

SEDE MANIZALES

CÁTEDRA ETHOS CASO DE ESTUDIO ÚNICA

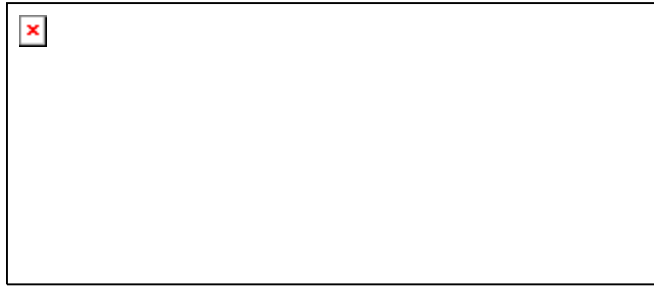
Hoja de preparación del caso

El caso ÚNICA presenta el proceso que vivió una empresa manizaleña, desde su creación en 1919 hasta su liquidación obligatoria en noviembre de 2001. Los hechos que llevaron a la crisis a Única tienen causas de diversa índole, pero, dentro de ellas, la ética jugó un papel determinante, especialmente en lo relacionado con los comportamientos de los actores involucrados en la problemática. En consecuencia, recomendamos que este caso se resuelva teniendo en cuenta los conceptos éticos discutidos en las sesiones previas y en las lecturas requeridas.

Preguntas:

1. Analizar desde el punto de vista ético el comportamiento de los gerentes de Única, especialmente el de su último presidente Guillermo Trujillo Estrada.
2. Analizar desde el punto de vista ético el comportamiento del sindicato de Única, a lo largo de su existencia y en sus últimas actuaciones.
3. ¿Cómo fue el manejo de la información, la comunicación y el diálogo en Única?
4. ¿Cuáles soluciones le hubieran planteado a Única para que saliera de su crisis y así evitara su liquidación definitiva?

GTA ETHOS



SEDE MANIZALES

PRODUCTORA DE HILADOS Y TEJIDOS ÚNICA¹

El caso de la Productora de Hilados y Tejidos Única ilustra el proceso que vivió una empresa textil desde su creación en 1919 hasta su liquidación obligatoria en 2001. Durante su existencia, Única vivió varias crisis, debidas a un sinnúmero de razones interrelacionadas, entre las cuales la ética juega un papel primordial. Al respecto, existen dos trabajos de investigación que profundizan en las implicaciones de la ética empresarial² y la gestión del talento humano en la crisis de ésta textilera.³

A continuación se presentan la reseña histórica de Única, sus productos, proceso productivo, competencia y la crisis definitiva. Éstos aspectos podrán dar al lector una visión holística de la problemática que enfrentó la empresa a lo largo de su existencia. Sin embargo, el caso se enfoca en las implicaciones de la ética en la crisis de la empresa, pues su objetivo es servir de discusión en cursos de ética empresarial, con el fin de analizar los comportamientos de los principales actores involucrados y proponer alternativas de solución para que la empresa siga funcionando.

4.1 RESEÑA HISTÓRICA

La Productora de Hilados y Tejidos Única se encuentra ubicada en Manizales⁴ (Colombia), ciudad fundada en 1848 por familias antioqueñas que vieron en la región una oportunidad de desarrollo por su posición estratégica y por ser paso obligado al dirigirse a otras ciudades colombianas como Bogotá, Medellín y Cali. Después de cincuenta años de fundada la ciudad, se conducían por ella mercancías desde el Departamento de Antioquia hasta los Departamentos de Chocó y Cauca.

La economía de la ciudad se basaba en la agricultura, con la producción de plátano, yuca y maíz, al tiempo que crecía la industria artesanal y se iniciaban cultivos de caña de azúcar y producción de panela. Hacia finales de 1880 el café daba la oportunidad de invertir en otros sectores y hacer de Caldas un Departamento con nueva unidad administrativa.

En 1919 es fundada, por escritura pública, la empresa denominada “Compañía de Hilados y Tejidos de Caldas”, primera empresa del sector textil que incursionaba en el Departamento de Caldas. Al momento de su creación, la organización contaba con 318 empleados, proveedores de la Costa Atlántica, maquinaria inglesa y alemana. La compañía abastecía el mercado de los Departamentos de Caldas, Tolima y Valle del Cauca. Hacia 1930 la empresa fue vendida al Señor Rafael Mejía, quien la hizo operar como una industria de carácter familiar hasta 1953, año en que fue cerrada.

¹ Este caso ha sido preparado por María del Pilar Rodríguez Córdoba, Ph.D., profesora asociada del Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales, y por los Administradores de Empresas Luis Felipe Cifuentes Trujillo y Lina Yanneth Vélez Castro. El caso no pretende ilustrar gestiones adecuadas o inadecuadas de la empresa, sino servir de base de discusión en cursos de Ética Empresarial. Fecha de culminación: Marzo de 2004. Permitida su reproducción parcial o total siempre y cuando se cite a sus autores. © Copyright 2004, GTA ETHOS.

² Cifuentes, L. F. y Vélez, L. Y. Implicaciones de la ética empresarial en la crisis de una empresa. Caso de la Productora de Hilados y Tejidos Unica S.A. Trabajo de grado: Biblioteca de la Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales. 2004.

³ Botero, C. y Gómez, I. C. Implicaciones de la gestión del talento humano en la crisis de la Productora de Hilados y Tejidos Única, S.A. Trabajo de grado: Biblioteca de la Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales. 2003.

⁴ Manizales es la capital del Departamento de Caldas.

Por esta época se creó en la ciudad un grupo denominado “Azúcenos”, personas descendientes de familias adineradas, que jugó un papel fundamental en el desarrollo industrial y financiero de Manizales. Los Azúcenos respaldaron la creación de la Corporación Financiera de Caldas y la Compañía de Seguros Atlas⁵. Posteriormente el grupo se vio dividido y mientras parte de ellos fundaron empresas como Iderna (productora de básculas), Incorsa (productora de aparatos domésticos) y Cementos de Caldas, los demás se vincularon a Luker (productora de chocolate, café y jugos) y a la Compañía de Hilados y Tejidos de Caldas, que a partir de 1953 y hasta 1984 tomó el nombre de Tejidos Única S.A.

Única obtuvo excelentes resultados durante los años 70, debido a una inyección de capital proporcionada por la Corporación Financiera de Caldas que fue empleada para la expansión de la empresa y capital de trabajo. Durante este periodo y bajo la presidencia del Sr. Luis Prieto Ocampo la compañía creó las empresas “Talleres de Occidente S.A.” y “Urbanizadora Sancancio S.A.” Igualmente, la empresa realizó obras de tipo social y cultural. Entre ellas se incluyeron la creación de una escuela primaria para 500 alumnos, servicios de salud y becas de estudio para sus empleados y familias, urbanizaciones para dar vivienda a los trabajadores, creación de grupos de teatro de amplio reconocimiento, brigadas de bomberos voluntarios y amplios planes de salud ocupacional.

Al inicio de los años 80's, como resultado de la crisis económica que se vivía en el país, la competencia desleal del contrabando, los altos costos laborales, la ineficiencia de ciertos procesos productivos y la disminución de clientes, la empresa entró en una difícil crisis financiera que la llevó a entrar en concordato preventivo obligatorio⁶. Dentro de las fórmulas para la salvación de la empresa los trabajadores aceptaron la liquidación definitiva de las cesantías y las conciliaciones que fueran necesarias. Sin embargo, estas acciones no fueron acogidas por la agremiación sindical “SINTRAÚNICA”, argumentando que iban en contra de sus intereses. Cabe anotar que el sindicato de Única tenía desde tiempo atrás una posición de fuerza en la empresa, habiendo logrado condiciones salariales, prestacionales y de bienestar ampliamente favorables para sus afiliados y, también, algunas conquistas laborales que excedían las de cualquier otra empresa de la región.

Como resultado del proceso concordatario, se decidió recapitalizar la empresa por medio de la inclusión de nuevos socios, es así como esta se transformó en la “Productora de Hilados y Tejidos Única S.A.”, bajo la propiedad de la Corporación Financiera de Caldas y seis grupos más de accionistas. La nueva empresa se constituyó en la notaria primera de Manizales el 17 de octubre de 1984 y se inscribió en la cámara de comercio de Manizales el 24 de octubre del mismo año, esperando que la duración de la sociedad fuera de 50 años. El objeto principal de la nueva empresa sería el de comercializar toda clase de tejidos, hilados y prendas de vestir, con fibras naturales o artificiales, así como la producción y comercialización de materias primas, maquinarias, enseres, accesorios y repuestos para la industria textil.

Desde el año 1986, la textilera emprendió un programa de actualización tecnológica, buscando estar a tono con las altas exigencias del mercado y poder competir a nivel mundial, todo un gran proyecto auspiciado por el presidente del país en aquel momento, el Doctor Virgilio Barco Vargas. El programa siguió hasta 1996, año en que la empresa montó su nueva planta y culminó su proceso de modernización en la zona industrial de Manizales (La Enea).

Para 1991 la empresa contaba con 1.200 trabajadores ubicados en las dos plantas, Centro y La Enea, con servicios de Cooperativa de Empleados, Fondo de Inversiones, Fondo de Vivienda, Servicios Médicos Especiales y Becas Educativas. Su capacidad de producción en sus dos plantas era de 336 toneladas de hilo y 960.000 metros lineales de tela por mes.

4.2 PRODUCTOS

Única llegó a ofrecer 45 referencias de tela de algodón y poliéster algodón, también 20 referencias de toallas y telas de toallas. Además, se producían tejidos burdos como el dulceabrigo y tejidos finos en poliéster algodón e hilos preteñidos. La textilera producía, además, una amplia diversidad de telas para la confección de camisas:

⁵ Dos instituciones que cumplieron un papel importante para el desarrollo de Manizales.

⁶ El concordato preventivo obligatorio es una figura de la legislación comercial colombiana que le da a una empresa en difícil situación económica protección para que no llegue a la quiebra, para ello se fija un plazo definido en donde los acreedores no pueden exigir legalmente el cumplimiento de sus pagos. Durante este período, la empresa puede utilizar el dinero generado para recuperarse, también puede buscar nuevos socios, recapitalizarse, etc. Al término del plazo, la autoridad competente estudia la situación de la empresa y define si vuelve a la normalidad o la declara en quiebra.

bases 100% algodón, mezclas, piques, chambray, tafetanes, twill y dobby; en preteñidos a rayas y cuadros, en algodones y mezclas.

Sin embargo, la empresa tenía dificultades con el portafolio de productos que ofrecía al mercado, pues la variedad en el diseño y especificaciones de las telas estaba en notoria desventaja frente a la competencia nacional e internacional, debido a la falta de experiencia en el manejo de la estampadora, la obsolescencia de algunos equipos de hilatura y la insuficiencia de rotores.

4.3 PROCESO PRODUCTIVO

En 1986 la empresa había emprendido un intenso programa de actualización tecnológica para sus distintos procesos, con maquinaria que adquirió en Alemania, Bélgica, Italia, Japón y Suiza. La gran etapa de cambio en Única durante los últimos años tuvo su máxima realización en la construcción, instalación y puesta en marcha de su planta de acabados en el barrio La Enea.

Las fases productivas de la textilera se podían clasificar en tres procedimientos denominados preparación del hilo, tejeduría y acabados. La preparación del hilo puede explicarse mediante las siguientes actividades: hilar, enconar, urdir y engomar. Una vez obtenido el hilo, se continuaba con la etapa de tejeduría. Para terminar se contaba con el proceso de los acabados, donde se realizaban las tareas de: tundir, gasear, pretratar, secar, mercerizar, teñir, escurrir, secar, sanforizar, clasificar y empacar.

Única decidió buscar mayor productividad mediante la omisión de la primera de éstas etapas, debido a problemas de producción relacionados especialmente con la descompensación en los distintos procesos. Por esto, siguió adquiriendo el hilo ya preparado en el Departamento del Tolima, donde este proceso productivo iba tomando cada vez más fuerza. La productividad mejoró un poco, pero continuó el desbalance en los demás procesos y las debilidades en variedad y diseño de productos.

4.4. COMPETENCIA

Como consecuencia de sus debilidades en productos y procesos de producción, Única encontró grandes dificultades para posicionarse y mantenerse dentro de un mercado tan competitivo como el textil. Las empresas que representaron su mayor competencia a nivel nacional fueron:

Coltejer (Medellín – Itagui). Productor de tejido plano: Telas para decoración, telas algodón 100% (vestuario informal), telas para uso industrial y telas livianas algodón 100%.

Fabricato (Medellín – Bello). Productor de tejido plano pesado y liviano, telas para el hogar, telas de mostrador, telas de uso industrial e indigos.

Fabrica de tejidos Lafayette (Santafé de Bogotá). Productor de tejido plano: Telas 100% poliéster para moda, decoración e industria

A nivel internacional su principal competencia estaba en las empresas textiles asiáticas, de las cuales entraba una cantidad considerable de telas por contrabando que por sus bajos precios eran muy apetecidas por los consumidores nacionales.

En los últimos años, Única no realizó ningún despliegue publicitario masivo; sólo se manejaron plegables que los vendedores usaban para llevar a cabo actividades publicitarias directas, y se participó en ferias textiles, como la Feria de las Vegas y Colombiatex, principalmente.

4.5. LA CRISIS

A mediados de 1995 asumió la presidencia de Única el Señor Jorge Eduardo Muñoz, quien venía desempeñándose en el cargo de Vicepresidente Financiero. A finales de este año la empresa contaba con 443 empleados, número que descendió a 300 en el 2001. La reducción de la fuerza laboral de la empresa reflejaba la difícil situación de Única a causa de su baja competitividad, pero también debido al cierre de la planta situada en el centro de la ciudad y a la redundancia de empleados debido proceso de evolución tecnológica en la planta de la Enea.

Y es que la situación financiera de Única era caótica, la ecuación contable estaba totalmente desbalanceada hacia los pasivos, no había capital de trabajo, sus obligaciones financieras estaban vencidas, teniendo incluso deudas acumuladas por impuestos de pago bimensual como la Retención en la Fuente y el IVA. Por esta razón, en el año 2000, bajo la presidencia del Sr. Guillermo Trujillo Estrada, 50 inversionistas de la ciudad decidieron crear un fondo de capital de trabajo para utilizar la capacidad instalada de la fábrica, sin asumir sus riesgos. El hecho inquietó al sindicato de la empresa, pues temían que sus condiciones laborales desmejoraran y que a muchos de ellos se les cambiará la contratación, con pérdida de los derechos adquiridos en convenciones de trabajo previas. En consecuencia, el sindicato convocó a un paro, a manera de amenaza por las supuestas dificultades que traería a la empresa inyectar éste capital. Al conocer la amenaza, los inversionistas decidieron retirar su propuesta, lo que dejó a la textilera sin muchas opciones para salir de la crisis.

La erosión de la confianza entre la agremiación sindical y las directivas de Única parecen remontarse a 1978, cuando se negoció la Convención Colectiva de Trabajo con resultados desfavorables para los empleados, lo que llevó a una huelga, a enfrentamientos con las autoridades y a la muerte de un empleado. Al respecto, varios exdirectivos entrevistados coincidieron en afirmar que el comportamiento y las presiones de los trabajadores motivaron la indiferencia por parte de la presidencia para con los miembros del sindicato. A su vez, extrabajadores entrevistados denunciaron la incompetencia de algunas administraciones y los engaños de los que fueron víctimas.

En el año 2001 se inició el sometimiento a la Ley 550⁷, con lo cual se pretendía lograr acuerdos y crear formulas de salvación que no se dieron, puesto que la mayoría de ellas incluían una disminución significativa en los beneficios laborales de los empleados y un cambio de condiciones de contratación. Por ejemplo, la directivas de la empresa propusieron a los trabajadores renunciar al pasivo laboral a cambio de una copropiedad de la empresa, a lo que el sindicato respondió que no, puesto que Única estaba en una situación desastrosa, lo que no hacía posible que empezará a generar utilidades en el corto plazo, poniéndolos a ellos en una situación inmanejable puesto que su supervivencia dependía de un salario o pensión que talvez nunca iba a llegar. Después de largas negociaciones en las que se plantearon múltiples alternativas, tanto por el promotor, los socios de la empresa y el sindicato, ninguna parte aceptó un acuerdo y la empresa entró en el proceso de liquidación definitiva.

Frente a lo ocurrido, las opiniones están divididas entre quienes critican la radical posición de la agremiación sindical y la terquedad de la presidencia de la textilera para negociar salidas más viables y menos traumáticas para los trabajadores y para el desarrollo de la empresa. Lo que es claro es que al final de la crisis, ambas partes se ubicaron en orillas opuestas, por ejemplo, mientras los antiguos directivos hablan del atraso y la incapacidad de entendimiento del sindicato, éste último mantuvo su posición de no negociar y habla de una agremiación que permanecerá unida hasta el final. En el momento álgido de la crisis, y cuando se decidió que la solución definitiva sería la liquidación, el Sr. Guillermo Trujillo Estrada declaró sentirse insatisfecho por no encontrar un punto de acuerdo entre las partes, pero sentenció que la textilera definitivamente no podía acomodarse a las peticiones del sindicato. Así, su conclusión fue que la única fórmula viable para solucionar los conflictos, era que la empresa pagara a los trabajadores las indemnizaciones completas, y esto solo se lograría con los recursos que Única lograra generar en el futuro con la venta de todos sus activos.

En el momento actual⁸, Única esta en proceso de liquidación, para lo cual el Sr. Alvaro Restrepo, de la ciudad de Medellín, representa el papel de liquidador. La Superintendencia de Sociedades no ha querido que la empresa se venda por partes, sino que ha apostado a venderla en su totalidad a alguna compañía que esté en disposición de adquirirla para ponerla a funcionar de nuevo. En los últimos días se ha filtrado información de algunos interesados en la oferta e incluso, algunos trabajadores han manifestado su deseo de volver a laborar allí. Sin embargo, la situación es incierta, debido a la historia traumática que ha vivido la empresa.

⁷ La ley 550, también conocida como Ley de Intervención o de Ley Reestructuración, es un mecanismo temporal que el gobierno colombiano diseñó para facilitar a las organizaciones salir de las crisis que enfrentaban, debido a que a partir de la apertura económica, que inició en 1990, habían cerrado gran cantidad de ellas. Ésta ley permite que las empresas reestructuren tanto sus deudas como su organización interna, renegociando sus obligaciones financieras, estableciendo nuevas condiciones laborales y reduciendo personal. Para garantizar la transparencia del proceso, la Superintendencia de Sociedades nombra un Promotor de Empresa, quien se encarga de facilitar la negociación de salidas a la crisis entre los actores involucrados. Si al final del plazo fijado, no se logran acuerdos entre las partes, la Superintendencia de Sociedades decreta la liquidación obligatoria y nombra a un actor externo llamado liquidador, para que se encargue de vender los activos de la empresa y con éste recaudo pagar las deudas en orden de prioridad: salarios y obligaciones laborales, deudas fiscales, proveedores y otros.

⁸ Marzo de 2004.