



HISTORIA EMPRESARIAL REGIONAL
COMFANDI – CELANESE S.A

AUTORES

CRISTIAN DAVID AVALO PEREA
SANTIAGO ERAZO ALZATE

DIRECTOR DEL PROYECTO

LUIGUI CORBELLETTA

UNIVERSIDAD ICESI
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONOMICAS
MERCADERO INTERNACIONAL Y PUBLICIDAD
SANTIAGO DE CALI
2016

TABLA DE CONTENIDO

TABLA DE CONTENIDO.....	3
ANEXOS.....	4
RESUMEN.....	5
ABSTRACT.....	6
CAJA DE COMPENSACIÓN FAMILIAR DEL VALLE DEL CAUCA – COMFANDI.....	7
HISTORIA DE COMFANDI.....	8
¿QUÉ ES COMFANDI?.....	9
HECHOS HISTÓRICOS DE LA NORMATIVIDAD.....	12
DE LOS SERVICIOS.....	13
DE LAS FUSIONES.....	15
CRISIS Y EXITOS.....	17
PERSONAJES IMPORTANTES.....	19
CELANESE COLOMBIANA S.A – QUINTEX S.A.....	23
ESTRATEGIAS PARA EL INGRESO A NUEVOS MERCADOS.....	27
PROCESOS PRODUCTIVOS, PORTAFOLIO DE PRODUCTOS Y CLIENTES:.....	29
APERTURA ECONÓMICA Y QUINTEX.....	33
DECAIMIENTO DE QUINTEX.....	34
DECAIMIENTO SEGÚN FUENTES INTERNAS DE LA EMPRESA (EN SU ÉPOCA).....	38
BIBLIOGRAFÍA.....	39

ANEXOS

ILUSTRACIÓN 1: COMFANDI EL PRADO.....	6
ILUSTRACIÓN 2: DIMENSIÓN DE COMFANDI.....	15
ILUSTRACIÓN 3: NELSON GARCÉS VERNAZA	19
ILUSTRACIÓN 4: CASAS DE INTERÉS SOCIAL.....	18
ILUSTRACIÓN 5: EDIFICOS DE INTERÉS SOCIAL.....	20
ILUSTRACIÓN 6: COMFANDI LAGO CALIMA.....	21
ILUSTRACIÓN 7: CENTRO VACACIONAL	22
ILUSTRACIÓN 8: PLANTA DE FIBRA POLIÉSTER Y ACETATO DE CELANESE, YUMBO – VALLE DEL CAUCA.....	24
ILUSTRACIÓN 9: FERROCARRIL DE CHIPICHAPE, CIUDAD DE CALI	25
ILUSTRACIÓN 10: NUEVA MAQUINARIA ADQUIRIDA COMO PARTE DE SU PROCESO DE DESARROLLO.....	27
ILUSTRACIÓN 11: DIAGRAMA DE TORTA CON DISTRIBUCIÓN DE PARTICIPACIÓN DE LA EXPORTACIONES DE QUINTEX, 1990.....	29
ILUSTRACIÓN 12: INFORMACIÓN DE VALOR AÑADIDO A LA MATERIA PRIMA DURANTE LOS PROCESOS DE PRODUCCIÓN.	31
ILUSTRACIÓN 13: ILUSTRACIÓN DE ASPECTOS INVOLUCRADOS DURANTE EL PROCESO DE CADENA DE ACETIL.	32
ILUSTRACIÓN 14: IMAGEN PUBLICITARIA DE CELANESE.	33

RESUMEN

Tras las oportunidades presentadas por el modelo de industrialización por sustitución de importación implementado en Latinoamérica, se presentaron muchas iniciativas para desarrollar nuevos proyectos en estos países con el fin de evitar los impuestos y aprovechar los bajos costos de producción y distribución. La ciudad de Cali, Colombia, contaba con un gran canal comercial que ampliaba sus ingresos con la incursión de mercados extranjeros, logrando así dar un crecimiento a la economía industrial de la región. Entre las empresas que decidieron realizar esta incursión se encuentra Celanese Corporation of America, quien entró a Cali como Celanese de Colombia S.A, pasando por varias etapas, que fueron motivo de investigación en este texto, desde un gran éxito hasta su total liquidación bajo el nombre de Quintex S.A. Por otro lado, se encuentra la caja de compensación Comfandi, que empezó como una ayuda económica a través de subsidios familiares para los trabajadores por parte de las empresas con el fin de contrarrestar la crisis económica de los años noventa y terminó por convertirse en la caja de compensación más grande del Valle del Cauca con un amplio portafolio de servicios. El objetivo de este texto es hacer un recorrido por la historia de estas empresas y mostrar el impacto de estas en la economía de la ciudad de Cali teniendo en cuenta sus momentos de éxito y de crisis.

PALABRAS CLAVE

Industrialización

Éxitos

Crisis

ABSTRACT

After the opportunities presented by the model of industrialization by substitution of import implemented in Latin America, they presented many initiatives to develop new projects in these countries in order to avoid the taxes and to take advantage of the low costs of production and distribution. The city of Cali, Colombia, it was relying on a great commercial channel that it was extending his income with the incursion of foreign markets, managing this way to give a growth to the industrial economy of the region. Between the companies that decided to realize this incursion Celanese Corporation is of America, who entered Cali as Celanese of Colombia S.A, happening for several stages, which were a motive of investigation in this text, from a great success up to his total liquidation down the name Quintex S.A. On the other hand, one finds the box of compensation Comfandi, which it began as an economic aid across familiar subsidies for the workers on the part of the companies in order to offset the economic crisis of the nineties and to end for turning into the biggest box of compensation of the Valley of the Cauca with a wide portfolio of services. The aim of this text is to do a tour for the history of these companies and to show the impact of these in the economy of the city of Cali bearing in mind his moments of success and of crisis.

KEY WORDS

Industrialization

Success

Crisis.



Caja de Compensación Familiar del Valle del Cauca

CAJA DE COMPENSACIÓN FAMILIAR DEL VALLE DEL CAUCA – COMFANDI

Comfandi es una caja de compensación familiar ubicada en el Valle del Cauca y que brinda apoyo a los 42 municipios que hacen parte de este departamento con un 52% de cobertura. Para profundizar sobre esta organización tener conocimiento y saber qué es una caja de compensación y cuáles son sus bases sobre las que trabaja, es necesario mencionar que son entes privados con patrimonio propio y sin fines de lucro. Lo que de estas corporaciones se encargaban en un principio, era únicamente de la administración de las prestaciones de seguridad social, que entre otras cosas es uno de los beneficios con los que cuentan aquellas personas que se encuentran vinculadas directamente con una empresa. Esto quiere decir que una persona con contrato temporal de servicios por ejemplo, no tiene acceso a este beneficio y en el caso que desee tener acceso al mismo, ha de asumirlo bajo su propio costo.

Por otro lado, hoy en día han evolucionado y han añadido a su gama de servicios, el apoyo a áreas como vivienda, salud, educación o desarrollo personal, cultura, recreación, entre otros. Todo esto bajo el fin de incrementar su posicionamiento dentro del área de funcionamiento. Más adelante se explicarán claramente cuáles son los sectores de influencia de esta entidad.

Habiendo contextualizado lo que son las cajas de compensación, ahora resulta fácil entender que el servicio que brinda Comfandi, y que su mercado al cual se dirige son aquellos trabajadores que se encuentran afiliados a una empresa de forma directa. Comfandi como entidad de derecho privado y sin fines de lucro, que brinda un servicio a la comunidad, es entonces vigilada por el Estado a través de la Superintendencia del Subsidio Familiar.



Ilustración 1: COMFANDI EL PRADO

HISTORIA DE COMFANDI

Con el fin de desarrollar una ayuda económica para sus trabajadores, Los Ferrocarriles Nacionales y la Asociación Nacional de Industriales Andi, proponen establecer un aporte obligatorio a las empresas del país para el pago conjunto del subsidio familiar mentario. Esto se planteo como una idea solidaria a la situación económica por la que atravesaba el país durante 1945.

Unos años después se crearon las Cajas de Compensación Familiar bajo los Decretos 118 y 1521 de 1957 con el objetivo de gerenciar los aportes de las empresas y que así mismo estos fueran distribuidos a los afiliados tanto en dinero, como en servicios.

Después de esto, se impulsó la constitución de la Caja de Compensación Familiar del Valle del Cauca: COMFAMILIAR ANDI, con la ayuda de 26 dirigentes vallecaucanos motivados por el establecimiento de la Regional del Valle del Cauca de la Asociación Nacional de Industriales

(ANDI) y de la mano de su Gerente Doctor José Castro Borrero. Todos estos personajes representaban al mismo número de empresas afiliadas a la ANDI.

Luego de realizar el primer paso, estos 26 dirigentes mencionados anteriormente acordaron que el plazo de vida de la entidad recién constituida sería de apenas 20 años. Al mismo tiempo, se expresó claramente que únicamente se celebrarían contratos por parte del Director Administrativo en un tope máximo de \$5.000. Para este cargo se designó al Doctor Luis Carvajal Rodewalt.

Con el fin de formalizar la constitución de la Caja, la persona jurídica de la Caja de Compensación Familiar del Valle del Cauca le fue reconocida por la Resolución N° 2734 del 3 de Octubre de 1957. Esta fue expedida por el Ministerio de Justicia y publicada así mismo el 16 de Noviembre del 1957 por el Diario Oficial N° 29.545.

Gracias a lo anterior, para el año 1964 se logró que Comfandi iniciara labores con 277 empresas afiliadas. Con esto, el gobierno mediante el decreto de ley 2937 autorizó a las Cajas de Compensación Familiar a invertir sus remanentes del subsidio en obras de beneficio social.

En este sentido, COMFANDI ha tenido un crecimiento permanente, el cual se asocia a una evolución beneficiosa y próspera del Valle del Cauca en los ámbitos social y económico. También es relevante mencionar que actualmente esta entidad ha impulsado su crecimiento a partir de varias estrategias que se concentran en la penetración de mercado por medio de clínicas, droguerías, centros recreaciones y rapitiendas para la ciudad de Cali. Todos esto a favor de lograr un involucramiento de la sociedad en la cual se encuentra inmersa.

¿QUÉ ES COMFANDI?

Nuevamente, se menciona que La Caja de Compensación Del Valle del Cauca, COMFANDI, es una entidad sin ánimo de lucro que pertenece al sector privado. Simultáneamente cuenta con funciones de seguridad y es contralada por la Superintendencia del Subsidio Familiar, una extensión del Estado. Ésta forma parte de un sistema de un Sistema de Cajas de Compensación Familiar, lo que indica que por ley las empresas pertenecientes a las mismas deben afiliar a sus empleados, con el fin de promover la seguridad social entre ellos y sus empleadores. Esto se logra mediante la distribución de subsidios y la prestación de servicios a los trabajadores afiliados y a sus familiares beneficiarios.

A través del tiempo y durante sus más de 50 de funcionamiento ha desarrollado distintos servicios dentro de las áreas de subsidio familiar, salud, educación y cultura, recreación, vivienda, mercadeo social (supermercados y droguerías), fomento al empleo y desarrollo empresarial, para los vallecaucanos. Todos estos proyectos conjuntamente hacen que COMFANDI sea catalogada como una empresa socialmente responsable, pues con ellos contribuye significativamente en el desarrollo de la región mediante proyectos que contribuyen el mejoramiento de la calidad de vida de las personas menos favorecidas principalmente.

Un paso importante para esta entidad fue en 1995 cuando la Superintendencia del Subsidio Familiar autoriza la fusión entre COMFANDI y Comfamiliar Asia en Cali. Lo que marca la historia del crecimiento permanente para esta entidad. Así mismo, en ese año también se autoriza la constitución de una nueva empresa promotora de la salud: EPS SOS, la cual se definió como una alianza con otras nueve Cajas del sur occidente colombiano. Tres años más tarde, la absorción con Comsocial le aporta 224 nuevas empresas a la Caja.

En el año 2006 y dentro de su estrategia de expansión, con un objetivo indirecto de mejorar su rentabilidad, lanzaron marcas propias dentro de sus propios supermercados y droguerías, con la posibilidad de establecer un equilibrio el precio y la calidad para beneficiar a los clientes. En cuanto al tema de calidad se buscaba que los productos fueran semejantes o incluso superiores a los que lideran cada categoría. Con el precio, se pretende establecer uno más bajo en comparación nuevamente a la marca líder de las categorías. En este sentido, COMFANDI ofrece una gran variedad de productos de la canasta básica y que cumplen con las características mencionadas de la marca propia. Para complementar esta estrategia, COMFANDI pretendió establecer un lazo más cercano con la comunidad y por ello abrieron rapitiendas y droguerías en la ciudad de Cali, bajo el mismo nombre. Actualmente cuentan con más de 35 unidades de servicio.

Actualmente la entidad continúa con sus planes de expansión y mejoramiento de la infraestructura de salud y recreación para los municipios de Cali, Buga, Palmira y Cartago. Uno de los proyecto más relevantes se desarrolló en el sur de la capital del Valle del Cauca, se trató de la construcción de una moderna clínica, donde se trabajó con una inversión de \$110.000 millones de pesos aproximadamente. Por otro lado Palmira también entró a jugar parte importante dentro del plan de posicionamiento ya que COMFANDI absorbió la Caja

Comfaución en el año 2004, por lo que se presupuestaron inversiones relevantes por \$60.000 millones de pesos.

Otro hecho importante para esta entidad fue el desarrollo del Centro Cultural Comfandi el cual entró en funcionamiento en el año 2000, lo que le permite incorporar la cultura dentro de su portafolio de servicios y así mismo logra integrarlos. Tres años después Comfamiliar Buga entra a ser parte de COMFANDI aportando 825 empresas, con lo cual se vía reflejado un aumento de su influencia en el Valle del Cauca.

Para complementar la contextualización de la labor de COMFANDI, cabe mencionar que en el año 2004 la Superintendencia Bancaria y la Superintendencia del Subsidio Familiar autorizaron la alianza entre Cafam, Colsubsidio y Comfandi para adquirir cerca del 90% de las acciones de la compañía de Financiamiento Comercial Finamérica S.A. Con esta alianza estratégica se incursionó en el mercado de microfinanzas y se logró diversificar aún más el portafolio de servicios.

En el 2005 se creó el departamento de Fomento al Empleo y Desarrollo Empresarial, bajo la intención de apoyar a afiliados y no afiliados en la creación de sus empresas o expansión de la misma. Todo esto con el fin de presentar una solución alternativa a los altos índices de desempleo registrados a nivel regional y local.

Para completar, se explicará cómo es el funcionamiento de las cajas de compensación familiar en Colombia. Las empresas afilian a sus respectivos trabajadores y pertenecientes a nómina, a una caja de compensación familiar. Ésta les provee un subsidio familiar en dinero y un subsidio en especie, el cual corresponde a los servicios de educación, recreación y fomento empresarial. Es decir, los recursos que quedan disponibles después de descontar ciertas apropiaciones a pensionados, se asignan al pago del subsidio familiar monetario y al pago del subsidio en especie para cubrir los servicios sociales en las áreas mencionadas.

Una vez listas y cubiertas estas propiedades, en el flujo de recursos corporativos se genera un valor disponible que será destinado a inversión social, el cual hace parte integral del remanente final de la entidad, esto unido a los remanentes de los servicios no subsidiados, salud, mercadeo social y vivienda, al igual que los recursos provenientes de la participación accionaria de la corporación en otras empresas.

Actualmente COMFANDI opera en el Valle del Cauca pero sus oficinas principales están ubicadas en la capital Cali, aunque también cuenta con oficinas secundarias en los municipios Palmira, Buga, Tuluá y Buenaventura.

Entre los hechos históricos que se pueden analizar de esta caja de compensación familiar se encuentran los que cumplen al pie de la letra la normatividad, llevando a cabo la expedición de los diferentes decretos y leyes establecidas, con el fin de ir ampliando sus redes y mejorando cada vez más la calidad de sus servicios, además de esto, también se ve el desarrollo en la parte de prestación de los servicios donde se comenzó con un servicio limitado cubriendo solo el sector de la salud para los trabajadores y sus familiares, hasta llegar a cubrir gran parte de la región a través de las diferentes estrategias y fusiones que también han sido parte de los hechos históricos que han posicionado a COMFANDI como una de las entidades principales de su categoría.

HECHOS HISTÓRICOS DE LA NORMATIVIDAD

- “Expedición del Decreto 0118 de 1957 que crea el Subsidio Familiar a partir del 1 de octubre de 1957, el cual sería administrado por las Cajas de Compensación Familiar.
- Expedición de la Resolución 2734 del Ministerio de Justicia, que reconoce la personería jurídica de COMFANDI en octubre 3 de 1957.
- Expedición de los Decretos 3151 de 1962 y Decreto Reglamentario 2037 de 1964, que amplían las actividades de las Cajas de Compensación Familiar, más allá del pago del subsidio en dinero, autorizándolas para invertir en obras de beneficio social lo ahorrado de sus gastos de administración y de los rendimientos de los fondos que administra.
- Expedición de la Ley 21 de 1982, que estableció que las Cajas podían aliarse con otros actores para realizar actividades de seguridad social y programas de servicios para atención en Salud, Educación, Mercadeo Social y Vivienda. Esta es la primera gran reforma al Sistema del Subsidio Familiar.
- Expedición de la Ley 49 de 1990 que estableció que las Cajas con recursos propios están obligadas a crear un fondo para el subsidio familiar de vivienda.

- Expedición de la Ley 3 de 1991 que incluye a las Cajas de Compensación en el Sistema de Vivienda de Interés Social. En junio de ese año COMFANDI hace la primera adjudicación de 10 subsidios.
- Expedición de la Ley 100 de 1993, que estableció la obligatoriedad de que las Cajas de Compensación aporten para financiar el Régimen Subsidiado de la Salud. Creó las Empresas Promotoras de Salud, EPS, y las Instituciones Prestadoras de Salud, IPS. Como resultado de esta Ley los servicios de Salud dejaron de ser subsidiados y se abrió la atención para toda la comunidad, por consulta voluntaria o por remisión de una EPS.
- Promulgación de la Ley General de Educación de 1994, que por su estructura conceptual, se convierte en el soporte legal del modelo pedagógico constructivista, que desde 1981 venía impulsando COMFANDI.

DE LOS SERVICIOS

- Entre 1966 y 1967 se inicia la prestación de servicios de Salud, con pediatría, ginecología, laboratorio y odontología para los hijos y esposas de los trabajadores con tarifas subsidiadas.
- En mayo de 1967 se da inicio a las operaciones del servicio de Mercadeo Social con la inauguración del almacén COMFAMILIAR, en San Nicolás, donde se vendían víveres y artículos de primera necesidad, a precios módicos, lo que lo convirtió en regulador de precios del mercado.
- Con la apertura del colegio de primaria del Instituto COMFAMILIAR, se da inicio al servicio de Educación y Cultura en septiembre de 1969.
- Apertura de consultorios médicos, supermercado, almacén y droguería en Yumbo, en 1971. Este es el primer Centro Integrado de atención, inaugurado en una ciudad diferente a Cali.
- En 1972, se da la apertura del primer Centro Integrado de Servicios en el barrio San Nicolás de Cali, que ofreció Centro Asistencial, Centro Educativo con primaria, educación hogar y educación para adultos y auditorio.

- El servicio de Recreación inaugura en 1974 el primer Centro Campestre en Pance, con 600.000 mts² para la diversión del trabajador y su familia, primero en su género en Latino-américa.
- Ampliación de la cobertura del servicio médico a los padres y hermanos que dependen económicamente del trabajador afiliado, en 1976.
- Entre 1984 y 1986 COMFANDI inicia el servicio de Vivienda, ofreciendo las primeras viviendas por intermediación, en los proyectos sociales Chiminangos, Villa del Lago y Los Guadales.
- Lanzamiento en 1985, del novedoso Programa de Hospitalización, Cirugía y Urgencias, para cubrir estos riesgos.
- Inauguración del Centro Vacacional COM- FANDI Lago Calima en 1986; con este nuevo servicio se inicia el proceso de atención de hospedaje vacacional para la familia.
- En 1987 se entrega la primera etapa del macroproyecto de vivienda social Ciudadela COMFANDI, desarrollo habitacional con 1.451 viviendas unifamiliares y 80 apartamentos, construida directamente por la Caja.
- Inauguración de la Sede Administrativa y de Servicios El Prado en 1993, que permitió la centralización de la administración de los diferentes servicios.
- En septiembre 21 de 1995, nacimiento de SOS, Servicio Occidental de Salud, la EPS de las Cajas de Compensación del suroccidente colombiano. COMFANDI es el accionista mayoritario.
- En 1996, se inició la operación de los Regímenes Subsidiado y Contributivo, para la atención en salud. COMFANDI pasó de ofrecer programas complementarios a los ofrecidos por el Instituto de los Seguros Sociales, ISS, a brindar atención integral bajo el marco del Modelo Moderador de Riesgo.
- En 1997 abre las puertas el Centro Cultural COMFANDI, donde la comunidad afiliada y particular, puede acceder a las manifestaciones culturales a precios económicos, y contar con los servicios de bibliotecas para niños, jóvenes, adultos y personas en situación de discapacidad, así como salones para realizar eventos empresariales.
- Inauguración del Centro Recreativo El Lago en 2000, para atender la gran afluencia de visitantes del día al Centro Vacacional Lago Calima.
- En 1998, inauguración de la Clínica COMFANDI Tequendama.

- En 2002 inauguración de la Hostería Los Veleros, con la que se completa el Complejo Turístico Lago Calima.
- En 2009, inicio del Proyecto de Telemedicina con altas Tecnologías de Informática y Telecomunicaciones (TIC) en Salud, para pediatría, medicina interna y cardiología en las IPS San Nicolás, Torres de COMFANDI y Clínica e IPS Cartago.
- Con el propósito de evolucionar los conceptos de servicios de atención en salud y satisfacer las necesidades de la comunidad, la Caja inició en 2009 la construcción de la Clínica COMFANDI con arquitectura vanguardista que cohesiona la tecnología con el medio ambiente.

DE LAS FUSIONES

- Fusión con ASIA Comfamiliar de Cali en 1995.
- En 1998 fusión con Comsocial de Cali.
- Fusión con Comfamiliar Buga en 2003, que amplía la cobertura de atención a los afiliados residentes en Buga, Yotoco, El Darién, Restrepo y Guacarí.
- Fusión con Comfamiliar Cartago en 2006, que amplía la atención a los afiliados de Cartago, El Águila, Ansermanuevo, Alcalá, Arge- lia, El Cairo, Obando, Toro, La Unión, Versailles, El Dovio, La Victoria y Ulloa.
- Fusión con ComfaUnión de Palmira en 2008, que permite la atención a los afiliados que residen en Palmira, Candelaria, Pradera, Flo- rida, El Cerrito y Ginebra.
- Fusión con Comfamiliar Tuluá en 2009, que amplía la atención a los habitantes de Tuluá, San Pedro, Riofrío, Trujillo, Andalucía, Buga-lagrande, Sevilla, Caicedonia, Bolívar, Zarzal y Roldanillo.”

(informe de sostenibilidad COMFANDI 2009, perfil corporativo, pág 19,20,21)

Otros acontecimientos que lograron posicionar a COMFANDI como la entidad que es hoy en día que goza de integración regional. El año 2009 fue un año de cambios significativos para la misma, donde se consolidaron procesos de fusión con las Cajas de Palmira, Comfaunión y Tuluá, Comfamiliar Tuluá, así como la habilitación de la sede de COMFANDI en el municipio de Buenaventura. En esta ciudad actualmente se prestan servicios de salud, se dió paso al

establecimiento de droguerías y presencia institucional con el macro proyecto de vivienda que le apostó a la revinculación social de 3.400 hogares.

Por otro lado, la regional de COMFANDI Palmira logró cubrir más de 1.250 subsidios de interés social que aún estaban pendientes y tenía represados la anterior Comfaunión. Adicionalmente, se adquirió un lote para construir la clínica de COMFANDI. Así mismo, se constituyeron alianzas estratégicas con Constructora S.A y el Ingenio Manuelita para desarrollar más de 1.400 soluciones de vivienda de interés social. Este planteamiento se realizó igualmente en Tuluá donde se desarrolló el proyecto de vivienda social que beneficiaba a 602 familias, en alianza con la Alcaldía del respectivo municipio.

Simultáneamente se desarrollaron nuevos puntos de servicio en los municipios de Palmira, Candelaria, Pradera, Florida, El Cerrito, Ginebra, Tuluá, Riofrío, San Pedro, Trujillo, Andalucía, Sevilla, Caicedona, bolivar, zarzal, roldanillo, la cumbre, dagua, vijes y buenaventura.

En 2009 COMFANDI tuvo una participación en el mercado, a nivel del Valle del Cauca, del 73% en el total de empresas afiliadas a una Caja de Compensación, siendo la Caja más grande del Departamento. A continuación, se muestra la dimensión actual de esta entidad, en la que podemos observar como esta compuesta, la magnitud de la cobertura que tiene en el Valle del Cauca, su alto índice de generación de empleo que constantemente va en aumento y sus diferentes movimientos económicos.

Dimensión de COMFANDI

Empresas afiliadas	21.804
Trabajadores afiliados	361.982
Otros afiliados (pensionados, facultativos y por fidelidad)	132.858
Población cubierta	1.257.987
% de cobertura sobre el total de la población del Valle del Cauca:	40,1%
Número de empleados	4.667
Prestadores de servicios	895
Total	5.562
	Millones de pesos
Ingresos	814.132
Remanente del ejercicio	24.250
Activo total	789.384
Patrimonio	531.936

Ilustración 2: DIMENSIÓN DE COMFANDI

(informe de sostenibilidad COMFANDI 2009, gestión económica, pág. 70)

CRISIS Y EXITOS

A pesar que desde sus inicios la caja de compensación Comfandi ha sido una entidad que ha venido creciendo, caracterizándose por ser una empresa pujante que año tras año ha ido aumentando no solo su patrimonio, también sus empresas afiliadas, sus ingresos, e incursionando en nuevos servicios junto con la ampliación su cobertura a nivel departamental, no se puede desconocer que también ha tenido dificultades.

Alrededor de los años 1982-1983 la caja tuvo en el negocio de mercadeo una crisis muy fuerte. Dicha crisis tuvo como resultado la intención de cerrar por completo el servicio de supermercados y mercadeo social. Este servicio nació en la caja en el año 1967 como un negocio regulador de precios, no obstante, y siendo Comfandi una entidad sin animo tampoco podía generar perdidas en la prestación del servicio. Su finalidad consistía en mantener un equilibrio y

regular los precios del mercado, puesto que si la caja no movía sus precios los demás establecimientos tampoco se atrevían a hacerlo. La Caja, poco a poco se fue consolidando en el negocio de mercadeo bajo la estrategia de llegar a puntos estratégicos de la ciudad, semejando a una gran tienda de barrio. Esto con el animo de llevar alrededor de la ciudad productos de calidad, al precio justo y con el peso y cantidad justa, ya que por esa época era muy común que en las tiendas de barrio abusaran de los consumidores entregando el peso y cantidad que no eran.

Sin embargo, a medida que fueron llegando a la ciudad grandes superficies con unos formatos de venta diferentes que ofrecían un surtido de productos mas amplio, con estrategias de precios mas agresivas y tentadoras para los consumidores, la Caja empezó a tener varios problemas. El surtido que ofrecían en sus supermercados eran productos de la canasta familiar, y sus clientes poco a poco fueron migrando hacia los nuevos supermercados por la variedad de productos nuevos que intentaban penetrar en el mercado. Esto generó una disminución en el flujo de personas que entraba a los supermercados Comfandi, creando un circulo vicioso en el cual no se abastecían los supermercados por que la gente no entraba a comprar, y la gente no entraba porque no había el suficiente surtido. La crisis fue de tal magnitud que las góndolas se llenaban de productos en las partes frontales de los lineales, pero dejaban las partes traseras sin producto lo cual impedía mostrar a los clientes un supermercado con amplio surtido. Esta situación provocó la decisión del Consejo Directivo de cerrar por completo este servicio, pero la terquedad del entonces Director Administrativo Nelson Garcés Vernaza quien pidió una ultima oportunidad para recuperar el servicio fue la salvación. Esfuerzo que centro en contratar una firma experta en mercadeo que propuso un cambio al sistema de supermercados, desde el formato, la imagen, el tamaño y claramente una mayor oferta de productos. Esta decisión tuvo bastante éxito en cuanto a los estados financieros de la empresa, y dado esto se tomo la decisión de ir cerrando poco a poco las tiendas de barrio con el formato inicial, y se paso a ubicar estratégicamente los grandes supermercados con el surtido y el formato nuevo.

El tema de mercadeo en Comfandi va mucho mas allá de los supermercados, su gran fuerte se centra en las droguerías. En ellas por el contrario se presenta un éxito rotundo representado en el rápido y constante crecimiento que han venido teniendo. Comfandi se ha apalancado en el tema de las droguerías sobre el asunto de confianza, la Caja compra directamente al productor, es decir, a los laboratorios sin ningún tipo de intermediario lo cual garantiza a los clientes la calidad

de los medicamentos que esta adquiriendo. Esto a generado un valor de marca importante para Comfandi, porque no solo sus afiliados prefieren comprar en sus droguerías, sino que también es la primera opción para muchas personas que no hacen parte o no están directamente afiliadas a la entidad.

Otra de las crisis, que no fue provocada por los servicios de la organización, sino que fue una crisis desde el ámbito reputacional, fue el accidente que se genero en la construcción de la nueva sede administrativa de Comfandi ubicada donde anteriormente funcionaba el matadero municipal. Hecho donde lamentablemente fallecieron 22 personas que hacían parte de los contratistas de la firma contratada para la construcción de la sede. Este suceso desencadeno en Comfandi una crisis muy fuerte por los constantes ataques de los medios, la información fue malinterpretada y se dio a entender a la comunidad que el edificio de Comfandi se había caído y que por lo tanto tenia que ser demolido. El incidente ocurrió cuando obreros se dedicaban a cubrir un hueco en la parte superior del edificio, o cual hacia parte netamente del diseño arquitectónico y no de la estructura como los medios habían difundido. No obstante, Comfandi tomó medidas en el asunto por lo ocurrido y en generosidad y espíritu solidario por las familias que perdieron sus seres queridos, ofreció becas a los niños cubriendo su educación primaria y secundaria. Se les otorgó el servicio de salud ofrecido por la Comfandi, y por alrededor de un año y medio mensualmente se les entregaba un mercado para ayudar con la buena alimentación de las familias.

PERSONAJES IMPORTANTES



ILUSTRACION 3: NELSON GARCÉS VERNAZA

Nelson Garcés Vernaza era abogado de la Universidad Santiago de Cali y durante 36 años estuvo al frente de la caja de compensación Comfandi, entidad a la que modernizó y convirtió en la más grande e importante de su sector en el Suroccidente colombiano. Empresa que en la actualidad está en el ranking de las 100 empresas más importantes de Colombia. Sus labores fueron muy importantes para el valle del cauca, pues durante su mandato no solo fortaleció a Comfandi como una de las Cajas de Compensación más importantes del país, sino que también le ofreció al departamento amplios beneficios en cuestión de Salud, Vivienda, Educación y Recreación. Entregó alrededor de 11 Colegios donde actualmente estudian alrededor de 25.000 alumnos de estratos bajo y medio. Garantizando una educación de calidad por los altos resultados arrojados por las pruebas Saber, que sitúan a los colegios Comfandi como uno de los centros educativos con mayor calidad y proyección educativa.

También sus esfuerzos fueron bastante beneficiosos en cuestión de vivienda, pues fue él de los primeros gestores en implementar en el Valle del Cauca proyectos de vivienda de interés social. Proyectos donde logró entregar alrededor de 19.000 viviendas que beneficiaron cerca 80.000 personas que buscaban su casa propia. En la actualidad Comfandi es la empresa líder del sector que promueve proyectos de vivienda para personas de bajos recursos, sean o no afiliados a la Caja de Compensación.



**Ilustración 3 CASAS DE INTERÉS SOCIAL
EDIFICIOS DE INTERÉS SOCIAL**



Ilustración 4:

En cuestión de Salud, logró gestionar recursos para crear una organización de salud sólida que presta sus servicios tanto a afiliados como no afiliados a la caja, con un promedio de 2 millones de servicios por año de una excelente calidad. Además, Garcés lideró el proyecto en sus inicios

de la Clínica Amiga la cual es reconocida actualmente por su alta calidad en el servicio y en la tecnología.

Durante su periodo también logro ampliar la variedad de sitios para el turismo y la recreación, levanto 14 centros recreativos entre los cuales se encuentra Comfandi Lago Calima, uno de los más importantes en la región y pionero en el turismo de la zona. Centro recreativo que le ofrece al departamento un gran flujo de turistas que lo visitan a diario para disfrutar de sus paisajes y los deportes extremos que ahí se practican. También son muy conocidos los centros de Silvia y Coconuco en el departamento del Cauca.



Ilustración 5 COMFANDI LAGO CALIMA



Ilustración 6 CENTRO VACACIONAL

Nelson Garcés fue un líder amante del departamento y de su querida Cali, tras su salida como Director de Comfandi, encabezó el conocido Movimiento Cívico con ayuda de Pardo Llada, con el cual pretendía devolver a la ciudadanía caleña la esperanza por lograr una Cali mejor y diferente en cuestión de los asuntos públicos. De la mano de la Unidad de Acción Vallecaucana, Garcés, promovió la campaña “Ponga la cara por Cali”, en un momento crítico de la ciudad cuando la abstención al voto llegaba alrededor del 62% en las elecciones, debido a una serie de gobiernos deslegitimados por la corrupción y la administración que afectaban fuertemente la confianza en la sociedad caleña.

El Almirante, como era conocido por sus amigos más cercanos emprendió un reto más para demostrarle a los caleños su amor por la ciudad, esta vez regresando al consejo de Cali. En él veían una figura fuerte, confiable, con ideas claras y con verdadero amor por la ciudad. Tiempo después se convirtió en la mano derecha del actual Alcalde de Cali Rodrigo Guerrero, labor que desempeñó con gran éxito al dedicarse a tejer el respaldo político y lograr hacer una buena y esperada administración para los caleños. Es por eso que el Almirante Garcés, ha sido uno de los artífices luchadores por un propósito: sacar a delante a nuestra Cali querida.

CELANESE COLOMBIANA S.A – QUINTEX S.A

Gracias a la globalización y la apertura de muchos mercados de Latinoamérica, la mirada de muchas corporaciones globales se centraba en el sector industrial de esta parte del continente que venía con un constante desarrollo económico y tecnológico que facilitaba la expansión de las multinacionales con menores costos de producción y distribución, según el informe inédito de la Cámara de Comercio de Cali las primeras multinacionales que incursionaron en este mercado fueron: Carulla Vivero, Nabisco Royal S.A, Bristol Meyers Squibb de Colombia, entre otras, quienes obteniendo buenos resultados dieron paso a otras empresas extranjeras que aumentaron su confianza en esta zona para iniciar sus operaciones.

Con el objetivo de crear una empresa de fabricación de fibras sintéticas, unos empresarios del valle del cauca junto con Celanese Corporation of America, establecen en nuestro país, Celanese Colombiana S.A. La empresa con capital y tecnología estadounidense y administración de colombianos, se fundó el 11 de julio de 1950 en la ciudad de Barranquilla. La empresa empezó produciendo en su fábrica filamento de acetato y fibras sintéticas.

Cuatro años después de su fundación Celanese Colombiana S.A, empieza proyectos de expansión, construyendo una planta en Yumbo encargada de la fabricación de fibra de poliéster y la mecha de acetato para filtros de cigarrillos. Según afirma el señor Flover Villaquiran¹, quien trabajo como operario y directivo del sindicato de trabajadores, sucesor de su padre que estuvo desde la fundación de la empresa en Yumbo, para la época “esa empresa Celanese en esa modalidad (fabricación de fibras y demás productos textiles) era la única en Latinoamérica con

¹ Flover Villaquiran: Ex-trabajador operario y directivo de la junta del sindicato de Celanese Colombiana S.A de Yumbo que trabajó durante 23 años y actualmente sigue esperando una respuesta del gobierno ante sus demandas sobre el caso de liquidación, fue entrevistado con el fin de ampliar los puntos de vista e información a cerca del caso de la empresa Celanese Colombiana S.A o Quintex S.A.

tal capacidad y tecnología para cubrir casi todo el mercado prácticamente sin competencia”, dándole un lugar muy alto dentro del mercado de la industria textil.



ilustración 8: Planta de fibra poliéster y acetato de Celanese en Yumbo – Valle del Cauca

De igual forma empieza a penetrar en el mercado colombiano con propuestas publicitarias que marcaron la diferencia para ese entonces. Junto con 3 empresas también de textiles, liderada por Celanese, crean una campaña publicitaria llamada “Chicas del Acetato” un grupo que se convirtió en un referente de la moda para toda Colombia en ese entonces. Estas empresas, consideradas iconos de la introducción del acetato, marcaron toda una época e hicieron historia. Aparecieron nuevas fibras como el orlón, el nylon, la terlenka, el dacrón, etc.

El grupo que integra la caravana del Acetato era representativo de la belleza de Colombia, puesto que estaba compuesto por señoritas de Bogotá, Medellín, Cali y otras ciudades del país.²

Para 1959, la empresa adquiere las instalaciones de Induravon Consolidada S.A, empresa que fabricaba hilaza y fibras viscosas y un año mas tarde, Celanese, adquiere acciones en la empresa Nylon Colombiana S.A procedente del municipio de Sabaneta Antioquia y posteriormente, dos

² Narváez, J. . (2014). Las Chicas del Acetato en Colombia, 1965. Melva Peláez Ossa, Vda de Vernaza.. Mayo 8, 2016., de Familia Ossa Ossa Sitio web: <http://familiasotoossa.blogspot.com.co/2014/08/las-chicas-del-acetato-en-colombia-1965.html>

años después se fusionan las dos empresas, pero su denominación sigue siendo Celanese de Colombia.



ilustración 9. Ferrocarril de Chipichape, Ciudad de Cali.

Para el año 1980, Celanese de Colombia empieza a sufrir los efectos de la crisis de la industria textil que estaba presentándose en Colombia y la recesión mundial económica.

Celanese de Colombia se ve afectada por la capacidad adquisitiva de los consumidores finales, por el contrabando de telas y prendas textiles y por los altos costos de los créditos institucionales.

Su estrategia para salir temporalmente de la crisis y mantener en vigencia sus operaciones fue solicitar un concordato preventivo obligatorio en junio del año 1981. La recuperación de la empresa se debió en parte a la colaboración de sus trabajadores y al esfuerzo de sus accionistas.

Según el diario “Tribuna Roja”, en su edición No 41 de 1982 de la ciudad Bogotá, en su artículo *Amenazada la industria textil*, expone claramente la difícil situación por la cual pasaban las grandes empresas dedicadas a esta industria. Aseguraban que la pérdida del mercado nacional, las dificultades financieras que sufrieron las sociedades y el retroceso económico del país, no eran más que el fruto de la política antinacional y antipopular de las clases dominantes de liberar las importaciones, el contrabando, impulsar la inflación, restringir y encarecer el crédito y entregarle la economía a los monopolios foráneos y al capital especulativo financiero.

Entre 1981 y 1982, la empresa Celanese tenía 1.300 trabajadores y tres plantas en Yumbo, Sabaneta y Barranquilla, que pertenecía en un 48% a Celanese Internacional; en un 42% a

Empresas del Grupo Financiero Bogotá, como Seguros Bolívar y Cementos Samper y el resto a particulares norteamericanos y colombianos.

En mayo de ese último año, la compañía debía más de 3.200 millones de pesos de los cuales 2.522 eran a corto plazo. Para esa misma fecha presentaba unas pérdidas de cerca de 300 millones, siéndole imposible atender el pago de sus obligaciones inmediatas. A tal estado de cosas se llegó por una baja considerable de sus ventas, ya que el mercado nacional se encuentra inundado por las fibras entradas tanto de contrabando como legalmente. Los propietarios extranjeros se rehusaron a recapitalizar la sociedad y ésta fue puesta en concordato en julio del año pasado. Sin embargo, finalmente no hubo acuerdo entre los acreedores, incluidos el Banco de Bogotá y entidades del Grupo Gran colombiano, lo cual hizo prever para muy pronto la declaratoria de quiebra.

Además de cerrar las plantas de Yumbo y Sabaneta, la empresa solicitó permiso para despedir a los 1.300 obreros que quedaban, de los 1.580 que tuvo un año antes.³

En 1983, a pesar de la crisis que había vivido Celanese Colombiana S.A, apoyada en los acreedores, en los accionistas y en sus trabajadores, cambia su denominación por la de Química Industrial y Textil S.A (Quintex S.A)

Las actividades productivas de Quintex, se enfocaron en la satisfacción del cliente, en la calidad de sus productos, en la ampliación de los mercados (exportaciones), pero sobre todo en la mejora y en la optimización de sus procesos productivos.

El catálogo de productos de la empresa para ese entonces consistía en la producción de filamentos de acetato, fibras y películas naturales, artificiales y sintéticas, hilazas, productos químicos, textiles y plásticos.

A pesar de la falta de tratados comerciales con otros países, para la expansión de la compañía, Quintex, elaboró un plan de acción de cuatro etapas, en las que sus exportaciones crecieron un 500% en cuatro años, pasando de vender 1. 8 millones de dólares a 9 millones de dólares.

³ Robledo, J.. (1982). AMENAZADA DE MUERTE LA INDUSTRIAL TEXTIL. Mayo 8, 2016., de Tribuna Roja Sitio web: <http://tribunaroja.moir.org.co/AMENAZADA-DE-MUERTE-LA-INDUSTRIAL.html>

ESTRATEGIAS PARA EL INGRESO A NUEVOS MERCADOS

Los directivos de Quintex S.A entendían que para ingresar a nuevos mercados no bastaba sólo con despachar productos al extranjero, sino que se debían seguir una serie de estrategias que le permitiesen llegar adecuadamente a nuevos mercados. Para lograr éste objetivos, la empresa dividió su proceso de ingreso a nuevo mercados en cuatro etapas.

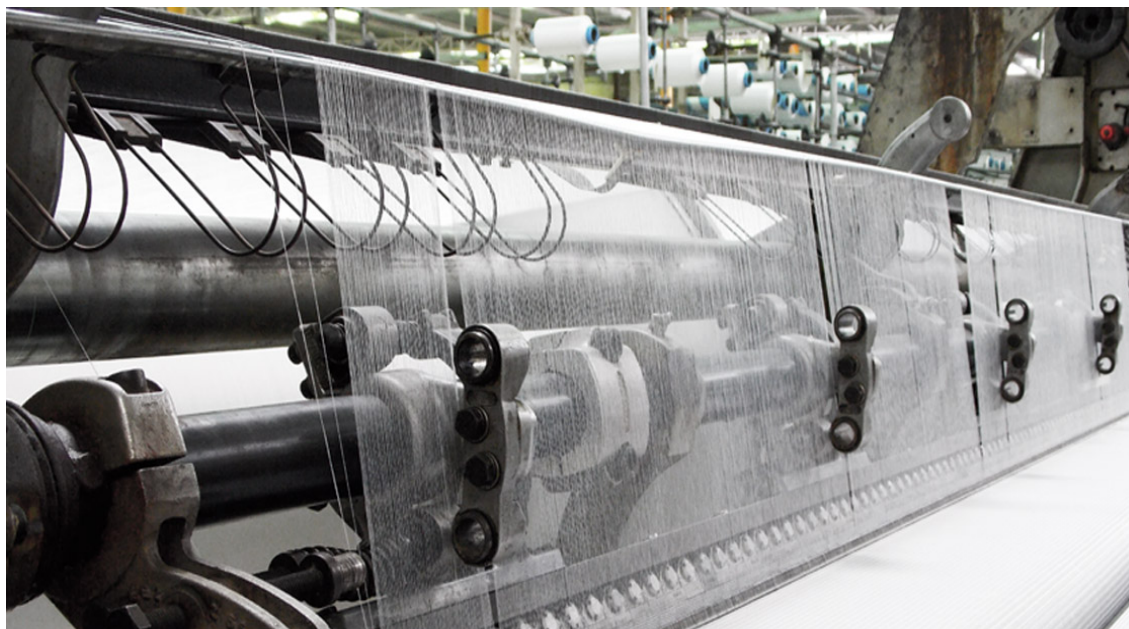


ilustración 10. Nueva maquinaria adquirida como parte de su proceso de desarrollo.

La primera etapa de este proceso hacía énfasis en que la empresa a través de la investigación de mercado, y la interacción con sus posibles clientes, buscarían entender las necesidades de los consumidores extranjeros, las especificaciones de los productos y los procesos involucrados en cada uno de ellos. En esta etapa, también se tuvo en cuenta a sus posibles competidores; sus precios, su calidad y la oportunidad que tenía Quintex S.A de competir con cada uno de ellos, para conocer sus puntos tanto fuertes como débiles y de esta forma llevar a cabo un plan de desarrollo que los logre posicionar en el mercado en el cual se encontrarían.

La segunda etapa del plan de ingreso a nuevos mercados, se basó en el ofrecimiento de sus productos a los clientes que encontraron en la primera parte del proceso de búsqueda. En este punto del proceso, Quintex ya había enviado a sus posibles compradores, muestras de los productos textiles desarrollados a partir de los resultados obtenidos en su investigación previa y

se empezaban a establecer relaciones comerciales y contactos extranjeros para concretar las ventas.

En la tercera etapa se llevaba a cabo el proceso distribución del producto, ya se había concretado la venta de sus productos y se les enviaba a las empresas de los países compradores. Es importante destacar que en este punto del proceso, Quintex tenía en cuenta cada detalle tanto del producto como de su entrega, por eso se preocupaba por la presentación del producto, el empaque, las condiciones en que llegaban y el cumplimiento de los tiempo estimados del envío de los productos, aspectos que fueron reconocidos por su clientes obteniendo como resultado una mayor confianza hacia la organización.

La ultima etapa consistía en el monitoreo del servicio post venta y la asesoría técnica de los productos, para ello se destinaban líneas de atención al cliente y controles de calidad constantes, para brindar un seguimiento a los clientes de la funcionalidad de sus productos y de esta forma analizar las posibles mejoras o ajustes necesarios. Los clientes recibieron esto como un valor agregado y su relación se hacía cada vez más firme, esto demostrando una fuerte recuperación y finalmente el éxito de la estrategia implementada.

Luego de la implementación de este proceso de cuatro etapas, la participación de Quintex en mercados extranjero creció notablemente, hasta el punto que para el año 1.990, sus ventas internacionales estuvieron dadas de la siguiente manera: el 64% de las ventas se realizaron a países de suramericanos como Brasil, Ecuador, Chile, Perú, Argentina y Venezuela. Un 2%, de ventas en Estados unidos, China con una participación del 32.5% y cuatro países de Centroamérica (costra rica, Guatemala, Honduras y Nicaragua) con un 1.6%. A continuación un grafico que representa la participación de las exportaciones de Quintex S.A:

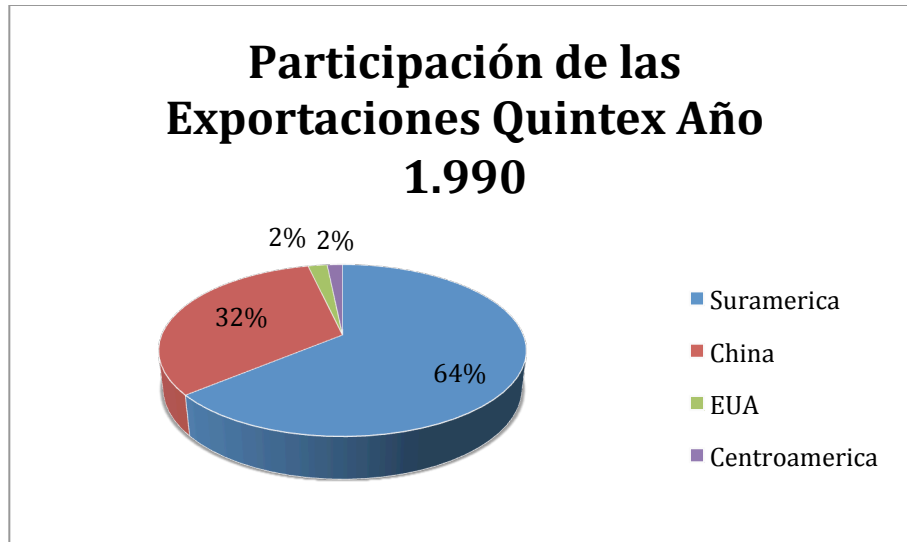


ilustración 11: diagrama de torta con distribución de participación de la exportaciones de Quintex, 1990.

Además de las cuatro estrategias mencionadas anteriormente, Quintex invirtió en un programa de mejoramiento continuo llamado *Quintex Sistemas de Calidad Integral*. Este programa consistía en la utilización de procesos y elementos de medición que se renuevan cada año con el fin de mejorar la calidad de sus productos. Asimismo se tiene en cuenta al personal de la empresa y se implementaron programas de concientización, motivación y educación enfocados a desarrollar habilidades y destrezas para que cada integrante que compone la organización realizara su trabajo eficientemente.

Quintex contaba con un sistema de mejoramiento continuo, en el que se tenía en cuenta los cambios en el consumidor y sus necesidades de estar a la moda. El departamento de mercadeo de la empresa, era el que se encargaba tanto de estos programas de información, del contacto permanente con los cambios en la moda, en los avances tecnológicos, en las tendencias, y en los hábitos de los consumidores finales.

PROCESOS PRODUCTIVOS, PORTAFOLIO DE PRODUCTOS Y CLIENTES:

Para los procesos de producción, Quintex S.A tenía una política de asignación de diferentes productos para cada una de sus plantas.

La planta Ubicada en Yumbo, Valle del cauca, era la encargada de producir polímeros tales como las fibras de poliéster, usadas principalmente en la industria del plástico para la elaboración de pinturas, pero con otro tipo de usos, tales como la fabricación de fibras textiles, algodón de relleno, almohadas, barcines, fibra de vidrio, y la fabricación de materiales plásticos para productos tecnológicos y automotrices. En la planta de yumbo también se producía la mecha de acetato para cigarrillo, una fibra textil conseguida a partir de procesar la celulosa. Ésta fibra generalmente no tiene ningún sabor y es lo suficientemente compacta y firme para mantener la forma del cigarrillo. Dependiendo de las necesidades de la tabacaleras, los filtros de Quintex S.A, tenían la capacidad de dejar pasar ciertos niveles de intensidad de nicotina y eliminar o potencializar el sabor a humo de los cigarrillos.

En la sede ubicada en la ciudad Bucaramanga, los procesos productivos iban enfocados hacia la producción de fibras sintéticas y filamentos de acetato.

La fibra sintética se obtenía a partir de un proceso de polimerización e hilado dependiendo de la textura, el teñido y la transversalización del material. Este material es usado para la fabricación de hilos, telas de planchado, alfombras, tejidos en general, plásticos, aislantes, cosméticos, tapicería, cordelería, en productos eléctricos y electromecánicos.

Con respecto a los filamentos de acetato, era obtenidos a partir de la pulpa de la madera y por el tratamiento de algodones con ácido acético. La producción de éste material proveía a fábricas que necesitaran materias primas para la elaboración de textiles, herramientas, productos de higiene, papeles especiales, medios de filtración, barnices y como base para la fabricación de películas fotográficas.

En la sede del municipio de Sabaneta Antioquia, la empresa enfocaba sus esfuerzos en la producción de hilazas e hilos y de fibras viscosas. Tanto los hilos y las hilazas se utilizan en la elaboración y en el cocido de las prendas. Mientras que la fibra viscosa es utilizada como un recubrimiento para los tejidos, se suele mezclar con algodón, lana y poliéster para producir tejidos y puntos para ropa interior, abrigos y vestidos.

Los clientes de Quintex S.A fueron líderes en la industria manufacturera, textil e industrias tabacaleras, tanto a nivel nacional como internacional. En el siguiente cuadro se muestra los segmentos o las divisiones de productos según su clasificación:

Nombre del segmento	Producto
Productos Químicos	Productos químicos básicos, alcohol de polivinilo, dispersiones
Plásticos Técnicos	Plásticos técnicos
Productos de Acetato	Productos de Acetato
Productos Químicos Performance	Aditivos alimenticios

Para ofrecer sus productos, Quintex S.A adquiriría sus materias primas de empresas locales e internacionales, se destacan las siguientes:

- Carbón
- Acetona
- Metanol
- Metileno

En el siguiente grafico, se resume la información del valor añadido a la materia prima durante cada uno de los cuatro procesos de producción en las plantas.

Cadena de valores añadidos integrada

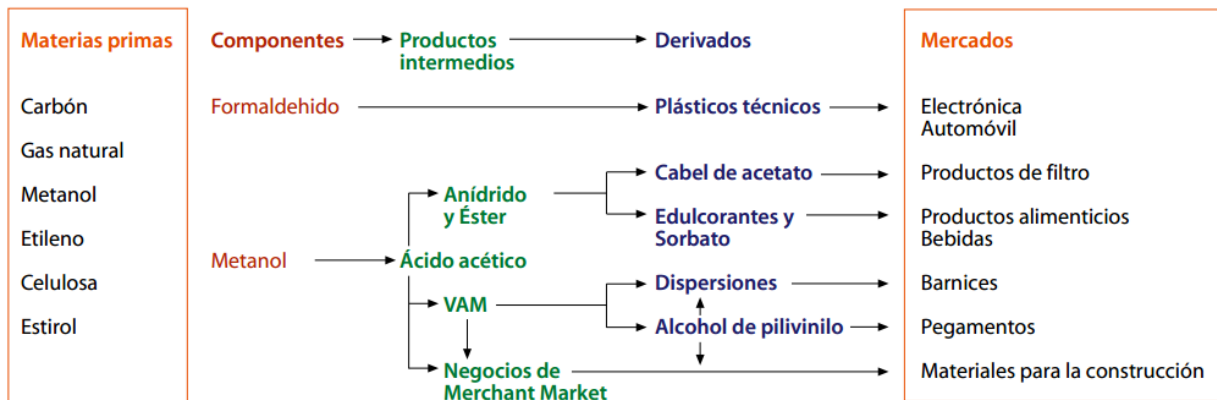


ilustración 12: información de valor añadido a la materia prima durante los procesos de producción.

Aunque Celanese Colombiana S.A, fue una empresa que tenía en sus comienzos un enfoque más textil que químico, cuando la empresa cambio de denominación a Quintex S.A, su portafolio de productos químicos se diversificó y éste empezó a formar un mayor porcentaje de ventas. La gama de productos abarca aminas, ácidos carbónicos, pinturas, y barnices.

La cadena de acetil

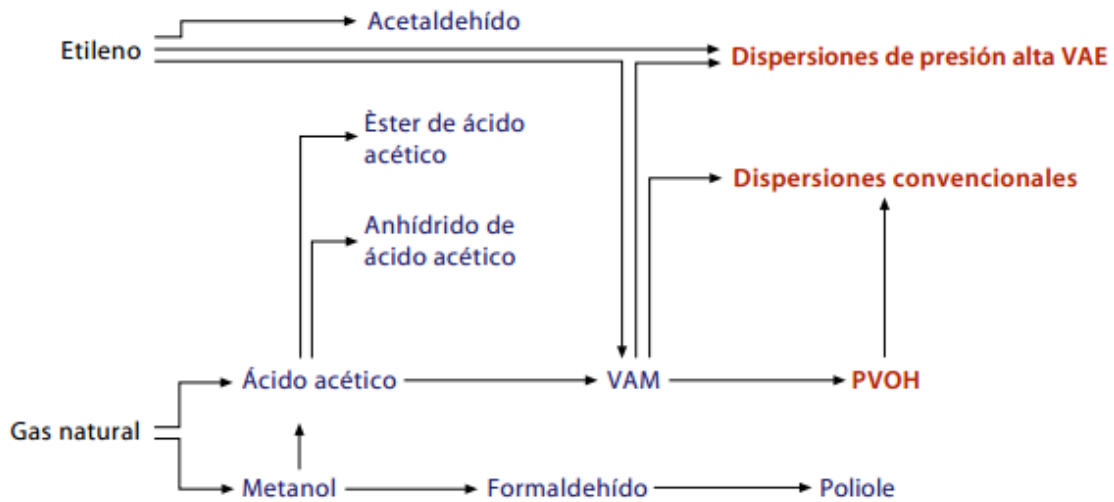


ilustración 13: Ilustración de aspectos involucrados durante el proceso de cadena de acetil.

APERTURA ECONÓMICA Y QUINTEX

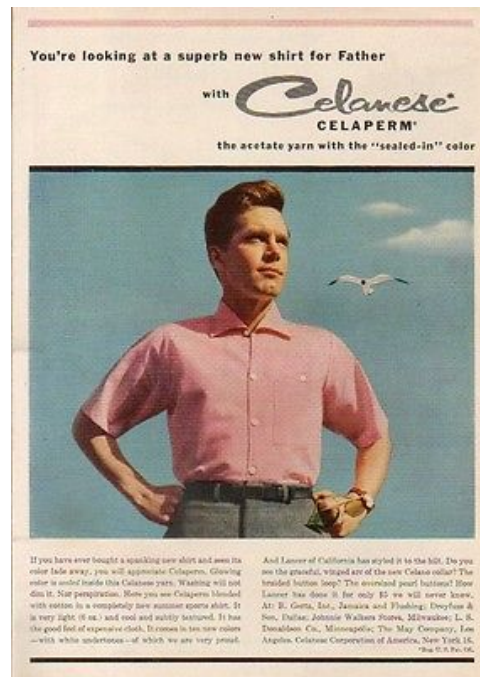


ilustración 14: imagen publicitaria de Celanese.

La celebración de los 40 años de Quintex, coincidió con la apertura económica de Colombia. Para ésta años, Gilberto Rodríguez Galvis, el presidente de la compañía ya había establecido un modelo que se basaba en la calidad y en la pronta respuesta a sus clientes, con la apertura económica de 1990 en Colombia, la experiencia ganada en sus últimos años serian un factor clave para tener éxito en tan ansiado proceso económico internacional.

Según Rodríguez Galvis, la apertura económica significaba “una necesidad para el país. Debe convertirse en una palanca que impulse la industria nacional hacia su modernización. La entendemos como algo irreversible, y frente a ella es clave minimizar los riesgos que ofrece y aprovechar las oportunidades que presenta.”

Siguiendo sus paramentos de modernización y competencia, la maquinaria y los equipos con los que contaba Quintex S.A fueron renovados, con el objetivo de incorporar la última tecnología, lo que le permitiría a la compañía optimizar y mejorar la calidad de sus productos. En este proceso de adquisición de nuevos equipos, se puso especial atención en productos tales como la mecha de acetato para el filtro de los cigarrillos y el filamento de poliéster, en los que la expansión ha sido

de 3.000 toneladas por año. En este proceso ha sido necesaria la asistencia técnica de la compañía estadounidense Hoechst Celanese.

En el campo de los procesos productivos, la empresa ya contaba con un mantenimiento productivo de su maquinaria –traduciéndose en disponibilidad de equipos y reducción de costos de compras futuras de maquinaria por deterioro- además de eso, en el área de mejoramiento, se implementaron las técnicas JIT (*just in time*) más conocidas como técnicas de justo a tiempo, además de la utilización del sistema japonés de las 5Ss, que consiste en la organización, limpieza normalización, disciplina y orden para lograr una mayor productividad y un mejor entorno laboral.

Un año después de las declaraciones de presidente Rodríguez Galvis, se negociaron 2.3 millones de acciones con un valor de 17.200 pesos Colombianos –16 de enero año 1992.

Si bien era cierto que la apertura económica traería para Colombia nuevas oportunidades, también vendría con esto, el ingreso de mercancías de contrabando y se pondrían a prueba las empresas colombianas para responder a la efectividad internacional. Para finales del año 1993, 9 de las 100 empresas del sector industrial más grande del país presentaron pérdidas; entre esas, Coltejer, Fibratolima y Quintex, empresas del sector textil, que han sido afectadas principalmente por la desgravación arancelaria y por el comercio desleal.

DECAIMIENTO DE QUINTEX

Luego de la apertura económica de Colombia, a manos del entonces presidente de Colombia Cesar Gaviria, la empresa empieza un proceso de decaimiento y de problemas de solvencia económica y de participación tanto en el mercado nacional, como en los mercados internacionales.

Ocho meses después – 5 de septiembre de 1995- la empresa Quintex S.A entra en concordato por segunda vez (la primera fue en 1981 como Celanese Colombiana S.A) y recibe autorización para inscribir sus bonos en acciones. Ésta misma situación, empezó a verse en otras empresas que no tenían que ver directamente con el sector al que pertenecía Quintex S.A, entre ellos encontramos al sector textil, de confecciones, de cueros, de comercio, el agroindustrial y el siderúrgico. Según la Superintendencia de Sociedades, las sociedades en concordato pasaron de ser 6 en 1990 a ser

27 en el año 1994. Es decir que en menos de 4 años después de la apertura económica ya había 21 empresas en concordato, sin contar las 6 cuando la apertura aún no se había realizado.

Para Luis Fernando Alvarado, ex superintendente, la realidad de la época es preocupante y las dificultades por las que están atravesando las compañías, no se debe a una mala administración, sino a la forma como se presentó la apertura. Además de eso se mencionan factores como el contrabando, el dumping, la competencia desleal, la reevaluación del peso y por el apagón más grande que tuvo Colombia y que empezó el 2 de marzo de 1992.

Factores adicionales como el endeudamiento de las empresas, la falta de liquidez y el poco capital de trabajo terminaron por afectar considerablemente a los empresarios Colombianos, haciendo de la apertura económica un retroceso en las industrias nacionales. En el caso de Quintex, uno de los concordatos más grandes presentados en éste periodo, los problemas presentados se derivan de la reducción de aranceles para la importación de textiles hacia Colombia, las fibras sintéticas y en general de confecciones de otros países. Además de esto, debemos tener en cuenta, las importaciones ilegales, el lavado de dinero, el dumping, la política cambiaria y el gran costo de la energía eléctrica para sus plantas. Los directivos de Quintex mencionan adicionalmente a esto, las altas tasa de intereses en el mercado y a los altos costos laborales resultantes de la ley 50 de 1990 que vino junto con la apertura económica y la mejora en la situación laboral de los colombianos.

Para octubre de 1995, Quintex, la empresa productora de filamentos de acetato, fibras, películas naturales, artificiales y sintéticas, hilazas, productos químicos, textiles, plásticos, colorantes, pinturas y recubrimientos, se encontraba valorada en cerca de 1.400 millones de pesos y en la que trabajan alrededor de 1.075 personas, se encontraba haciendo un acuerdo con sus acreedores y buscando la consecución de un préstamo por mil millones de pesos para evitar suspender sus operaciones dados los problemas que habían traído consigo la apertura económica y la ley 50.

Un año después de las negociaciones con sus proveedores y la aceptación de la superintendencia de entrar en concordato, Quintex fue multada por haberse descubierto alteraciones en los balances que se presentaron. La multa hace justicia al ajuste negativo de \$3.156 millones de pesos que fueron reflejados como pérdidas acumuladas de la empresa en los estados de resultados. La superintendencia multó a la empresa con \$6 millones de pesos, al representante legal Ernesto Prieto con \$4 millones de pesos y por igual valor al revisor fiscal Gustavo

Avedaño. El superintendente declaro que Quintex ajusto 24 cuentas de los estados de resultados con el objetivo de alterar los balances de la compañía.

Un año después, la empresa continuaba en operaciones, pero ahora, con 885 trabajadores. Pero la racha de despidos no paraba allí, luego de los 199 despidos, realizados en menos de un año, el 31 de Agosto de 1996, Quintex S.A solicito al Ministro de Trabajo la autorización para despedir a otros 300 de sus trabajadores y la solicitud para suspender sus actividades en su regional de Bogotá durante 120 días.

Para este momento, sus principales socios eran la Corporación Financiera Colombiana y el Banco de Bogotá, pero también hacían parte como pequeños accionistas monómeros Colombo-Venezolanos, Bancoquía, Centurion, Microplast, Corfinorte y Corfivalle. El 26 de junio de 1996, sus accionarios realizaron una audiencia donde se decidiría si continuar con la empresa o si empezar un proceso de liquidación.

Dentro de la reunión, José Vallejo, el presidente de la compañía expresó que había un déficit en la caja de la empresa, lo que se traducía en la imposibilidad de la compra de materias primas para las labores de la empresa de la regional de Bogotá. También comunicó que no se había suspendido la producción de poliéster y acetato.

Para salir de la crisis que aquejaba a la empresa desde hacía ya más de 6 años, Quintex S.A, requeriría cerca de \$20.000 millones de pesos, de los cuales el accionista mayor – el grupo Luis Carlos Sarmiento Angulo con una participación del 61%- estaría dispuesto a capitalizar \$10.000 millones, pero para evitar la liquidación de la empresa se tendría que contar con la autorización del ministerio de trabajo para despedir a cerca de 300 trabajadores y se debería cerrar una de sus fabricas, con la que se afectarían a 200 empelados y por supuesto gestionar un préstamo o un convenio que le permitiera adquirir los \$10.000 millones de pesos restantes.

Después de su aprobación, Quintex cierra su planta productora de nylon en Sabaneta (sur del departamento de Antioquia) y también se despiden a 200 trabajadores –con la autorización del ministerio de trabajo- en este punto, El instituto de Fomento Industrial (IFI), un grupo vinculado al Ministerio de Desarrollo proporcionaría los 10.000 millones de pesos restantes para que la empresa siga en funcionamiento.

Para este momento las directivas habían interrumpido las funciones en la planta que funcionaba al 80% de su capacidad total y que debía a sus cerca de 800 trabajadores cuatro salarios. El cierre

tomo por sorpresa a los trabajadores, representados por el secretario del sindicato José Ricardo Valbuena quienes no tuvieron la oportunidad de apelar ante el ministerio de trabajo.

Si Bien, el proceso de concordato no finalizaba, y no existía una solución concreta para salvar a Quintex de la liquidación, el sindicato de trabajadores ya empezaba a exigir el pago de sus salarios y el traspasó al nuevo sistema de cesantías propuesto por la nueva ley 50. Empresas como Croydon y Quintex, con más de 20 años de experiencia en el mercado colombiano, estaban pasando por la misma situación con sus trabajadores.

Entre finales de agosto y principios del año 1997, la Superintendencia de sociedades, dada la poca viabilidad económica, determino que la empresa Química Textil Quintex S.A, fuera liquidada.

Para entonces, los costos laborales de Quintex sumaban alrededor de \$15.000 millones de pesos, la empresa contaba sólo con 861 empleados, y las mesadas para los 540 jubilados de la empresa ascendían a \$3.500 millones de pesos. En cuanto a los costos fijos mensuales estos estaban entre los \$1.470 millones de pesos.

El presidente de Química industrial y Textil Quintex S.A, José Vallejo anuncia el 5 de septiembre de 1996, frente al sindicato de trabajadores, a la junta directiva, a algunos medios locales y nacionales el auto que ordena la liquidación de la empresa.

Según el liquidador Carlos Torres Hurtados, en el proceso de la liquidación de Quintex intermedian cerca de 58 personas que hace parte de la administración, el control de las plantas y el mantenimiento de los equipos de uso químico y textil. Para la liquidación total de la empresa se pretendía realizar la venta de la maquinaria y de las plantas físicas a empresas del mismo sector que quisieran comprarlas, pero a pesar de su intención, para el sector, éstas ya estaban empezando a ser obsoletas y la venta de éstas empezó a posponerse.

Según los afiliados a la central Unitaria de Trabajadores (CUT) la quiebra de las empresas colombianas, incluyendo Quintex S.A, se debe a la apertura económica y a las pocas medidas tomadas por el gobierno para proteger sus industrias.

Después de un largo proceso de liquidación, los empleados de las plantas de Yumbo (Valle del Cauca) y Sabaneta (Antioquia) pudieron acceder a la parte que les correspondía, tuvieron que esperar hasta el año 2003 para hacerlo. La forma de pago, después de 5 años de larga espera no fue en efectivo, ni en bonos, sino en parte de la maquinaria que aún no se había podido vender.

DECAIMIENTO SEGÚN FUENTES INTERNAS DE LA EMPRESA (EN SU ÉPOCA)

Para efectos de mayor precisión en esta investigación, se llevaron a cabo dos entrevistas a ex trabajadores de la empresa Celanese de Colombia.

Uno de ellos, quien prefiere ocultar su identidad, hizo parte de la empresa durante 22 años como operario de la maquinaria productora de fibras sintéticas y afirma que “Celanese era una de las mejores empresas, había mucho orden y avance tecnológico, el funcionamiento de esa empresa era casi perfecto hasta que nos enteramos que estaba involucrada en negocios ilícitos con el narcotráfico y habían fraudes en algunos estados financieros”, razón por la cual el accionista mayoritario Sarmiento Angulo “dejo tirada la empresa con el fin de evadir o cortar cualquier nexo con este problema”, dejando a los trabajadores casi desamparados, “nosotros de una demandamos al estado por que no habían abogados que quisieran tomar el caso contra Sarmiento Angulo por miedo a atentados contra su vida o algo así, y ya nos hemos ganado dos fallos pero el gobierno mete apelaciones y hace que el proceso se extienda sin darnos respuestas al respecto”, cabe resaltar que este proceso ha tenido una duración de casi veinte años y se espera continúe por algunos más.

Por otro lado, Flover Villaquiran, ex funcionario de la empresa durante 23 años, hacía parte de la junta directiva del sindicato de trabajadores y se vio afectado también por las diferentes fallas en la administración de esta compañía. “Desafortunadamente a Celanese Colombiana S.A, la reportaron en la lista Clinton, según una revista de la época de la que no recuerdo el nombre, debido a permeabilizaciones con negocios de narcotráfico, pues esta empresa tenía todos los elementos necesarios como materias primas para la elaboración de algunas sustancias psicoactivas y como era la mayor importadora de acetona desde el medio oriente era un negocio perfecto para ellos, como será que hasta llego a aparecer que los Hermanos Rodríguez reclamaban esa empresa como de ellos”. “Desde el primer concordato, el banco de Bogotá por ser acreedor de la empresa quedo con el mayor porcentaje de las acciones bajo el cargo del grupo Luis Carlos Sarmiento Angulo, quien al darse cuenta que el narcotráfico había permeabilizado la empresa decidió dejar tirado eso y donó todas sus acciones a la UIS (Universidad Industrial de Santander) para lavarse las manos”. A partir de lo anterior, la empresa entro en liquidación y según afirma Flover “nosotros como sindicato pudimos constatarlos de que la empresa en esa época llevo doble contabilidad y después fue sancionada por la superintendencia y el ministerio

del trabajo”. Después de declarada la liquidación, “asignaron a un señor Carlos Torres como liquidador, quien no paro los contratos de los trabajadores y se gasto todo el dinero que estaba destinado para eso en cuentas exteriores, dejándolos a todos sin un peso, pero después fue destituido por malos manejos y asignaron a otra liquidadora que finalmente no pudo pagarnos por que la deuda había crecido mucho y no alcanzo para nosotros pero ya entre un grupo de trabajadores y el sindicato demandamos a la superintendencia de sociedades que se encarga de responder por los malos manejos del estado y actualmente se ha fallado a favor de nosotros pero ellos apelaron y ahora estamos en el tramite de una conciliación para ver si así se llega a un acuerdo más rápido”.

Finalmente, el señor Villaquiran desmiente los rumores que hay a cerca de que el sindicato fue el que hizo cerrar a la empresa Quintex S.A, “Quintex era una empresa muy buena en todos los sentidos, nosotros como sindicato de trabajadores teníamos una buena convención de trabajo donde habían buenas garantías para todos, la empresa no se acabo por el sindicato como dice la gente, antes al contrario, cuando hablábamos con el jefe de personal nos decía que antes les convenía que los trabajadores se sindicalizaran para que todos los problemas se canalizaran a través del sindicato y la empresa no tuviera que lidiar con los problemas individuales de cada trabajador”

BIBLIOGRAFÍA

- Alzate, M. (2015). *Comfandi*.
- Comfandi.com.co. (2016). *Comfandi, tu mano amiga*. [online] Available at: <http://www.comfandi.com.co> [Accessed 7 Apr. 2016].
- Revista científica Guillermo de Occidente. Vol 5. No. 2, edición Julio – Diciembre de 2007. “trayectoria de las empresas multinacionales en la ciudad de Cali”. Johnny J. Orejuela, Camilo Mayor, Juan Javier Vesga.
- Narváez, J. . (2014). Las Chicas del Acetato en Colombia, 1965. Melva Peláez Ossa, Vda de Vernaza.. Mayo 8, 2016., de Familia Ossa Ossa Sitio web:

<http://familiasotoossa.blogspot.com.co/2014/08/las-chicas-del-acetato-en-colombia-1965.html>

- Robledo, J.. (1982). AMENAZADA DE MUERTE LA INDUSTRIAL TEXTIL. Mayo 8, 2016., de Tribuna Roja Sitio web: <http://tribunaroja.moir.org.co/AMENAZADA-DE-MUERTE-LA-INDUSTRIAL.html>
- <http://www.revistas.usb.edu.co/index.php/GuillermoOckham/article/view/508>
- <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/economia/industrialatina/155.htm>
- <http://es.wikipedia.org/wiki/1992>
- <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-180917>
- <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-180883>
- <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-180876>
- <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-180914>
- <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-180718>
- <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-180872>
- <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-180911>
- <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-205511>
- <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-121745>
- <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-191114>
- <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-300343>
- <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-288641>
- <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-286863>
- <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-418506>
- <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-437204>
- <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-344814>
- <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-330652>
- <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-329274>
- <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-319277>
- <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-196563>
- <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-223865>
- <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-270431>

- <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-302706>
- <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-287264>
- <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-294845>
- <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-306865>
- <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-317445>
- <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-386762>
- <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-386762>
- <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-454986>
- <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-454324>
- <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-450712>
- <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-438153>
- <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-437889>
- <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-431485>
- <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-430170>
- <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-419243>
- <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-463546>
- <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-472204>
- <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-484910>
- <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-484445>
- <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-485444>
- <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-489959>
- <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-488632>
- <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-491505>
- <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-492253>
- <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-494210>
- <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-498163>
- <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-579450>
- <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-566168>
- <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-689298>
- <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1029223>

