresa para demostrar su realidad y depurarla, elaborando un plan de pagos donde prima las acreencias laborales, las acreencias fiscales y luego proveedores que incidan directamente en la productividad de la empresa (ver Anexo N° 3 , sobre “Los acuerdos desde la perspectiva del juez de concurso y el Anexo N° 4: Un modelo simple se susceptibilidad a la crisis”).

Luego, Luis Felipe se dedica a estudiar los activos para verificar qué dineros y bienes hay para hacer los pagos correspondientes de las acreencias estableciendo un nuevo estado contable y financiero que se debe presentar ante la Superintendencia de Sociedades que es el juez de la República para los casos de insolvencia, donde todos los casos jurídicos, bancarios deben ser remitidos a ella. Este informe que se debe presentar a los 60 días calendario después de la posesión.

Al revisar el informe de gestión, Luis Felipe encuentra que en el año 2003, la Superintendencia de Sociedades ya había intervenido a la empresa Cable Unión S.A. con la idea de hacer un control no presencial de los estados financieros, debido al incumplimiento de sus obligaciones que empezaban a superar los 90 días, ya que este punto es causal de intervención. Esta situación puso de presente las grandes inquietudes que nuevamente empezaron a rondar en la cabeza de Luis Felipe.

1. Dentro del contexto de la Superintendencia de Sociedades, en el régimen de insolvencia empresarial, ¿qué significa ser agente liquidador y ser agente interventor?
2. Dada la revisión de la gestión y la intervención moderada de la superintendencia de sociedades en el año 2003 y la gran expectativa de Luis Felipe motivado por su nivel de formación: **ser agente interventor**, ¿por qué la Superintendencia de Sociedades no lo nombró oportunamente como agente interventor?
3. ¿Por qué la Superintendencia de Sociedades no agotó primero la vía de intervención que la vía de la liquidación?
4. ¿Es el agente interventor de la Superintendencia de Sociedades quien define el plan acción de la intervención?
5. Como agente liquidador, ¿qué funciones debe desempeñar Luis Felipe?

6. ¿Cuáles son las entidades reguladoras del estado en industria de la televisión por Cable?

9. BIBLIOGRAFÍA

ANTV. *Autoridad Nacional de Televisión*, disponible en www.antv.gov.co

Cable Unión S.A. *Asamblea de Accionistas*. Acta del 04 de marzo 2 de 1999.

Cable Unión S.A. (2010). *Informe detallado de gestión para solicitar la liquidación judicial a la Superintendencia de Sociedades*, 500 páginas. Disponible en internet: www.supersociedades/procesos/liquidaciones.gov.co

Cable Unión S.A. *Junta Directiva*. Acta del 05 de marzo 19 de 2009.

Cable Unión S.A. *Junta Directiva*. Acta 029 del 20 de marzo de 2002.

Cable Unión S.A. *Junta Directiva y Asamblea de Socios*. Acta 035 de marzo 27 de 2003.

CNTV. *Comisión Nacional de televisión*, disponible en www.cntv.gov.co.

Handy, C. (1986). *Futuro del trabajo humano*. Barcelona: Ariel.

managementdenker.com (s.f.). Recuperado el 10 de noviembre, 2012 de www.managementdenker.com

Porter, M. (1980). *Estrategia Competitiva*. México: CECSA.

Ratzke, D. (1986). *Manual de los nuevos medios*. Santiago de Chile: Editorial Gustavo Gili.

Richeri, G. (1993). *La transición de la televisión: análisis del audiovisual como empresa de comunicación*. Italia: Colección Bosh Comunicación.

Shapp, M. *Manuscrito Grupo 309*. Recuperado en noviembre, 2000 de <http://www.phmc.state.pa.us/bah/dam/mg/mg309.htm>

Superintendencia de Sociedades. *Ley 1116 del 2009: Régimen de insolvencia empresarial colombiana*. Publicación 2011.

Superintendencia de Servicios Públicos. *Ley 182 de 1995 sobre Servicios Públicos*. Publicación 2010.

Sveiby, K. (1.994). *El valor del conocimiento*. Suecia, CELEMI.

9. GLOSARIO

MATV. Sistema de antena maestra mejorada para uso en edificios de departamentos y hoteles. La mejora consiste en la incorporación de una estación terrena tipo plato que recibe las señales satelitales y algunos servicios pagados.

BANDA ANCHA. Se conoce como banda ancha en telecomunicaciones a la transmisión de datos simétricos por la cual se envían simultáneamente varias piezas de información, con el objeto de incrementar la velocidad de transmisión efectiva.

BOOSTERS. Un amplificador es todo dispositivo que, mediante la utilización de energía, magnifica la amplitud de un fenómeno.

CABLE COAXIAL. Es un cable utilizado para transportar señales eléctricas de alta frecuencia que posee dos conductores concéntricos, uno central llamado vivo encargado de llevar la información y uno exterior de aspecto tubular llamado malla o blindaje, que sirve como referencia de tierra y retorno de las corrientes.

CASAS PASADAS. Puntos de distribución donde llega la señal a los hogares.

CONTRATISTAS DESARROLLISTAS. Personas que manejaban la operación del cableado, recogiendo el pago del suscriptor.

PAY TV. También conocido como televisión a la carta o pago por evento (PPE) es una modalidad de televisión de pago, en la que el abonado paga por los eventos individuales que desea ver.

PBX. Un PBX se refiere al dispositivo que actúa como una ramificación de la red primaria pública de teléfonos, por lo que los usuarios no se comunican directamente al exterior mediante líneas telefónicas convencionales, sino que al estar el PBX directamente conectado a

la RTC (red telefónica pública), será esta misma la que en rute la llamada hasta su destino final mediante enlaces unificados de transporte de voz llamados líneas troncales.

RDSI, Red Digital de Servicios Integrados. Red que procede por evolución de la Red Digital Integrada (RDI) y que facilita conexiones digitales extremo a extremo para proporcionar una amplia gama de servicios, tanto de voz como de otros tipos, y a la que los usuarios acceden a través de un conjunto de interfaces normalizados.

VHF y UHF. El alcance de los VHF es variable dependiendo de los obstáculos con los que te encuentres (edificios, montañas, cerros, etc.). En un terreno relativamente plano sin muchos obstáculos altos el alcance de un móvil con 45 watts de salida será de entre 30 y 40 km.

VOIP VOZ SOBRE PROTOCOLO DE INTERNET. También llamado Voz sobre IP, Voz IP, VozIP, (VoIP por sus siglas en inglés, Voice over IP) es un grupo de recursos que hacen posible que la señal de voz viaje a través de Internet empleando un protocolo IP (Protocolo de Internet). Esto significa que se envía la señal de voz en forma digital, en paquetes de datos, en lugar de enviarla en forma analógica a través de circuitos utilizables sólo por telefonía convencional como las redes PSTN (sigla de *Public Switched Telephone Network*, Red Telefónica Pública Conmutada).

10. ANEXOS

ANEXO No.1. ACTAS 04, 05, 029 y 035 versión en línea: www.lfcampo-asesor.com/cableunionenliquidacionjudicial.aspx.

ANEXO No. 2: LOS ACUERDOS DESDE LA PERSPECTIVA DEL JUEZ DEL CONCURSO

Sostenibilidad

La capacidad de cubrir las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras de cubrir las suyas. (Fuente Superintendencia de Sociedades/2012).

¿Qué significa esto para las empresas?

Hasta los años 80 sostenibilidad significaba “generar valor” para los accionistas, es decir generar riqueza. Actualmente sostenibilidad tiene varios componentes (Fuente Superintendencia de Sociedades /2012).

- Económicos
- Sociales
- Ambientales
- Culturales

¿Qué significa esto para los acuerdos de reorganización empresarial?

- El típico acuerdo de reorganización empresarial en Colombia consiste en una negociación de plazo y tasa.
- Lo anterior supone que el problema de la empresa en crisis es un problema de perfil de deuda.

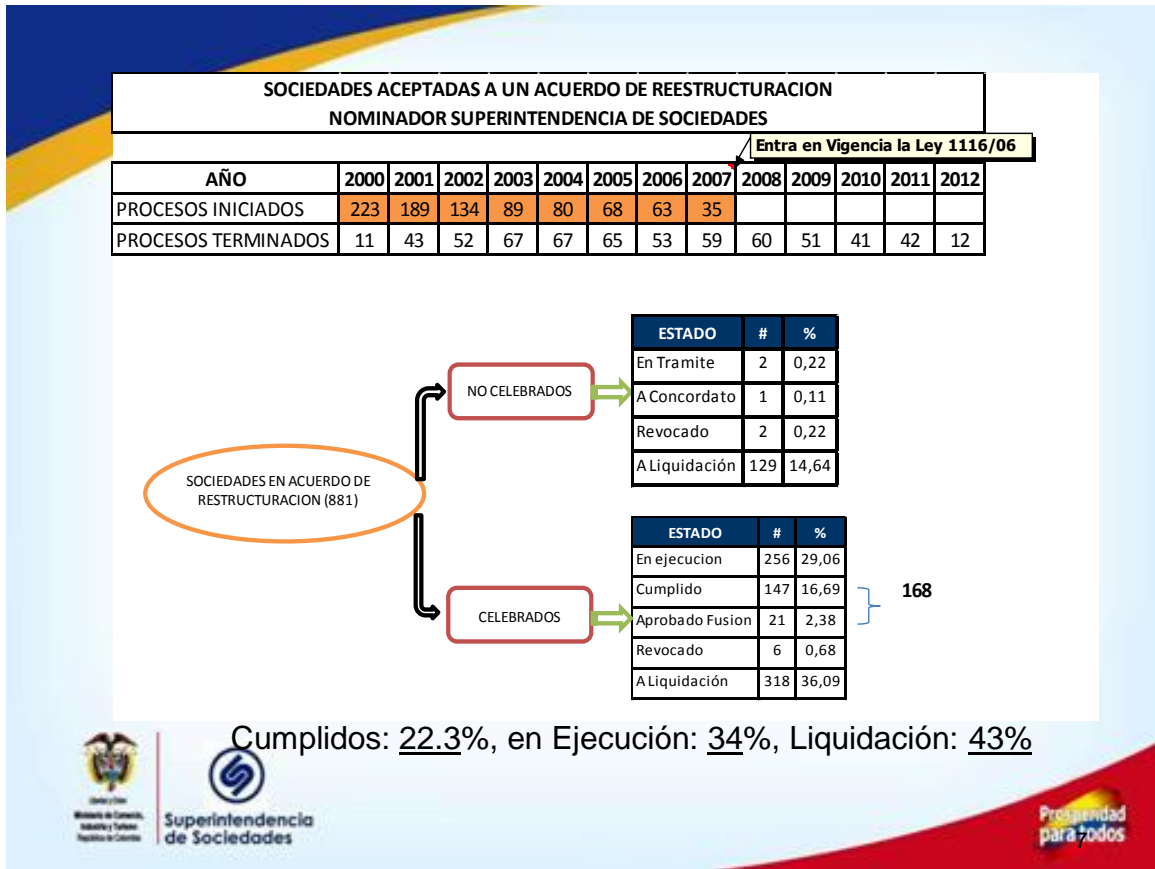
¿Será que esto siempre es el caso?

ANEXO No.3: UN MODELO SIMPLE DE SUSCEPTIBILIDAD A LA CRISIS



Cuadro 1. Crisis de la Gestión que lleva a la insolvencia.

Fuente: Superintendencia de Sociedades 2012

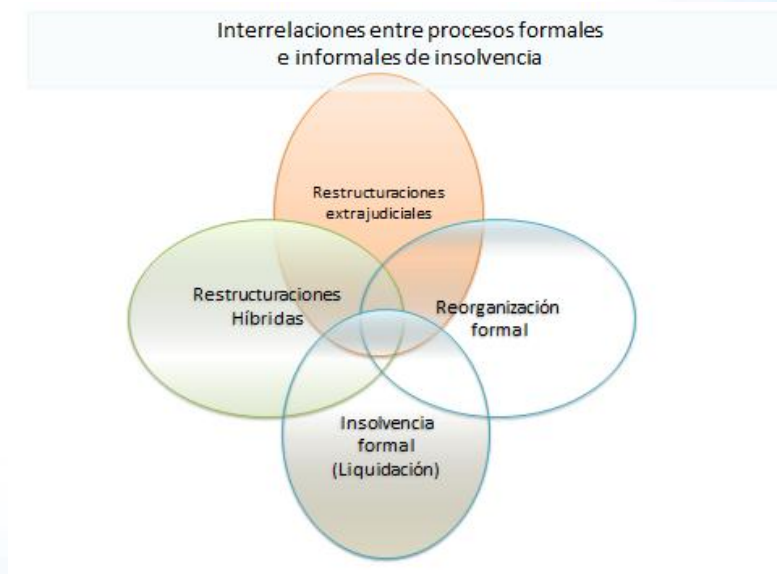


Cuadro No. 2: Estadística de las sociedades en reestructuración del 2000-2012

Fuente: Superintendencia de Sociedades 2012.

Repensando los Acuerdos: El abanico de opciones

- Acuerdos privados
- Acuerdos privados con validación judicial (art.84, L.1116, D.1730 de 2009)
- Acuerdos formales de reorganización (Cap.VI, L.1116)
- Acuerdos de reorganización dentro de la liquidación judicial (art.66, L.1116)



Garrido, José M., *Out of Court Debt Restructuring*, The World Bank, 2012, p.4



Cuadro No. 3: Posibilidades de acuerdos en la reestructuración.

Fuente: Superintendencia de Sociedades 2012