

TEJIDOS UNICA DE MANIZALES

Autora: María Camila Betancourt Hurtado

Revisor: Luigi Corbelletta

RESUMEN

Por medio del estudio de la crisis de una de las textileras más importantes de la historia colombiana, se pretende analizar qué factores pueden llevar a una empresa a su cierre definitivo, y cuales son todas las repercusiones que puede traer un inadecuado manejo de los recursos, del bienestar de los trabajadores y de la situación económica que atravesase el país.

Debido a la crisis general de la economía del país en los 90s, a las dificultades de la industria textilera, a las tormentosas relaciones entre los trabajadores y los directivos, y al poderoso fuero sindical, la empresa insignia de la zona cafetera del país y una de las empresas textileras más reconocidas de Colombia, La Productora de Hilados y Tejidos Única S.A, sufrió una irreparable crisis que duró más de 10 años, la cual la llevó a su cierre definitivo. El 28 de noviembre del 2001, después de siete décadas haciendo historia en Colombia, cerró sus puertas la primera empresa colombiana en hacer exportaciones de telas hacia Estados Unidos y que, en sus mejores momentos, llegó a tener más de 1700 empleados.

Palabras Claves

Casos de negocios, historia empresarial, historia regional, crisis empresarial

ABSTRATC

By studying of the crisis of one of the most important textile companies in Colombia's history, is to analyze what factors may lead a company to its closure, and what are all the implications that can bring a mismanagement of resources, the

welfare of workers and the economic situation that crosses the country.

Because of the general crisis of the economy in the 90s, the difficulties of the textile industry, the stormy relations between workers and managers, and the powerful trade union immunity, the flagship company of the coffee region of the country and of the best known textile companies in Colombia, the Producer manufactures knitwear and fabrics UNICA SA, suffered an irreparable crisis that lasted over 10 years, which led to its closure, the November 28, 2001, after seven decades making history in Colombia, closed its doors the first Colombian company to make fabric exports to the United States and, at its best time had more than 1700 employees.

Key words

Business cases, business history, regional business history, business crises

Introducción

La historia de Tejidos Única comienza cuando, en 1919, fue fundada la empresa *Compañía de Hilados y Tejidos de Caldas*, primera empresa del sector textil que incursionó en el Departamento de Caldas. La organización contaba con 318 empleados, proveedores de la Costa Atlántica y maquinaria inglesa y alemana. Esta compañía abastecía el mercado de los Departamentos de Caldas, Tolima y Valle del Cauca. Esta empresa funcionó hasta 1930, cuando fue vendida al Señor Rafael Mejía, quien la administró como una empresa familiar hasta 1953, año en que ésta fue cerrada.

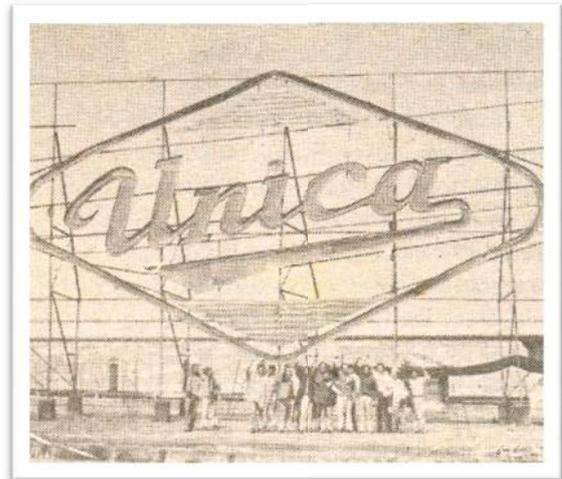


Imagen 1, Trabajadores en el techo de la empresa, Blog.

Por esta misma época, se creó en la ciudad de Manizales un grupo llamado "Azúcenos". Estas eran personas descendientes de familias ricas que jugaron un rol fundamental en el desarrollo industrial y financiero de Manizales. Los Azúcenos impulsaron la creación de la *Corporación Financiera de Caldas* y la *Compañía de*

Seguros Atlas, importantes empresas del área financiera y de seguridad de la región. Posteriormente este grupo se dividió, y mientras que unos fundaron importantes empresas en Manizales, como la fábrica de chocolate *Luker*, otros fundaron lo que tomó el nombre de Tejidos Única S.A.

Tejidos Única

Tejidos Única fue una empresa muy exitosa y reconocida en Manizales, la cual debido a una inyección de capital proporcionada por la *Corporación Financiera de Caldas*, obtuvo increíbles resultados en los años 70s. A mediados de ésta década, la empresa ocupaba un lugar importante en la producción nacional de textiles, a la altura de Coltejer y Fabricato en Medellín; Textiles El Cedro y La Garantía A. Dishintong en Cali, contando con alrededor de 1350 trabajadores en su planta. Tejidos Única mantenía una importante presencia en el contexto regional, pues por esos momentos el alcalde de Manizales, el Sr. Elías Arango Escobar, era accionista de la empresa.

La empresa siempre se caracterizó por su alta responsabilidad social y cultural, lo cual la llevó a la creación de una escuela primaria en Manizales para más de 500 estudiantes, de realizar construcciones para dar vivienda a sus trabajadores, de conformar equipos de bomberos voluntarios, la creación de planes de salud ocupacional para sus trabajadores y la prestación de servicios de salud y becas de estudio para sus empleados y familiares. No obstante, Tejidos Única contaba con uno de los sindicatos más poderosos de Manizales. Este sindicato tenía una posición muy fuerte en la empresa, pues habían logrado condiciones salariales, prestacionales y de bienestar muy favorables para sus afiliados. Éstos poseían conquistas sindicales que excedían las de cualquier otra empresa de la región, y que representaban gastos extremadamente altos para la compañía.

Como resultado de la crisis económica que se presenciaba en Colombia en los años 80s, la empresa tuvo que pasar por momentos muy difíciles debido a una fuerte crisis financiera. La desleal competencia del contrabando, los altos costos laborales, la ineficiencia de algunos procesos productivos y la disminución de clientes, llevaron a que Tejidos Única tuviera que entrar en concordato preventivo obligatorio. Una de las opciones para salvar la empresa era que sus empleados aceptaran la liquidación

definitiva de sus cesantías, las cuales representaban un monto más que suficiente para que la empresa tratara salvarse de la crisis. Sin embargo, estas acciones no fueron acogidas por la agremiación sindical **Sintraúnica**, pues esto iba totalmente en contra de sus normas e intereses.

Productora de Hilados y Tejidos Única S.A.

A raíz de esto, la empresa se vio en la urgente necesidad de traer socios que capitalizaran la empresa con nuevos recursos. El ingreso de nuevos accionistas a la empresa llevó a que, el 17 de octubre de 1984, se constituyera en Manizales la *Productora de Hilados y Tejidos Única S.A.* Ésta nueva empresa, que se esperaba que tuviera una duración mínima de 50 años, tenía como objetivo producir 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 nacional y extranjera.

Desde 1986, bajo la presidencia del Dr. Guillermo Trujillo Estrada, la empresa inició un programa de actualización tecnológica, con el fin de satisfacer las exigencias del mercado y de poder tener la suficiente capacidad textil para competir a nivel mundial.

La presidencia del Dr. Guillermo Trujillo Estrada duró hasta el 1 agosto de 1991, fecha en la que, como decisión de los principales accionistas de la empresa, *La Corporación Financiera del Norte*, *La Corporación Financiera del Valle*, y *La Corporación Financiera de Caldas*, entró como presidente el Dr. Hernán Darío Sierra Arango, antiguo presidente de Fabriceda, empresa a la que logró rescatar de una fuerte quiebra. Esta decisión se dió debido a que en esos momentos la empresa no estaba dando buenos resultados, y su situación financiera era muy inestable.

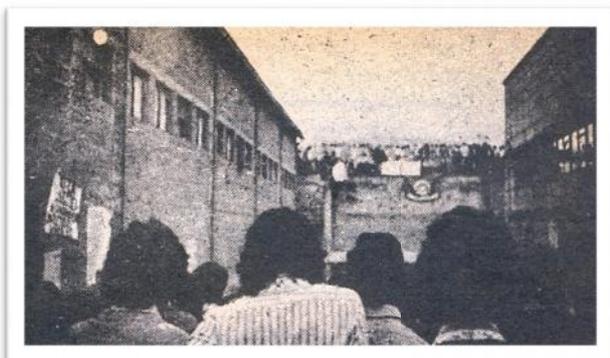


Imagen2, trabajadores de Única durante la huelga, Blog.

Con la llegada del Dr. Hernán Darío, la empresa logró cambiar su filosofía de trabajo, por la de “*Calidad Total*”. Una vez comenzado este proceso, la

empresa empezó a funcionar muy bien y a dar buenos resultados. El nuevo presidente se encargó de hablar con todas las financieras para obtener préstamos que ayudaran a la empresa a salir adelante. Así mismo, se encargó de contratar personas que estudiaran la empresa para analizar su situación financiera, y fue así como se logró encontrar que *la empresa era muy grande, producía mucho y pero ganaba muy poquito*. (Escobar, 2011)

A raíz de esta gran conclusión, la empresa debió buscar una reestructuración en su sistema de producción, y después de decidir que Tejidos Única no debía trabajar con telas genéricas, pues no generaban buenos ingresos para la empresa, se decidió que se debía cerrar la planta que estaba situada en el centro de la ciudad. Esta era la planta antigua, que a pesar de que tenía capacidad para producir un millón doscientos mil metros de tela, era una planta obsoleta y muy poco eficiente, la cual finalmente se cerró en un término de tres años. Esto le generó a la empresa la difícil tarea de tener que liquidar a más de 1000 empleados en un solo año, bajo la autorización de Oficina Regional del Trabajo en Caldas, quien realizó un estudio muy detallado de la situación económica de la empresa, y procedió a autorizar sustancialmente los despidos. No obstante, Tejidos Única antes de proceder a oficializar los despidos, debió constituir una caución garantizando el pago de las pensiones de jubilación, las prestaciones sociales y todos los derechos de los trabajadores. Además de esta reestructuración, se decidió que lo ideal era montar una nueva planta para producir únicamente telas para camisas y tela de toalla. Ésta fue la tan admirada planta que se construyó en el reconocido barrio *La Enea* de Manizales. (Escobar, 2011)

Ya para el año 1993 estaba cerrada completamente la planta antigua y trasladaron a los 500 empleados que quedaron a la planta nueva. Estos se dividían en tres turnos de ocho horas de tejeduría. Después se decidió quitar el último turno de la noche, entonces se bajó a 350 personas, y con este número de personas siguió trabajando la planta hasta el año 2001.

A raíz de este cambio, se paso de *Calidad Total* a *Reingeniería* para darle un nuevo aire al sistema de producción de la empresa. Fue así como en el año 1994

el presidente de la empresa decidió que debían comprar nueva maquinaria, por lo cual se compraron 100 telares modernos para confeccionar tela para camisa.

Sin embargo, fue en este mismo año que el presidente de la República, el Sr. Cesar Gaviria Trujillo, adoptó la política de *Apertura Económica* en el país. Con esto se facilitó la entrada de tela de los países asiáticos, a un precio mucho más bajo que los del mercado colombiano. En esos momentos Tejidos Única producía a 3 dólares el metro de tela, mientras que éstos comenzaron a entrar al país a 1 dólar. De acuerdo con lo anterior, la empresa perdió participación en el mercado, y quedó subutilizada mucha de la nueva maquinaria. (Escobar, 2011)

Por otro lado, había que tener en cuenta que los costos de producción de Única en ese momento eran bastante altos, por un lado el alto endeudamiento por los nuevos telares y la construcción de la nueva planta, además de los sobrecostos que les generaba el sindicato de la compañía. Dentro de estas conquistas sindicales estaban: Tener su propio servicio médico dentro de la compañía, el cual le debía prestar todos los servicios médicos necesarios a sus empleados, tener que pagar una retribución extra si algún empleado se casaba o iba a tener un hijo, además de los tres salarios extra que debía recibir cada trabajador al año. Estos altos costos llevaron a que el presidente Hernán Darío Sierra tuviera graves problemas de salud debido al estrés, y decidiera retirarse de la empresa en el año 1996.

En esos momentos, el Vicepresidente de la empresa era el Sr. Jorge Eduardo Muñoz Arbeláez, quien quedó a cargo de Tejidos Única después de la renuncia del Sr. Hernán Darío Sierra. Su mandato duró un año, en el cual la empresa empezó a empeorarse cada vez más, pues sus escasos conocimientos en el área de administración y de mercadeo, lo llevaron a tomar decisiones perjudiciales para la empresa.

En esos momentos había una pugna muy fuerte entre la gerencia y la presidencia de la Tejidos Única, lo cual complicaba mucho más la situación. Una de las decisiones que tomó el Sr. Jorge Eduardo fue nombrar a dos gerentes más, dejando así a la empresa con tres gerentes. Esto lo único que hizo fue desestabilizar aun más a la compañía, pues se creó un caos dado a la confusión

entre las órdenes que recibían los empleados y las funciones que cada gerente debía desempeñar.

Por otro lado, se tomó la decisión de que la empresa dejaría de venderle sólo a agencias de telas, quienes eran sus principales clientes, y pasaría a venderle también a los confeccionistas textiles del país. Para eso se capacitaron muy bien a 16 vendedores, quienes salieron por varios meses a vender las telas por todo el país. Se lograron hacer ventas de hasta 1000 millones de pesos, de los cuales 360 millones provinieron de cuentas que nunca respondieron por su pago. La principal meta que tuvieron estos vendedores era registrar ventas, y cobrar su comisión, sin preocuparse por garantizar que a quien le vendían sí era un cliente confiable. Esta decisión fue gravemente dañina para la empresa, pues además de la alta pérdida que dejaron estas carteras, las agencias de telas decidieron dejar de comprarle a Tejidos Única, pues consideraban que ellos se habían metido con sus clientes directos. A este problema debía sumársele un posible desfaldo a la compañía por parte de altos directivos. (Escobar, 2011)

Presidencia del Dr. Guillermo Trujillo Estrada

Fue así como, por petición de la junta directiva, volvió a la presidencia de la empresa el Dr. Guillermo Trujillo Estrada. Él era una persona muy reconocida en Manizales, por haber trabajado en importantes empresas, como *CorfiCaldas* y *CorfiCafé*.

Este presidente entró con muy buenas expectativas de la empresa, aunque se encontró con que habían empleados que aun no estaban acogidos a la ley 100, por llevar más de treinta años trabajando para la compañía. Lo que esto generaba era que cuando llegaba el mes de enero, la empresa debía pagarles todos los intereses de las cesantías de los años que habían trabajado para la empresa, es decir que Tejidos Única seguía siendo la encargada de pensionar a algunos de sus trabajadores. Eso representaba una carga económica muy grande para la empresa, la cual en esos momentos era casi imposible de asumir.

Todo esto hizo que las corporaciones accionistas de Tejidos Única concluyeran que era imposible seguir invirtiendo su dinero en la empresa, pues no estaban

dispuestos a seguir metiendo su dinero en un “barril sin fondo”. Ellos decidieron parar la lucha y le regalaron todas las acciones que tenían al presidente de la compañía. En total fueron alrededor de 78 millones de acciones, las cuales se las dieron para que él hiciera lo que considerara conveniente con ellas. Este fue un momento crucial para la empresa, pues el presidente terminó aceptando quedarse con todas las acciones, y aprovechó su alto reconocimiento en Manizales para pedirle dinero prestado a todos sus amigos y familiares, con el fin de comprar nuevas materias primas y lograr darle un nuevo aire a la empresa. Con esta labor, la empresa logró levantar muy levemente su nivel de producción, tratando de mantener en bodega la menor cantidad de materia prima posible, reduciendo gastos y agilizando el proceso de producción.

Sin embargo, la falta de capital de los tres grandes accionistas y la gran deuda, llevaron a que la empresa optara por realizar acciones que le permitirán al menos subsistir. Lo que se decidió hacer eran prácticamente técnicas de supervivencia. Los directivos de la empresa se reunían a ver cómo podían hacer para que con los recursos que aun tenía la empresa, se pudiera obtener utilidades. Fue así como se comenzó a vender toda la materia prima vieja que les hubiera quedado, al precio que estuvieran dispuestos a pagarles. Se hicieron miles de metros de cobijas, con toneladas de hilos que tenían almacenado, las cuales se lograron vender por todo el país. Le comenzaron a ofrecer a los clientes exclusividad en las telas que les vendían, para así reducir la cantidad de producción y de materia prima necesaria. Se decidió vender los antiguos telares de la planta del centro, al peso del hierro, para obtener mayores ganancias por el kilo de éste. También se vendieron todos los repuestos que habían pedido durante años para la maquinaria de la empresa.

Sin embargo, al año siguiente, los altos directivos de la empresa organizaron una reunión para analizar detenidamente su situación económica y financiera, y concluyeron que Tejidos Única no era viable, *pues sus ingresos eran muy bajos y sus gastos eran muy altos*. Por eso el presidente se vio en la obligación de tener que seguir liquidando a más empleados para reducir costos, y tuvo que hablar con el sindicato para que empezaran a desistir de algunos de sus logros sindicales.



La Crisis

Hablar con el sindicato fue una acción inútil del presidente, pues *Sintra única* no aceptó ni cedió en lo absoluto, y por el contrario, entraron en una huelga de dos

meses, octubre y noviembre de 1998, en la cual la empresa paró completamente su producción. Normalmente antes de entrar en huelga, el sindicato entraba en lo que se conocía como “Operación Tortuga”, donde todos los empleados disminuían su ritmo y efectividad de trabajo. Esto afectó aun más a Tejidos Única, pues se perjudicaron gravemente las exportaciones de la empresa con países como Ecuador y México, dado al retraso en la entrega de sus pedidos.

Una vez comenzada la huelga se cayeron todas las ventas a nivel nacional, pero como lo decían las cláusulas sindicales, no podía haber represalias contra el fuero sindical, y se les debía pagar normalmente los dos meses de trabajo. Sin embargo, a pesar del fuerte impacto que esto tuvo en la empresa, se logró afrontar esta huelga y seguir adelante con el bajo nivel de producción y con los incontables métodos de sobrevivencia, durante dos años más.

Para el año 2000, ya estaba claro que obligatoriamente la empresa debía quitar algunos de los derechos sindicales, pues la quiebra era casi un hecho. No obstante, una vez más el sindicato dijo *NO* y entraron en otra huelga que duró un mes. Esto causó lo que llamaron “el choque de trenes” (Escobar, 2011) entre el sindicato y la presidencia, pues *Sintra única* seguía asegurando que la empresa sí tenía como pagar todos sus derechos.

Fue así como tres meses después de la última huelga sindical, la empresa entró a ser estudiada por la Superintendencia de Sociedades, para ver si se le podía aplicar la *ley 550 de Reestructuración Económica*, con el fin de pedirle a todos los acreedores de la empresa que redujeran su deuda y que ampliaran el plazo de pago. Sin embargo, después de realizar el estudio, la Superintendencia le dijo al presidente Guillermo Trujillo Estrada que indiscutiblemente la empresa Productora de Hilados y Tejidos Única no tenía cómo continuar funcionando.

Por esta razón, se decidió el 28 de noviembre del año 2001 que la empresa definitivamente debía cerrar. Ésta fue la cúspide de la crisis, y desde ese momento comenzó un proceso muy duro para todos los miembros de Tejidos Única, pues cientos de empleados quedaron en el aire y ninguno sabía quien iba a responder por todas las obligaciones y las deudas que la empresa tenía con ellos. Una vez declarada la crisis de la empresa, y su definitivo cierre, ésta pasó a llamarse *Productora de Hilados y Tejidos Única S.A - Empresa en Liquidación*.

El presidente de la empresa, el Dr. Guillermo Trujillo Estrada se vio forzado a tener que militarizar por semanas toda la zona donde está ubicada Tejidos Única, pues no se podía permitir por ningún motivo que algún empleado lograra ingresar a la compañía. Los sindicalistas armaron “cambuches” en la entrada de la empresa para evitar que sacaran los activos que finalmente era con lo que se les iba a pagar. La situación fue cada vez más grave, pues los empleados de Tejidos Única afirmaban que ellos no habían firmado algún papel que dijera que ya no trabajaban para la empresa, entonces por lo tanto se les debía el dinero de todo el tiempo que llevaban sin trabajar, tiempo al que ellos le llamaron “brazos caídos”. Según esto, los contratos de todos los empleados de Tejidos Única estuvieron vigentes hasta el 20 de enero del año 2002.

Liquidación de la empresa

Para el proceso de liquidación, la Superintendencia de Sociedades nombró a un liquidador responsable de la empresa. Este liquidador, el Sr. Álvaro José Restrepo Restrepo, procedió a comenzar el proceso de liquidación un año después de haber estado recibiendo todo el dinero de las cuentas de la empresa, de la venta de las telas, y de los demás ingresos que ésta generara. Dentro de los ingresos que recibió, se especula la posible pérdida de una gran cantidad de dinero que fue recibida, y que hasta el momento no ha aparecido en los balances financieros de la empresa. (Redaccion el tiempo, 2004)

Durante el proceso de liquidación, se procedió a vender todos los activos de la empresa, dentro de los cuales se encontraban telares de excelente calidad, que

llegaron a ser propuestos como forma de pago por los empleados de la empresa. Sin embargo el liquidador no aceptó nunca esta propuesta, y contrató a una persona para que avaluara toda la maquinaria de Tejidos Única. Dentro de esta maquinaria había un telar que costó 100 millones de pesos, y que terminó siendo avaluado en 100 mil pesos. Este telar, al igual que muchos otros, fueron comprados meses después por familiares del mismo avaulador y familiares de miembros de la junta directiva de la empresa. Igualmente ocurrió con los grandes terrenos de la Tejidos Única en Manizales, los cuales se le vendieron al primo hermano del presidente de la empresa.

Al pasar casi dos años desde que empezó el proceso de liquidación, y al haber personas todavía esperando lo que la empresa les debía por casi medio siglo de trabajo, se creó lo que se conoció como “La Isla de Fantasía”. Esta era una tienda en una esquina del centro de Manizales, donde los empleados de Tejidos Única iban a tomar café, mientras planeaban todo lo que iban a hacer después de que recibieran su alta suma de dinero. Se le llamó “La Isla de la Fantasía” (Escobar, 2011), porque finalmente cada trabajador recibió sólo el 10% de lo que la empresa le debía, y recibieron este 10% mucho tiempo después de haber sido liquidada la deuda de terceros acreedores de la empresa. El impacto que eso tuvo en la vida de toda esa gente fue inmedible, pues había personas que lo único que habían hecho durante toda su vida era manejar un telar y en esos momentos tenían un nivel de endeudamiento alto. Este enorme e invivible choque emocional llegó a causar la ruina total de miles de personas, hogares y familias, el caso de dos suicidios y varios infartos por parte de empleados de la empresa. (Redaccion el Tiempo, 1993)

Las únicas demandas que salieron positivas fueron las de los miembros de la junta directiva, los cuales sí recibieron casi la totalidad de la deuda que tenía la empresa con ellos. Por esta razón, al sentirse aun más desconcertados y estafados los empleados, 28 de ellos terminaron demandando al señor liquidador. Pues ellos exigieron en esos momentos que se hiciera un rendimiento de cuentas que finalmente nunca pudo hacer el liquidador, al no tener la sustentación de gastos de cientos de millones de pesos de la compañía.

Finalmente, a mediados de este año, en junio del 2011, estos 28 ex empleados de Tejidos Única recibieron una demanda por el fallo del caso, por lo cual se les obliga a hacer un pago de un millón trecientos mil pesos al abogado del Sr. liquidador Álvaro José Restrepo Restrepo, quien en estos momentos es el propietario de gran parte de las tierras más valiosas del Cesar.

En conclusión, tras el cierre de Tejidos Única desapareció una empresa insignia de la zona cafetera del país y del sector textil colombiano. Fueron más de siete décadas de actividades de una empresa líder a la que la crisis general de la economía, las dificultades de la industria textilera y las tormentosas relaciones entre patronos y trabajadores, terminaron afectando completamente, llevándola a su crisis y a su cierre definitivo en el mes de noviembre del año 2001.

Lista de imágenes

Imagen 1 (2011), trabajadores en el techo de la empresa (fotografía).

Recuperado de <http://grupolibertariovialibre.blogspot.com/>

Imagen 2 (2011), trabajadores de Única durante la huelga (fotografía).

Recuperado de <http://grupolibertariovialibre.blogspot.com/>

Imagen 3 (2011), Entierro de empleado (fotografía). Recuperado de

<http://grupolibertariovialibre.blogspot.com/>

Bibliografía

Escobar, A. (16 de septiembre de 2011). Directivo del área de ventas de Tejidos unica. (M. c. Betancourth, Entrevistador)

Redaccion el Tiempo. (25 de Noviembre de 1993). Autorizan 141 despidos de tejidos Unica de Manizales. *El tiempo*, pág. Seccion Economica.

Redaccion el tiempo. (23 de agosto de 2004). Los Ultimos hilos de Unica. *El Tiempo*, pág. Seccion economica.