

EL CASO CELANESE

Resurrección de una compañía

Nuevos dueños,
menos gastos
y perspectivas
realistas.

UNA NOTICIA que causó expectativa en todos los medios económicos, especialmente en la industria del país fue, el año pasado, que Celanese Colombiana se acogiera a la fórmula legal del concordato con sus acreedores, por hallarse en dificultades financieras. La empresa gozaba de excelente reputación por sus productos, y siendo una sociedad con accionistas nacionales y extranjeros, representativos estos últimos de una poderosa compañía transnacional, no se pensó que pudiera llegar a verse en este problema. El grupo extranjero, conviene aclararlo de una vez, no era el mayoritario dentro de esta empresa.

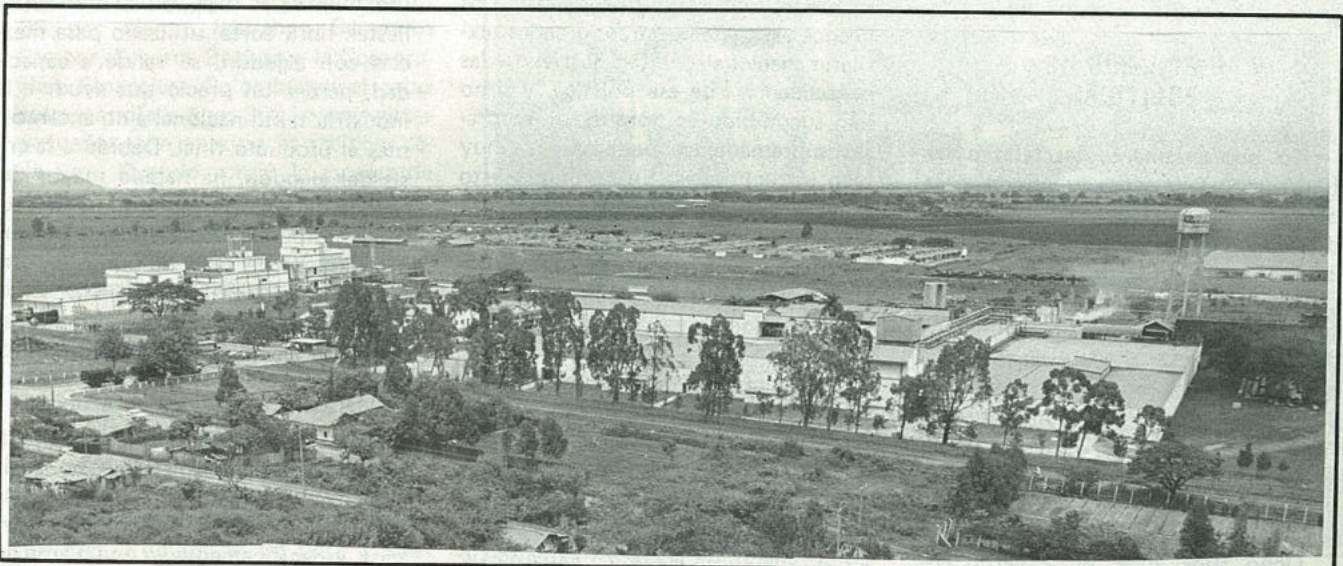
Negociaciones bastante complejas se han adelantado desde entonces para salvar la compañía, y todo permite decir que la crisis fue superada. En estos episodios han tenido figuración clave dos personajes: Augusto Karpf Llanos como presidente de la firma, e Isaac Mildenberg como jefe del grupo de inversionistas colombianos que ha adquirido el control financiero de la misma, y llegado a arreglos con los distintos sectores interesados en darle solución al problema.

Karpf Llanos es un ingeniero químico, nacido en Ciénaga, Magdalena, y graduado de la Universidad Pontificia Bolivariana de Medellín. Se vinculó profesionalmente a Indu-Rayón, y cuando esta empresa barranquillera fue adquirida en 1960 por Celanese Co-

lombiana, se le nombró allí como gerente. "Prácticamente llevo trabajando dentro de esta compañía 32 años, y he ocupado cargos en distintas áreas, como gerente de fábrica, como gerente de manufactura para tres plantas de la empresa, vicepresidente de mercadeo y desde mayo de 1981 como representante legal, para ayudar al grupo extranjero a sostener la operación mientras se definía la situación futura, y luego, al conformarse la actual empresa, se me ratificó como presidente de la compañía".

El industrial Isaac Mildenberg nació en Cartagena, y desde muy joven comenzó a trabajar en el comercio de telas. Hace unos diez años formó su propia distribuidora, Artexto, con sede en Medellín y sucursales en Bogotá y Barranquilla. Distribuye únicamente textiles del país. También ha negociado en finca raíz, y construido edificios de vivienda y oficinas en Medellín, principalmente. Ha fijado su residencia en Miami, pero pasa la mayor parte de su tiempo en Medellín y Bogotá. Economista, fue por algún tiempo catedrático de la Universidad de los Andes.

Interesados en el caso Celanese, hemos reunido información sobre la situación que planteó la crisis, y las medidas gerenciales que se tomaron para sacar adelante la empresa, cuya producción contribuye al desarrollo de la industria textil nacional. →



En la página anterior, panorámica de las instalaciones en Yumbo, Valle. Abajo, la fábrica de Colnylon en Barranquilla, que también pertenece a Celanese Colombiana, hoy controlada por el grupo Mildenberg.

La compañía Celanese Colombiana S.A. se dedica esencialmente a producir hilazas para la industria textil. Tiene varias plantas especializadas: produce filamento de poliéster de fibra corta, filamento de acetato y mecha para filtro de cigarrillos en su fábrica de Yumbo; en la de Sabaneta, cerca a Medellín, produce nylon filamento; en la de Barranquilla hace años elaboró filamento y fibra corta de viscosa, pero ante la situación del mercado se suspendió en 1974 tal operación. Resultaba supremamente costosa su manufactura. Se ha dedicado dicha planta a producir papel celofán para el mercado nacional. También en Barranquilla se cuenta con dos plantas químicas que, utilizando como materia básica el azufre, elaboran bisulfuro de carbono y sulfato de manganeso con destino a la industria de fungicidas. Las plantas químicas en cuestión son de una compañía 100 por ciento de Celanese, pero organizada en forma independiente bajo el nombre de Química Internacional (Quimtal).

Hace aproximadamente cuatro años las antes prósperas operaciones de Celanese Colombiana comenzaron a verse afectadas por una situación de origen externo. El sector textil se vio muy afectado por las importaciones masivas de telas, importaciones que tenían las dos modalidades: las legales, autorizadas con licencia oficial, y las ilegales, fruto de la disponibilidad de dólares negros para introducir contrabando, que se procuraba amparar reutilizando licencias otorgadas previamente.

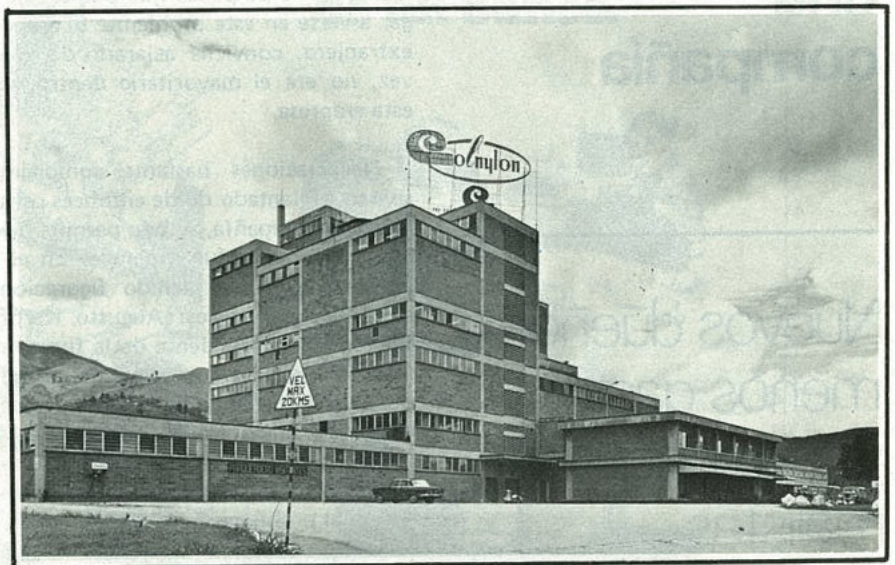
UN CAMBIO DE POLITICAS

No necesariamente las telas o las fibras importadas eran superiores a las producidas nacionalmente, pero había diferencia de costos. Colombia tiene equipos muy sofisticados en estas industrias, como cualquier otro productor internacional, pero los volúmenes de fabricación no son los mismos. Lógicamente hacer una tela muy especial en el país, como alguna similar proveniente de los Estados Unidos, Europa o el Japón, será aquí más costoso por el volumen que se puede producir.

Ocho años atrás, el gobierno co-

menzó a sostener pública y abiertamente que la industria colombiana tenía que ser competitiva con la industria internacional, sin considerar —dicen los industriales del país— que no podemos compararnos con países industrializados en los cuales muchas exportaciones de telas son subsidiadas por los gobiernos. Es el caso (entre otras naciones) del Japón, de Taiwan, de Corea, donde los costos resultan supremamente bajos por esos subsi-

ne capacidad para entregar unas 200 ton/mes, y se está operando a un 60 ó 70 por ciento de esa capacidad. La mecha para cigarrillos se produce de acuerdo con la demanda interna y se está pensando en regresar al mercado andino; anteriormente la fábrica de Yumbo exportaba a la Argentina, Chile y el Perú. El poliéster filamento es producto muy competido, pues hay tres productores en el país, Enka, Polímeros Colombianos y Celanese Colombiana.



dios. Además, influye lo que se conoce como "economías de escala" sobre el costo comparativo. Al exigírsele a la industria colombiana que fuese competitiva tanto en precio como en calidad con la competencia extranjera, empezaron a surgir problemas. Los hechos así lo demuestran: grandes textileras nacionales están sufriendo las consecuencias de esa política, y si no han sucumbido es porque son empresas supremamente poderosas y muy bien estructuradas. En cambio, y esto es algo que no se ha difundido suficientemente, un sinnúmero de empresas medianas y pequeñas fueron borradas del mapa. El contrabando les dio una estocada mortal.

La planta Celanese en Yumbo venía trabajando prácticamente a capacidad plena. Cuando empezaron a surgir en abundancia las telas importadas, lógicamente empezó a bajar la demanda de sus productos. Así, por ejemplo, en el renglón de acetato filamento tie-

En el plano internacional, hay exceso de capacidad de poliéster filamento, de modo que se presentan ofertas prácticamente al costo de la materia prima. Por consiguiente, aunque este producto se siga vendiendo por Celanese, su rentabilidad es baja. En cuanto al poliéster fibra corta, utilizado para mezclas con algodón, se vende a capacidad, pero a un precio que ayude a la industria textil nacional a no encarecer más el producto final. Debido a la crisis del algodón, ha habido mayor demanda de poliéster fibra. El nylon está muy competido, especialmente porque el consumo de telas de punto en este momento, debido a tendencias de la moda internacional, está deprimido; se espera su recuperación en los próximos años.

Para mantenerse al día y competir en calidad, Celanese hizo inversiones de US\$10 millones en poliéster filamento y de US\$4 millones en servicios, específicamente en una planta ge-

neradora de electricidad. Se apeló al crédito, sin proceder a un aumento de capital; tal endeudamiento de la compañía coincidió con una depresión de los mercados y mayores costos. Todo lo cual llevó a que comenzara a notarse la falta de dinero para el trabajo normal, para atender el pago de los intereses y de los préstamos a corto plazo. Esta situación financiera llevó el 31 de mayo de 1981 a suspender pagos y a solicitar un concordato con los acreedores.

¿Fue necesario el endeudamiento en los 14 millones de dólares mencionados? Los dirigentes de la empresa sostienen que sí. Explican que, por ejemplo, en el suministro de energía eléctrica había hasta cinco o seis cortes a la semana, algo que representaba paralización costosa de equipos. Y añaden: "Nunca hubiéramos invertido tanto dinero en montar una planta de suministro propio de energía, si hubiéramos podido contar con la energía del Estado, como ocurre en cualquier otra parte del mundo".

FALTA DE CONFIANZA

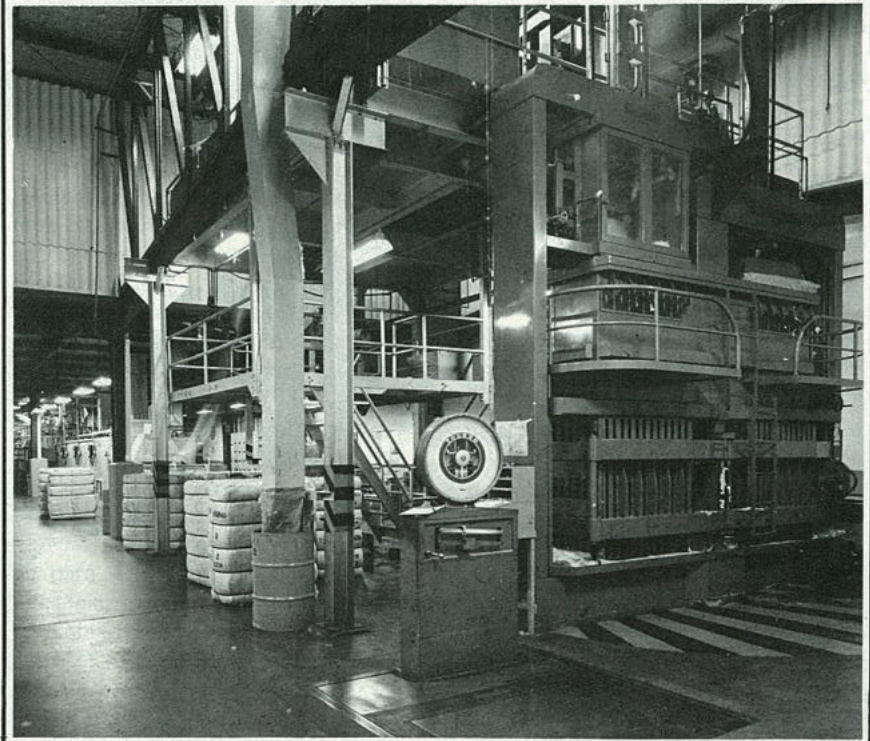
¿Por qué no se procedió a arbitrar recursos financieros aumentando el capital? Esto lleva a considerar cómo estaba formada la empresa. Los socios estadounidenses tenían aproximadamente el 48 por ciento de las acciones y un grupo colombiano, de grandes y pequeños accionistas, el 52 por ciento restante. En primer término, con un 36 por ciento figuraban Cementos Samper, Seguros Bolívar y la Corporación Financiera Colombiana; el resto correspondía a unos 300 inversionistas pequeños, con muy pocas acciones cada uno. Cuando surgió la escasez de dinero, no hubo desafortunadamente un entendimiento entre los socios mayoritarios colombianos y los socios extranjeros para decidir una nueva inyección de capital. La razón que dieron los socios colombianos es que habían perdido la confianza en el sector textil, debido a lo que estaba sucediendo en Colombia; o sea, las importaciones autorizadas y el auge del contrabando. De su parte, el grupo estadounidense, esencialmente textilero y uno de los mayores productores de fibra a nivel

mundial, se declaró interesado en aportar más dinero para poner nuevamente a flote la compañía; pero consideraba que el esfuerzo tenía que hacerse de modo conjunto, que no era justo que lo hiciera un grupo de dueños y el otro grupo se quedara a la expectativa de los resultados. Adoptando el camino legal que se escogió, desde ese momento se discutieron fórmulas tendientes a garantizar su dinero a los acreedores. Una de dichas fórmulas fue la de liquidar la compañía y vender cada una de sus plantas. Otra fórmula: conseguir nuevos socios, que inyectaran dinero a la compañía. La tercera fórmula fue la de constituir una nueva sociedad, con otros socios colombianos que procederían proporcionalmente a inyectar más dinero. La

cuarta fórmula sencillamente hablaba de conformar un nuevo grupo, saliendo tanto los socios colombianos mayoritarios como el grupo de Celanese Internacional. A lo largo de las conversaciones, esta última salida pareció la más factible, ya que los socios extranjeros, ante las circunstancias del país, y viendo que sus antiguos compañeros temían el futuro de la industria textil, también tomaron la determinación de salirse del negocio.

A partir del primero de junio de 1981, cuando comenzó la suspensión de pagos, la administración de la empresa, orientada por el grupo extranjero, adoptó una serie de medidas para rebajar costos, especialmente los administrativos. Se pidió luego al ministerio

Para la industria nacional,
una seria amenaza
ha sido el auge
del contrabando.



Dos aspectos del proceso de fabricación y embobinado de papel celofán, en la planta barranquillera de la compañía. La capacidad instalada permite aumentar la producción, si hay una mayor demanda en el futuro.

de Trabajo inclusive la autorización para el cierre total de fábricas, a fin de vender todos los equipos como unidades sueltas. El ministerio, en consideración al problema laboral que se iba a formar, no autorizó la fórmula y negó el despido colectivo del personal. Se logró entonces una reducción de personal, especialmente de empleados en Bogotá y en las diversas plantas, donde fusionaron ciertos cargos y se repartieron las cargas de trabajo. Esto ha significado una disminución de los gastos. El monto de la nómina ha descendido aproximadamente en 70 millones de pesos durante el primer semestre de 1982, absorbiendo los aumentos debidos al alza del costo de la vida. En gastos de administración, de las oficinas de Bogotá se han rebajado alrededor de 30 millones de pesos. Se reagruparon funciones especialmente del personal de contabilidad, contraloría y departamento financiero. Dice un dirigente de la compañía: "En este momento podemos decir que hay áreas identificadas en donde toda-

vía podemos mejorar costos en forma sustancial, importando algunos nuevos equipos. Ya estamos en ese plan. En cuanto a consumo de materias primas no hemos logrado una diferencia sustancial".

¿CRECER O REDUCIRSE?

En los distintos países donde operan filiales de Celanese se aplican, con las naturales variaciones, las políticas básicas de administración que tiene la compañía. Declara un funcionario de la empresa: "Estamos muy acostumbrados a trabajar en mercados holgados, en los cuales surgían crisis que se superaban en épocas pasadas en forma muy fácil; pero no nos habíamos encontrado con una crisis tan total, como esta que hoy afecta la estructura de todo el sistema textil colombiano" y agrega: "Disponíamos en Colombia de una infraestructura hecha para asegurar un crecimiento futuro, porque la compañía tenía que crecer, y por lo

tanto requería soporte para crecer. En este momento lo que se está haciendo es reducirse al máximo para salir adelante, y posteriormente crecer. Esto nos ha permitido adoptar una forma de administración muy reducida. Anteriormente teníamos en la dirección un presidente, un gerente general, seis vicepresidentes, gerentes, subgerentes; hoy hay un presidente que cuenta con una serie de colaboradores, entre ellos solamente dos vicepresidentes y de resto gerentes, que han asumido, las funciones de los vicepresidentes eliminados. Confiamos en que dentro de dos o tres años volveremos a crecer, si las necesidades de nuestra empresa lo requieren".

Hay que señalar que esta política de reducción de personal ha sido la que está aplicando en general la industria textil del país, especialmente en Medellín, donde los últimos dos años varios miles de personas han tenido que salir de estas empresas. En el caso de Celanese, fue preciso reducir la nómina en 400 personas.

Interrogado el presidente de Celanese, Augusto Karpf Llanos, sobre la crisis de la compañía y su recuperación actual, contestó: "Después de casi ocho meses de estar buscando soluciones, recibimos oferta de un grupo encabezado por el señor Isaac Mildenberg, que quería hacerse cargo de Celanese Colombiana y llegar a acuerdos con los acreedores para el pago de sus acreencias en un futuro acordado. Comenzaron a fines de agosto del año 81 estas conversaciones, y como resultado se cristalizó un acuerdo en mayo de 1982. Se nombró una nueva junta directiva de acuerdo con nueva distribución del capital e integrada por personas muy conocedoras de la industria textil. Celanese Corporation seguirá proporcionando tecnología y asistencia técnica en los próximos seis años a esta firma nacional y ayudará con suministros de materias primas".

El entrevistado piensa que la solución es buena en cuanto a que el grupo Mildenberg podrá tomar decisiones con mayor prontitud que cuando el accionista mayoritario estaba en los Estados Unidos. Cuando así ocurre para tomar decisiones, especialmente



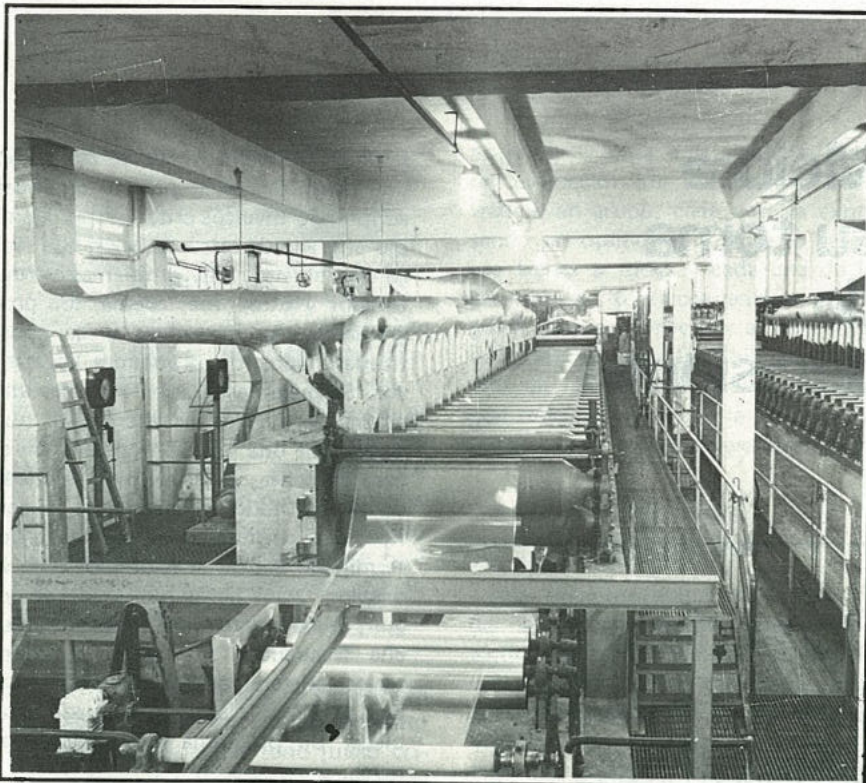
en cuanto a inversiones se refiere, se requiere mucho tiempo. Las compañías extranjeras estudian mucho la situación, quieren estar supremamente seguras de que la inversión no tiene el menor riesgo posible para ellas. Entonces, lógicamente, un proyecto que podría resolverse en un año se toma tres años. Conociendo las actividades del grupo Mildenberg, Celanese Corporation pensó que sería mucho más provechoso para Celanese Colombiana salir adelante en la forma acordada con el señor Mildenberg, quien conoce más el ámbito nacional, la idiosincrasia del comerciante nacional y el textilero.

LA FORMULA DEL ARREGLO

El arreglo surgió primeramente con los acreedores, a quienes Mildenberg planteó varias fórmulas. Ellas se pueden resumir así:

Dos años sin pago de capital ni de intereses a partir del primero de junio de 1982; en otras palabras, el primer pago de capital se hará en 1984, correspondiendo a la mitad del total; y a partir de junio del 84 comienzan a correr intereses por lo que quede pendiente, o sea la otra mitad. Una cuarta parte del total adecuado se pagará en junio del 85 y la cuarta parte restante en junio del 86. Habrá un plazo, entonces, de cuatro años para pagar todas las acreencias, que suman alrededor de unos dos mil millones de pesos. Se convino además una condonación parcial de las deudas que afectan directamente a Celanese Corporation. En cuanto al pasivo laboral, asciende a unos 600 millones de pesos, y son reservas que se van constituyendo para garantizar las futuras prestaciones y liquidaciones de personal.

Isaac Mildenberg piensa que la operación de las distintas plantas de Celanese Colombiana debe continuar; independientemente se estudiará cada una de ellas, para ver como cumplir la tarea conjunta. Dentro de la línea de producción de la planta de Yumbo merece la atención el hecho de no estar aprovechando toda la capacidad para acetato filamento; en consecuen-



cia, se está pensando diversificar este mercado y volcarse al exterior. Actualmente, por ser empresa nacional, puede gozar de los beneficios arancelarios del Pacto Andino.

Ahora bien, en todos los renglones se trabaja ante un hecho desfavorable: el auge de telas de contrabando. Preguntado el señor Karpf al respecto cita el caso de la planta de Sabaneta y su producción de nylon. "El mercado viene deprimido hace más de dos años y se está vendiendo solamente un 60 por ciento de la capacidad de la planta. Plantas de nylon prácticamente existen en cada país del Grupo Andino y exportar en el área va a ser difícil; sin embargo, haremos el esfuerzo. Estamos estudiando con Monómeros un plan conjunto de exportación de hilazas a Venezuela y Ecuador. Internamente el mercado ha estado deprimido, pero los textileros creen que va a mejorar. En la planta de Barranquilla, donde se produce celofán, a raíz de los problemas financieros que empezó a afrontar Celanese Colombiana los consumidores del producto, para protegerse y evitar una paralización de sus industrias, solicitaron al gobierno permiso para la importación. Se les otorgó licencia, en 1981, aproximadamente por la mitad de la capacidad de nuestra planta. En otras palabras, si se paraba la planta un semestre, con las licencias otorgadas podrían seguir trabajando. Lógicamente esta gran canti-

dad de celofán importado frena hoy nuestras ventas. Pero creo que van a subir durante el resto del año".

El celofán figura dentro del grupo catalogado como empaques flexibles; compite con el PVC, el polietileno y el polipropileno, películas derivadas del petróleo y por su tecnología mucho más baratas. En el mundo hay un sobrante considerable de estos productos especialmente de polipropileno en los Estados Unidos, donde internamente se vende a US\$4.00 y aquí lo están ofreciendo a US\$2.00, es decir hay un "dumping". En Colombia, la fábrica barranquillera de celofán gestiona con el gobierno alguna protección a fin de no crear desempleo. Esas instalaciones tienen toda clase de servicios (planta de energía y acueducto propios), que permitirían convertirlas en una industria de mayor magnitud.

Un cierre de las plantas de Celanese Colombiana hubiera repercutido en 1.000 familias directamente y de modo indirecto en muchas más. El grupo Mildenberg negoció una convención colectiva anticipada, para garantizar la operación futura por lo menos durante los próximos dos años. Era lógico proceder así, pues no se podía entrar a la negociación de concordato o adquirir compromisos con los acreedores si no existía también este acuerdo laboral. Una huelga o una suspensión de actividades hubiese sido fatal. ■