

**INGENIO PROVIDENCIA S.A.-CRECIMIENTO Y DIVERSIFICACIÓN COMO
ESTRATEGIAS DE TRANSFORMACIÓN DE LA INDUSTRIA AZUCARERA
COLOMBIANA
CASO DE ESTUDIO**

**MELVIN MARTÍNEZ RIOS
JUDIE CAROLINA CABRERA MARTÍNEZ**

Trabajo de grado para optar al título de Magister en Administración

**Director
JAIME EDUARDO LONDOÑO**

**UNIVERSIDAD ICESI
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
Cali, Octubre de 2012**

Melvin Martínez

Carolina Cabrera

INGENIO PROVIDENCIA S.A.-CRECIMIENTO Y DIVERSIFICACIÓN COMO ESTRATEGIAS DE TRANSFORMACIÓN DE LA INDUSTRIA AZUCARERA COLOMBIANA¹

Caso de Estudio

¿Cuál es el camino a seguir para continuar siendo exitosos?

Camino hacia el ingenio, Gonzalo Ortiz, bajó el vidrio de su auto para sentir una vez más esa mezcla de brisa y dulce olor a caña de azúcar que acompaña el recorrido por las vías del hermoso Valle del Cauca, esas vías que conducen a un lugar que hace parte de su vida, de su historia y de la historia de muchos que han encontrado un hogar más dulce que el azúcar: Ingenio Providencia.

Gonzalo Ortiz, Gerente General de Ingenio Providencia, meditaba sobre la historia del ingenio mientras contemplaba el paisaje a su paso, y pensaba en cómo esta historia está escrita en el corazón del Valle del Cauca, próspera región de Colombia, dotada de importantes riquezas, especialmente el empuje de la gente que pisa estas tierras, pues tanto propios como extranjeros se han quedado para construir el Valle y para construir país.

La historia de Ingenio Providencia, se remonta a la primera década del siglo XX, cuando don Modesto Cabal Galindo compró la hacienda La Providencia al señor Francisco María Sanclemente con 500 fanegadas (alrededor de 345 hectáreas) y se constituyó la sociedad comercial “Cabal G. e hijo”. En 1915, la parte correspondiente al señor Cabal Galindo se vendió a su hijo don Alfonso Cabal Madriñan, quien posteriormente la ensanchó adjuntando otras fincas. Desde esta época la respetable empresa era una sociedad familiar a la cual pertenecieron 8

¹Caso de estudio para optar al título de Magister en Administración. Este caso se desarrolla únicamente para su discusión en clase. No es el objetivo del mismo servir de aval, fuente de datos primarios o ejemplos de una administración adecuada o inadecuada.

personalidades vallecaucanas de la familia Cabal. El denominado “Central Azucarero del Valle” inició operaciones el 12 de abril de 1926 en donde el vapor generado se utilizaba para el cocimiento de los jugos de caña, con un edificio de 50 metros de frente y 12 de ancho en cuyo frente se encontraba la planta de destilación de alcoholes de cinco pisos hechos en estructura de hierro.

En aquella época se construyó en el ingenio la más completa planta de alcoholes introducida en el país, con capacidad de 5.000 Litros/día de alcohol para uso en la industria de licores, suficiente para abastecer por lo menos a la mitad de Colombia. La capacidad instalada de molienda inicial fue 500 toneladas de caña en 24 horas.

Fue en 1954 cuando se cambió el nombre a Ingenio Providencia S.A. En 1975 la capacidad instalada era 5.000 toneladas de caña por día y se procesaban sólo 4.100 toneladas. El área de influencia era 14.000 hectáreas, de las cuales el 32% pertenecía a la sociedad. Desde 1971 hasta 1978 Providencia ocupó el primer puesto entre los productores de azúcar del país.

La estructura principal de la época era Presidencia, Gerencia, Asistente de presidencia, Superintendencia de Campo, de Fábrica, de Planeamiento y Control, y Administración de Oficinas. Para este año el ingenio contaba en total con 3450 empleados.

Año tras año el ingenio fue creciendo y consolidándose como una de las empresas insignia del Valle del Cauca, cosechando importantes éxitos tanto a nivel de reconocimiento como de rentabilidad.

¿Qué ha llevado a Ingenio Providencia a mantenerse y crecer en el tiempo?, ¿cuáles han sido sus factores claves de éxito?, ¿hacia dónde deberá dirigirse en los próximos 10 años?

Estas eran algunas de las preguntas que se hacía Gonzalo un día de Agosto de 2012, mientras continuaba su recorrido, previo al inicio de la etapa de planeación y presupuestos. Al llegar al ingenio, saludó a Henry Cardozo, colaborador incondicional, que llevaba más de 26 años en la organización; para él, Ingenio Providencia, más que un lugar de trabajo, era su estilo de vida. Al verlo pensó en el gran impacto que tenía la empresa que él dirigía para miles de familias. Así que consideró dedicar ese día a responder los interrogantes que se hizo en el camino y prepararse

para plantear con su equipo gerencial y con la Junta Directiva, la estrategia para los próximos 10 años.

Buscando organizar sus ideas, se dirigió a su oficina y empezó a escribir un bosquejo de las grandes etapas por las que ha atravesado la compañía. Hizo un recuento histórico desde la década de los 80 hasta el año actual, buscando en medio de la historia analizar el impacto de las decisiones tomadas y determinar cuál debía ser el camino a seguir.

Gonzalo escribió algunas ideas y planteó apoyarse en herramientas como análisis DOFA, Análisis de Porter, Análisis de entornos, entre otras, para tener mayor claridad de los cambios del ingenio y la situación actual. Al iniciar la reconstrucción de la historia, pensó que las respuestas que estaba buscando, no las encontraría sólo en su oficina, así que decidió hacer un recorrido por el ingenio para hablar con algunas personas que han sido claves en su crecimiento.

Antecedentes del Sector.

El sector agroindustrial en Colombia que se dedica al procesamiento de la caña para producir azúcar está compuesto de la siguiente manera:

- 13 ingenios azucareros.
- 223.905 hectáreas sembradas en caña sobre toda la ribera del río Cauca. 25% propiedad de los ingenios, 75% propiedad de proveedores de caña.
- 12 cogeneradores de energía eléctrica.
- 5 ingenios con destilería de alcohol carburante.
- 1 empresa de papel
- 1 empresa sucroquímica².
- Más de 2.700 proveedores de caña sembrada en 2010.
- Más de 40 empresas de alimentos, 3 de gaseosas y 8 de vinos y licores.
- Más de 50 proveedores especializados.

² Empresa sucroquímica es la que se dedica a la fabricación productos derivados a partir del azúcar.

Respecto al posicionamiento mundial, los indicadores de productividad del sector azucarero en Colombia, medidos como toneladas de azúcar por tonelada de caña y toneladas de caña por hectárea, muestran que al año 2009 el Sector Azucarero Colombiano es el más productivo a nivel mundial (LMC, 2009). Según estudio realizado por Hausmann y Klinger (2007), este sector también contribuye a las exportaciones, dado que más del 50% de las exportaciones del Valle corresponden a productos relacionados con la actividad del “cluster” del azúcar.

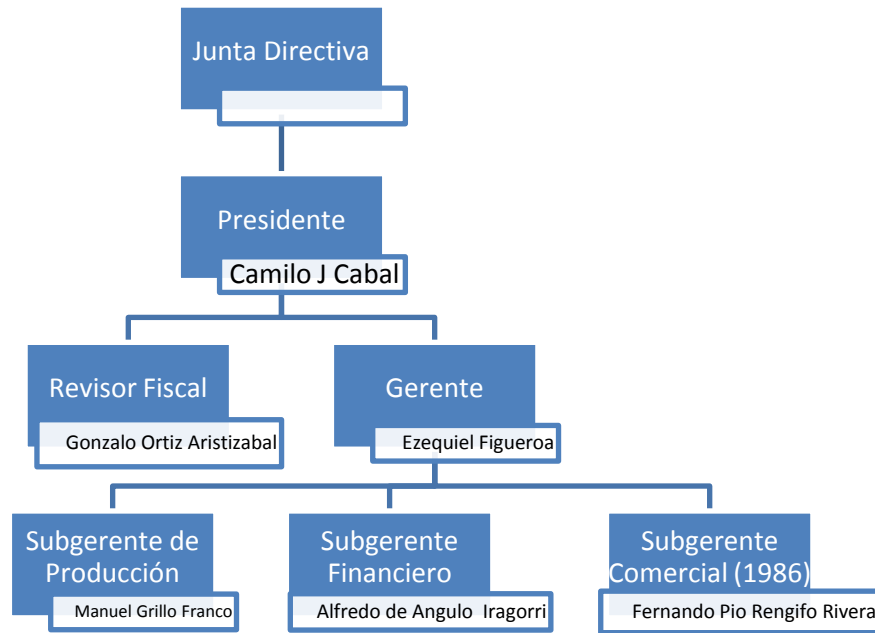
Esta industria a través de los años ha sufrido una gran transformación tecnológica, de manera que el azúcar no es la única fuente de ingresos del sector. Las empresas han encontrado una serie de productos complementarios para la venta entre los cuales están el alcohol carburante y la cogeneración de energía como fuentes de ingresos adicionales, que han permitido al sector reducir la dependencia del precio del azúcar, que, como “*commodity*”³, se afecta por las fluctuaciones del precio internacional.

Los años 80: fortalecimiento de la capacidad operativa

En los años 80 la estructura principal del ingenio estaba conformada por la Junta Directiva, el Presidente del ingenio: Camilo J. Cabal, el Gerente General: Ezequiel Figueroa y 3 subgerencias que dependían de él y direccionaban las áreas de Producción, Comercial y Financiera, (gráfico 1). El gerente del ingenio, Ezequiel Figueroa, manejaba directamente las negociaciones de venta de azúcar en las diferentes ciudades del país, prácticamente toda la gestión se hacía vía telefónica, dado que no era necesario salir a conseguir clientes, sino esperar sus solicitudes. Así recuerda un colaborador del ingenio las palabras de Ezequiel “el que quiera comprar azúcar hace fila y se somete a las condiciones de la empresa, de lo contrario, como se decía en esa época jocosamente, se toma el café amargo.”

³Generalmente se conoce como producto genérico, básico y sin mayor diferenciación entre variedades.

Gráfico 1. Estructura Organizacional Ingenio Providencia, Año 1985



Fuente datos: Ingenio Providencia S.A. Informe anual 1985. Elaboración propia

Apertura de sociedad. En 1985 el ingenio realizó un importante cambio en su estructura de capital, dando paso a la apertura de sociedad, emitiendo bonos convertibles en acciones por \$1.000 millones para cancelar los pasivos financieros, reposición de activos fijos y asegurar una posición financiera más sólida con el fin no solo de afrontar situaciones de dificultad en el futuro, sino también garantizar una rentabilidad aceptable a sus accionistas.

Durante 1985 el sector azucarero se vio impactado porque los precios del azúcar en el mercado mundial fueron los más bajos de las últimas dos décadas. La cuota americana de exportación se redujo en un 31,72% con respecto al año anterior que estaba en 55.303 toneladas de azúcar. El precio por quintal en el mercado americano era US\$20,11 mientras que en el mercado mundial era US\$4,05 en promedio.

Estas situaciones externas, pero que impactaban fuertemente los resultados del ingenio, llevaron a sus directivos a pensar que el futuro de la compañía no podía estar solamente en la producción de azúcar y que además debían diversificar el destino de su producción hacia nuevos mercados no tradicionales con el fin de mejorar sus resultados.

Es así como en 1985, en cabeza de Luis Franco se realiza el montaje de la planta de producción de mieles invertidas tipo B, conocidas internacionalmente como HTM (High Test Molasses) convirtiéndose en el primer fabricante de mieles vírgenes HTM en Colombia destinadas a la fabricación de alcohol en empresas licoreras de varios departamentos y de Sucromiles⁴.

De esta manera la compañía logró disminuir el efecto del bajo precio del azúcar en el mercado mundial e iniciar su preparación para un periodo de grandes cambios a nivel de país, sector y empresa.

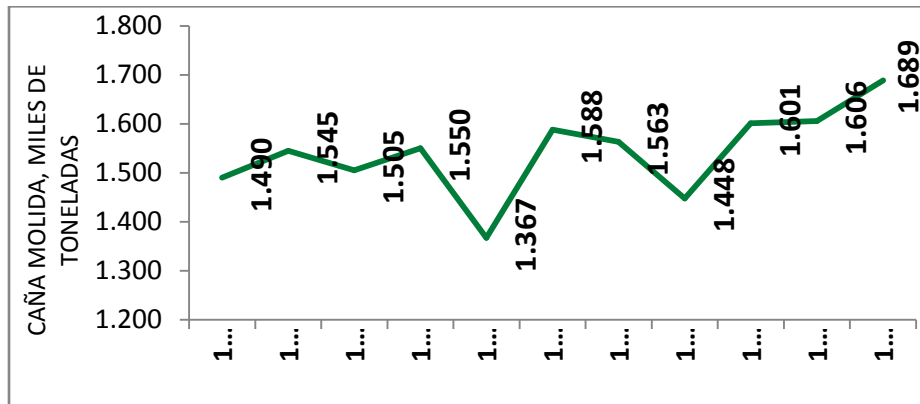
Durante los primeros años de la década de los 80 el crecimiento en molienda de caña no fue significativo, tuvo una tendencia estable hasta 1987 y empieza a crecer nuevamente en 1988, alcanzando en 1990 las 1.689 toneladas de caña molida. (Gráfico 2.) ¿Qué permitió su crecimiento a partir de este año?

En los años 80's el ingenio se enfocó en crecer su capacidad de operación, por lo cual realizó importantes inversiones en fábrica, cosecha y campo, entre las cuales se destacaron diferentes proyectos:

- Campo: electrificación de pozos profundos, eficiencia en el riego, renovación de equipos.
- Cosecha: inicio de la modernización, adquisición de la segunda alzadora continua, mejora en el transporte.
- Fábrica: al esquema tradicional de cinco molinos en serie le fue incorporado y puesto en marcha el sexto molino, con el fin de ser más eficientes en la extracción de la sacarosa; cambio de condensadores de tachos, semillero, reformas conductor de caña, automatización de molienda, adquisición de turbinas para las picadoras de caña, cristalización continua, nuevo triple efecto y automatización de evaporadores.

⁴Sucromiles es una organización biotecnológica colombiana única en este género en Latinoamérica, perteneciente al grupo empresarial Ardila Lülle. Cuenta con dos divisiones; una de ellas para la producción de ingredientes alimenticios y otra para la producción de solventes y alcoholes principalmente.

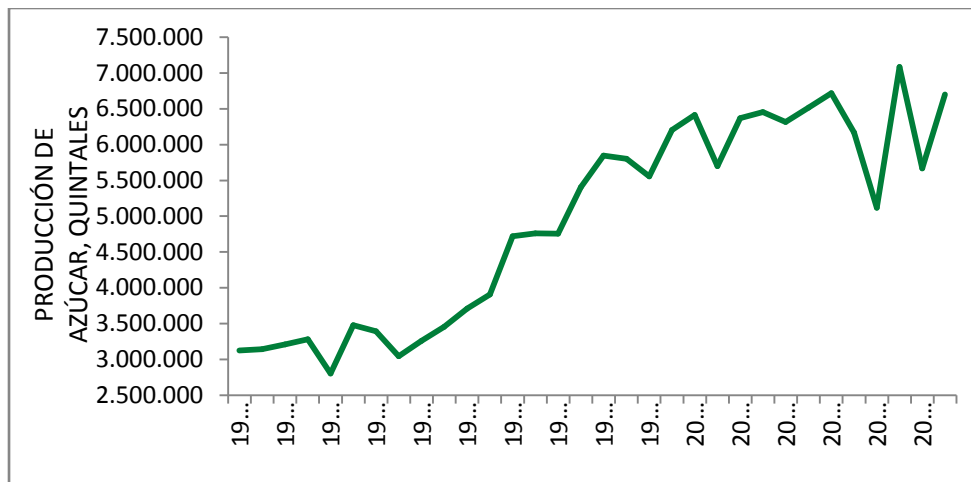
Gráfico 2. INGENIO PROVIDENCIA S.A. Evolución de la caña molida anual entre 1980 y 1990.



Fuente: Datos de Informes anuales de Ingenio Providencia 1980-1990. Elaboración propia

Todo lo anterior permitió que el ingenio se consolidara y mejorara su nivel de producción a partir del año 1988, tal como lo muestra el gráfico 3.

Gráfico 3. INGENIO PROVIDENCIA S.A. Producción de azúcar 1980-2011

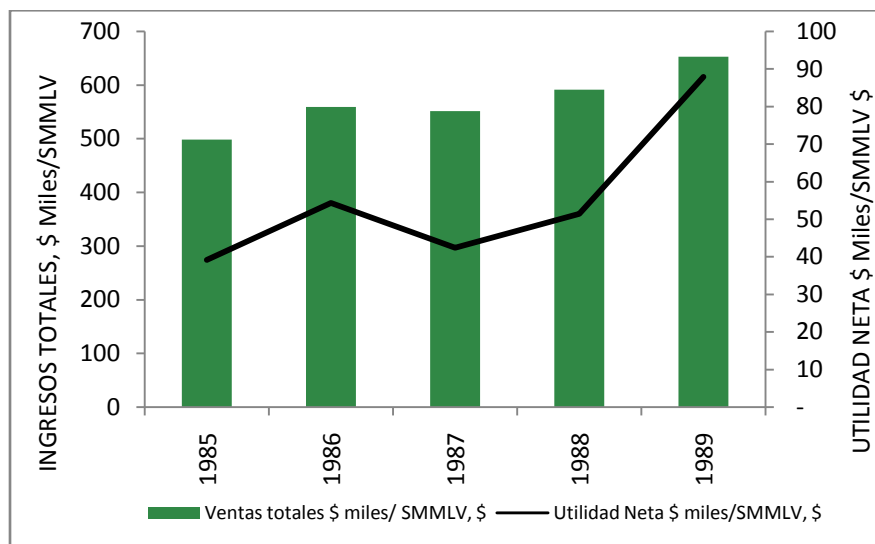


Fuente: Datos de Informes anuales de Ingenio Providencia 1980-2011. Elaboración propia

Los resultados financieros en los años 80's en Ingenio Providencia muestran crecimiento tanto en Ingresos como en la Utilidad, gráfico 4, consolidándose cada vez como una empresa sólida de la región.

Gráfico 4. Evolución de Ingresos y Utilidad Neta Ingenio Providencia S.A. 1985-1989.

Valores expresados en miles de pesos divididos entre el salario mínimo legal vigente en cada año.



Fuente: Datos de Informes anuales de Ingenio Providencia 1985-1989. Elaboración propia.

El crecimiento en la capacidad de producción en la fábrica de azúcar en los años 80 fue liderado por Luis Franco, quien estuvo al frente de la Superintendencia de Fábrica del ingenio durante más de 30 años.

Durante su administración se incrementó la capacidad de molienda de caña desde sólo 100 toneladas/hora aproximadamente hasta cerca de 300 toneladas/hora con equipos traídos desde Inglaterra. Luis Franco fue la persona que proyectó el crecimiento de la fábrica de azúcar, labor que en las siguientes dos décadas continuaría otro importante líder.

“Luis Franco, fue una persona que se destacó por su visión para proyectar el futuro del ingenio y por su liderazgo y empatía con la gente, era de aquellas personas que escuchaban a la gente, estudiaba sus inquietudes y siempre daba respuesta a todas las personas”, comenta un empleado actual de la fábrica de azúcar.

Luis Franco se retiró del ingenio en 1984 por llegar a su edad de jubilación. Los avances logrados por él de cierta manera se estancaron con su partida, dado que a él siguieron alrededor de 4 superintendentes diferentes que lideraron el área por periodos aproximadamente de un año, afectando la continuidad en la gestión. -“Y es que para liderar la fábrica del ingenio, no se

requiere sólo conocimientos técnicos, sino la habilidad de mover al equipo teniendo puesta la mirada en el horizonte”, - Así lo expresó Francisco Figueroa, líder del área de Fábrica y Molinos.

No fue fácil el cambio en la administración de la Superintendencia de Fábrica, pasaron 6 años de transición para encontrar el equilibrio entre la fortaleza técnica, la administrativa y lo más importante: la afinidad y alineación con la estrategia de la compañía. Esta integración se encontró en 1990 con Adolfo Vivas, quien llegó al ingenio como Superintendente de la Fábrica. -“Adolfo siempre ha sido muy dedicado, pensando en cómo hacer crecer el ingenio, buscando continuamente vender sus proyectos, logrando que éstos hagan eco, se desarrollen, y lo más importante, que funcionen”.- Según Francisco Figueroa estasson las fortalezas más visibles de este líder.

Adolfo Vivas apreció lo que hizo Luis Franco, aprovechó toda la infraestructura que había y empezó a crecer la fábrica continuando el mismo camino que él traía. “Franco no amplió más la fábrica porque no había más caña para hacerlo...”, en la época de Adolfo Vivas ya se podía crecer, así que hizo las inversiones acertadas logrando ampliar la capacidad de fábrica y trayendo importantes beneficios para el ingenio. Por otra parte, él empezó a construir la estructura técnica y administrativa de la fábrica de azúcar, estudiando las áreas que necesitaban soporte y a fortalecer el equipo con otros ingenieros, dando apoyo para que las personas mejoraran su nivel académico.

Cultura del ingenio. La consolidación y crecimiento alcanzado en esta época también fue posible por el apoyo que existía entre los equipos de trabajo, no sólo en cada área, sino entre áreas independientes. ¿Qué hace que este apoyo sea tan fuerte en Ingenio Providencia?

La cultura del trabajo en equipo y colaboración no se ha construido sólo dentro de las paredes de la fábrica, sino también en las canchas deportivas, donde 20 años atrás personas de todas las áreas: campo, cosecha, fábrica; compartieron y aprendieron a conocerse y a apoyarse. “En el deporte no es el gerente, el ingeniero, sino es todo el grupo haciendo deporte”. Esto fue posible por el apoyo de la gerencia, que propició los espacios, el presupuesto e incluso las canchas para las prácticas deportivas.

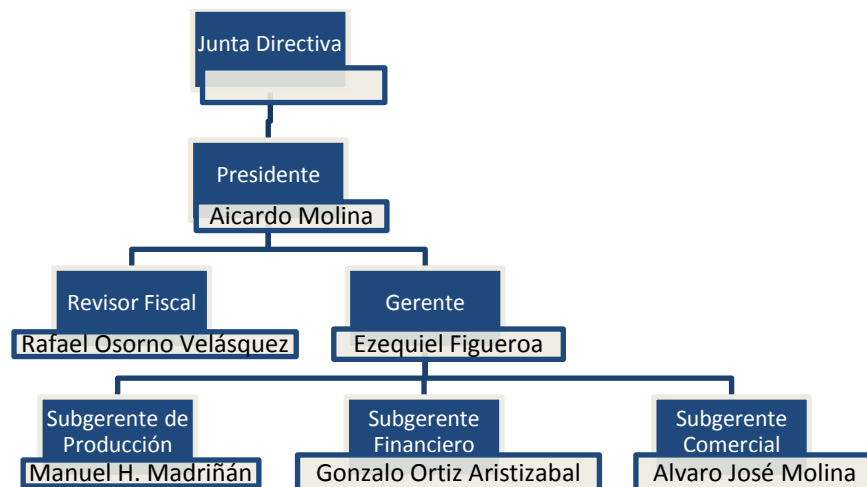
Esto también fue posible, porque en esa época muchas familias vivían en el ingenio y compartían más allá del tiempo laboral, fortaleciéndose lazos como familia. Los encuentros deportivos se fueron acabando en la medida que los hijos crecieron y los colaboradores se jubilaron.

Los años 90: Grandes cambios con la Organización Ardila Lulle

Esta nueva etapa fue fundamental en el ingenio. Su historia se dividió en dos cuando entró a formar parte de la Organización Ardila Lulle (OAL). La OAL le imprimió al ingenio una nueva visión de negocio con enfoque de grupo empresarial e industrial, incorporándose grandes avances tecnológicos e importantes cambios en su estructura organizacional.

Gonzalo Ortiz fue el primer funcionario de la OAL en el ingenio en 1982. En Abril de 1990, luego de adquirir la mayoría accionaria del ingenio, la OAL nombró presidente a Aicardo Molina, gráfico 5. Este fue el hecho que hizo cambiar el rumbo de la compañía y se dio paso a la realización de grandes inversiones que anteriormente eran mínimas y de igual forma los avances en resultados. Estas inversiones años después comenzaron a generar frutos con indicadores como: mejores eficiencias y productividades que tuvieron impacto en los resultados económicos.

Gráfico 5. Estructura Organizacional principal de Ingenio Providencia, 1990.



Fuente datos: Ingenio Providencia S.A. Informe anual 1985. Elaboración propia

Con la nueva estructura organizacional al mando de la OAL, gráfico 5, la alta dirección se trazó objetivos estratégicos de acuerdo a la nueva visión del negocio.

En 1992 el ingenio adoptó la práctica de Mejoramiento Continuo en todas sus áreas con miras a alcanzar una excelente calidad en sus productos y servicios. Se inició la ejecución del Plan Estratégico de sistemas trazado a 5 años en el desarrollo de las aplicaciones de Nómina, Laboratorio de Fábrica, Terrenos y Cultivos. Estas inversiones realizadas en el área de sistemas tanto en hardware como en software ascendieron a 253 millones de dólares.

El papel de Aseguramiento de la Calidad. Definitivamente el tema de orden y estandarización ha jugado un papel importante en el desarrollo del ingenio porque implicó no sólo la consecución de certificaciones y sellos de calidad, sino una transformación cultural. Gustavo García, Director del área de Aseguramiento de la Calidad y Mejoramiento de Continuo expresó como era la percepción que en los años 90 tenían los colaboradores del ingenio, de ésta área que en sus inicios se llamaba Organización y Métodos.

“Al principio esta área no fue bien vista, nos llamaban “Organización y metidos”; la gente se sentía incómoda porque estábamos averiguando lo que hacían, pensaban: ¿será que nos van a despedir?, ¿van a cambiar el puesto? La construcción de procedimientos era con el método antiguo, en el cual las personas contaban lo que hacían y nosotros íbamos redactando el procedimiento, pero con el tiempo entendieron que estábamos documentando los procesos y estandarizando los formatos y esto les ayudó mucho a entender nuestra labor.”

Esta área tomó más fuerza en la medida que los certificados de calidad se hicieron necesarios para ingresar a nuevos mercados. Así recuerda Gustavo la situación que los llevó a conseguir sus primeros sellos de calidad: “Aicardo Molina estuvo en una reunión de Asocaña⁵, en ésta dijeron que había la posibilidad de cargar un barco con azúcar para exportación, él expresó que

⁵Asocaña: Asociación de Cultivadores de Caña de Azúcar de Colombia. Es una entidad gremial sin ánimo de lucro, fundada el 12 de febrero de 1959, cuya misión es representar al sector azucarero colombiano y promover su evolución y desarrollo sostenible. Está integrada por ingenios y cultivadores de caña.

Providencia tenía inventario disponible de azúcar, pero cuando le preguntaron si tenía sello de calidad, él contestó que no, y al ser este un requisito, no pudieron vender el azúcar”.

“Esta situación llevó a que él llegara al ingenio a reunir a los ingenieros e iniciar el proceso para conseguir los sellos de calidad, y todo el grupo de Organización y Métodos fue el que apoyó todo el proceso”.

Este fue definitivamente uno de los factores que han aportado al crecimiento de Ingenio Providencia, pues en adelante se siguieron fortaleciendo los sistemas de gestión y aplicando mejoras no sólo para conseguir productos de mejor calidad y procesos estandarizados, sino también importantes logros en materia ambiental.

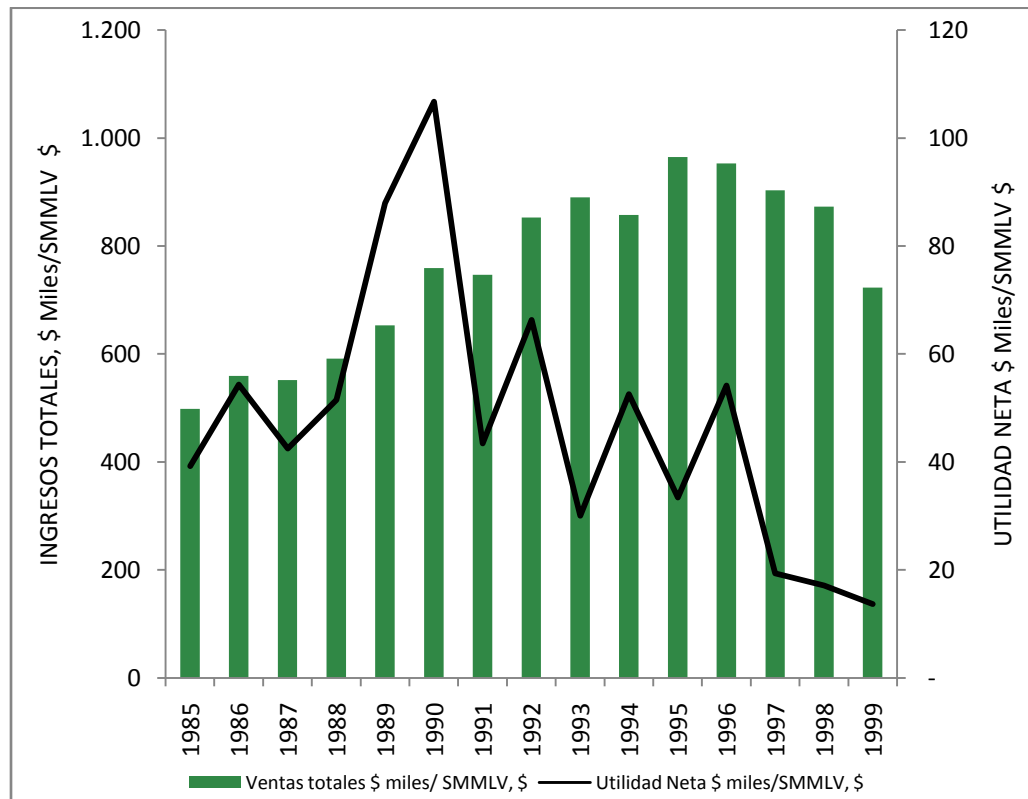
Las mejoras también se extendieron al área de Fábrica y Cosecha, realizando inversiones en maquinaria y equipos para la siembra y transporte de caña. Hacia 1995 el Ingenio ocupó por cuarto año consecutivo el segundo lugar en producción de la industria azucarera, representando un crecimiento de 45,7% en esos 5 años.

Los resultados de ventas durante este periodo, gráfico 6, muestran el importante crecimiento que tuvo la empresa año a año. La utilidad tuvo altibajos ocasionados por factores externos como: la caída del precio internacional del azúcar, la revaluación del peso, e importaciones ilegales de azúcar procedente de Centroamérica que entraron al país a través de Venezuela, reduciendo la velocidad de crecimiento interno, y también, por las altas inversiones en bienes de capital necesarias para el crecimiento del ingenio.

La economía colombiana presentó crecimiento de alrededor de 4,4 % entre 1990 y 1995, gráfico 7, en la segunda mitad de la década el crecimiento comenzó a disminuir y finalizando los 90, Colombia atravesó una de sus más fuertes crisis económicas de la historia, el PIB tuvo crecimientos muy bajos y llegó a ser negativo en 1999. En este mismo año, el desempleo promedio fue 19.4%, el déficit fiscal llegó a 6.3% del PIB y las pérdidas acumuladas de las 100 empresas más grandes del país ascendieron a más de 1 billón 240,000 millones de pesos.

Gráfico 6. Evolución de ingresos y utilidad neta de Ingenio Providencia S.A. 1985-1999.

Valores expresados en miles de pesos divididos entre el salario mínimo legal vigente en cada año.



Fuente: Datos de Informes anuales de Ingenio Providencia 1985-1999. Elaboración propia.

Se generaron unas elevadas tasas de interés que impactaron negativamente la construcción, las entidades de crédito, la industria y el sector agropecuario. Adicionalmente, no hubo bonanza petrolera debido a los bajos precios internacionales, precios del café en descenso y la crisis asiática, rusa y brasilera le restaron dinámica a la economía mundial.

Gráfico 7. Crecimiento del PIB en Colombia 1991-2011



Fuente: Banco Mundial. Elaboración propia.

A nivel internacional, los precios del azúcar cayeron a 6 centavos de dólar la libra en 1999(gráfico 8) y se presentaron excedentes de azúcar en el país con baja posibilidad de exportación. Sin embargo, aun con este panorama, la producción de azúcar en Colombia se incrementó en 5,4% respecto al año anterior (gráfico 3).

Este crecimiento estuvo justificado por: la productividad en las labores de campo y fábrica obtenidos en 1999 frente a 1998, el clima favorable y principalmente, por las mejoras tecnológicas en campo y cosecha derivadas del prolongado trabajo de investigación realizado por el sector azucarero a través del Centro de Investigación de la Caña de Azúcar, Cenicaña⁶.

⁶Cenicaña (Centro de Investigación de la Caña de Azúcar): organismo científico creado en 1977 con aportes privados de ingenios y cultivadores, que se encarga específicamente de la investigación y divulgación de tecnología en el sector azucarero con el objetivo de mejorar en el largo plazo sus condiciones de competitividad, aprovechando las ventajas de estar situada en una de las zonas más exclusivas del mundo para el cultivo de la caña de azúcar como es el valle geográfico del río Cauca.

Gráfico 8. Precio internacional del azúcar 1989-2011



Fuente: Asocaña. Elaboración propia.

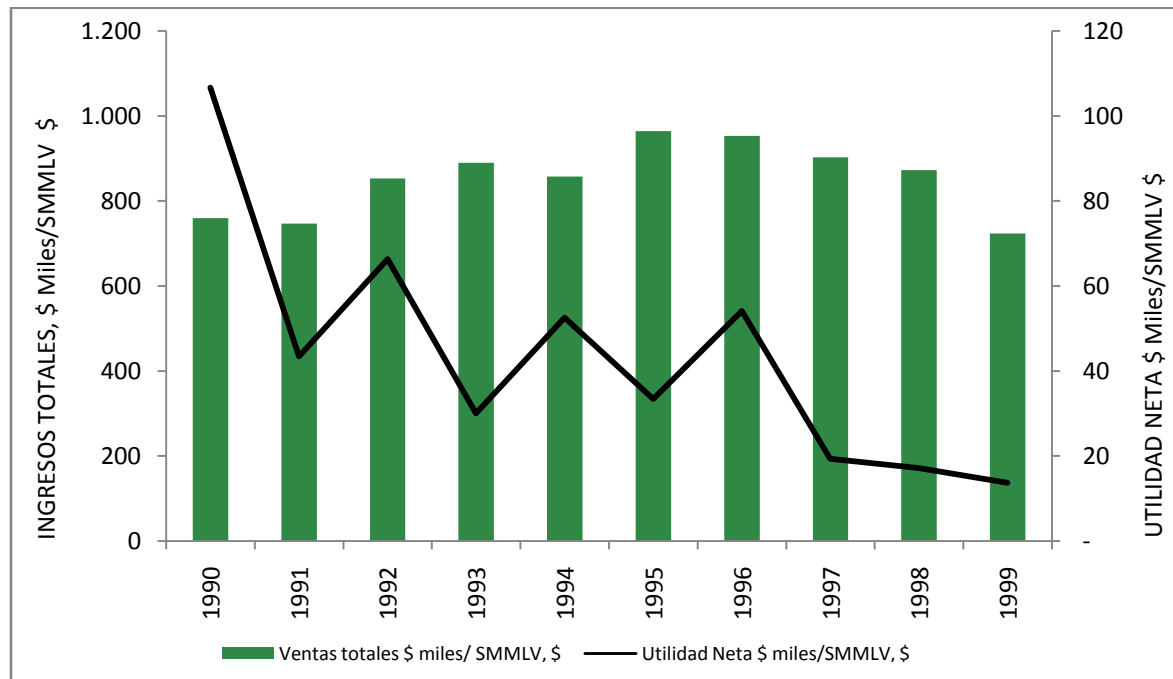
Además del impacto por la disminución de los precios internacionales del azúcar, el pasivo financiero creció por el efecto de las altas tasas de interés, lo cual originó un incremento en los gastos financieros. Sumado a esto, la cantidad de caña molida disminuyó al igual que el rendimiento por tonelada de caña⁷. En esos momentos se vendía a pérdida porque se tenía que continuar con los compromisos de exportaciones pactados desde antes de la caída de los precios del azúcar.

El gráfico 9 ilustra el crecimiento continuo en ingresos durante todo el periodo (1990 – 1999), las caídas en la utilidad neta en diferentes años, y de manera marcada hacia finales de los años 90.

⁷ El rendimiento por tonelada de caña se refiere a la cantidad de sacarosa recuperada por tonelada de caña molida, expresada en porcentaje

Gráfico 9. Evolución de Ingresos y Utilidad Neta. Ingenio Providencia S.A. 1990-1999.

Valores expresados en miles de pesos divididos entre el salario mínimo legal vigente en cada año.



Fuente: Datos de Informes anuales de Ingenio Providencia 1990-1999. Elaboración propia.

Algunas de las decisiones que se tomaron en esa época para salir de la crisis fueron: establecer una política de reducción de costos y transformaciones en el área de Mercadeo enfocándose en el cliente con un manejo más técnico, dando a conocer los productos, abriendo nuevos mercados y diversificando la oferta con productos innovadores.

Fue necesario revisar la estructura organizacional, dado que por la crisis y por las mejoras tecnológicas, algunos cargos administrativos y operativos no se podían mantener. Aunque inicialmente no hubo despidos, con el tiempo se tuvo que revisar la estructura, prescindir de algunos cargos y tomar la decisión de desvincular a algunos colaboradores.

Para enfrentar este momento de crisis, se trabajó mucho en planificación de costos, cada área tenía que buscar su mayor fuga de capital. “Nosotros en el área de Calidad y Conformidad

tuvimos una reducción de 17 personas entre operarios y otros cargos. Hubo áreas que crecieron mucho cuando se iniciaron los procesos de certificación de calidad y en esta época se tuvieron que reducir. Se hicieron jubilaciones anticipadas. Los contratos a término fijo no se renovaron, pero a los empleados con contrato a término indefinido no se les afectó su permanencia si tenían buen rendimiento”, recordó Stella Mejía, del área de Calidad y Conformidad.

Desde el punto de vista de la Gerencia Financiera, Vicente Borrero expresó: -“aprendí finanzas en plena crisis, lo más difícil fue persuadir a la banca, convencerla de que el ingenio era viable a largo plazo y lograr que nos prorrogaran las deudas, especialmente los bancos internacionales”. Finalmente se logró que se refinanciara casi la totalidad del pasivo. En ese momento el ingenio tenía el 80% de la deuda a corto plazo. “Por estructura financiera sana es mejor el largo plazo dado que nadie está exento de un momento de crisis”. “Con las lecciones aprendidas la política actual es 70% de la deuda a largo plazo y 30% a corto plazo”.

Son estas situaciones de crisis las que hacen pensar a las organizaciones de manera diferente y a la par de la crisis que el ingenio estaba atravesando, también se inició uno de los proyectos más innovadores de Ingenio Providencia: El Azúcar Orgánica.

La historia del Azúcar Orgánica. El Azúcar Orgánica surgió porque había un grupo de proveedores que sembraron caña orgánica y algunos agrónomos que vieron que en el país había cultivos de productos orgánicos y que eran atractivos para el mercado Europeo. Luego de algunas pruebas de ensayo y error en la fabricación, en septiembre de 1999 Ingenio Providencia realizó la primera prueba comercial de Azúcar Orgánica, moliendo 6.109 toneladas de caña orgánica certificada, produciendo 7.662 quintales de azúcar, convirtiéndose en el primer y único Ingenio en Colombia en lograr una molienda y una producción de estas cantidades.

Al principio el Azúcar Orgánica dio pérdidas, hubo grandes devoluciones porque el mercado externo es muy exigente. Sin embargo con el tiempo, se lograron grandes aciertos, el producto se ha dado a conocer y se ha vendido a grandes clientes mayoristas, como materia prima para fabricar productos orgánicos.

El Azúcar Orgánica es un producto orientado hacia el mercado externo; se exporta en un 60% a la Comunidad Económica Europea y el 40% restante se distribuye entre Canadá, Corea, Estados Unidos, países de Suramérica, entre ellos Colombia.

El Azúcar Orgánica es un producto dispendioso de elaborar, pero de alto valor agregado. Se hacen 2 moliendas al año. Es un producto que ha tenido aceptación en el mercado, porque es natural y tiene un impacto ambiental positivo.

El factor determinante para el éxito de este proyecto fue no desfallecer en el intento en el proceso de fabricación y la realización de un fuerte trabajo de mercadeo para dar a conocer el producto principalmente en ferias internacionales.

La coyuntura de los años 90 produjo importantes cambios al interior del ingenio, y finalizando la década, luego de una fuerte crisis económica en el país, la compañía se encontraba preparada para el inicio de una nueva etapa de transformación exitosa.

2000-2005: Los Años de la Transformación

El año 2000 inicia con un cambio en la tendencia en los resultados que tuvo Colombia en el año 1999, año de la más dura crisis económica de la historia. El crecimiento económico fue 3% principalmente debido a las exportaciones por el alto precio del petróleo y aumento en la manufactura exportada, alza continua en la tasa de cambio y las tasas de interés más favorables frente a años anteriores.

A nivel internacional se reactivó la economía de los países vecinos Ecuador y Venezuela, que pasaron de decrecer a crecimientos entre el 2% y 3%. El incremento de las exportaciones colombianas a estos países fue de 41.7% y 42.5% respectivamente. Igualmente importante fue el crecimiento del 16% de las exportaciones hacia los Estados Unidos.

Otro indicador del mayor dinamismo de la economía colombiana al cierre del año 2000, fue la demanda de energía, que registró un crecimiento de 2.88% frente a 1999, registrando el valor más alto de esos años.

La fábrica de azúcar continuó mejorando indicadores como cantidad de caña molida por día hábil, tiempo perdido, extracción, rendimiento⁸ y consumo de vapor gracias a inversiones y desarrollos en años anteriores. El anexo 1 presenta la tendencia de algunos de estos indicadores.

En el año 2000 se diseñó e inició la implementación del Sistema de Gestión Ambiental para las áreas de Campo, Fábrica y Cosecha. La CVC⁹ otorgó el premio Halcón de Oro por el programa de producción de caña y azúcar orgánica como aporte importante al mejoramiento continuo del ambiente. El área de Recursos Humanos inició el proceso de certificación por competencias a todos los trabajadores del ingenio.

Este año inicia otra etapa en la modernización en tecnologías de la información, optimización en el manejo de los pedidos de los clientes mediante la creación del portal mypedidos.com, continuando en más adelante con el proyecto de implementación del sistema Siagri¹⁰ en Campo.

Para integrar los procesos administrativos y operativos de las empresas del sector, se implementaron nuevas funcionalidades SAP¹¹, se liberaron los módulos de planeación de la producción (PP), mantenimiento de planta y de equipos (PM), administración de la gestión de la calidad (QM), análisis de rentabilidad (PA) y costeo de producto (PC).

En 2001, con la salida de Aicardo Molina de la presidencia del Ingenio, Gonzalo Ortiz asume la Gerencia General. Este año, al igual que el siguiente la economía colombiana no tuvo la reactivación esperada y el crecimiento fue sólo el 1,5% principalmente por la recesión de Estados Unidos, la caída en la producción de petróleo, baja demanda interna, y la situación de orden público como barrera a la inversión extranjera. A pesar de esto, el ingenio presentó unos resultados económicos satisfactorios, principalmente por la estabilidad en los precios internacionales del azúcar (gráfico 8) y reducción de gastos financieros.

⁸ Los términos extracción y rendimiento se refieren a la eficiencia en la recuperación de azúcar en los molinos de caña y en la elaboración de azúcar respectivamente.

⁹ CVC: Corporación Autónoma Regional del Valle. Ejerce la autoridad ambiental y promueve el desarrollo sostenible desde la dimensión ambiental.

¹⁰ Siagri es un sistema de gestión empresarial utilizado en el área de Campo en Ingenio Providencia.

¹¹ SAP es un sistema ERP "Enterprise Resource Planning" que se utiliza en el ingenio para facilitar y optimizar los procesos (administración, operativos, etc).

La reducción en los gastos financieros se dio por la disminución del pasivo financiero en 14.211 millones, sustitución de créditos costosos y reducción de tasas de interés del mercado, obteniendo una delgada estructura de costos y gastos.

Nuevamente el ingenio es premiado con la “Orden de Independencia Vallecaucana” en la categoría Cruz de Comendador por el trabajo realizado en la producción de caña y azúcar orgánica, como aporte al desarrollo agrícola sostenible, preservando el medio ambiente.

En 2001, se creó el Fondo de Estabilización de Precios del Azúcar, FEPA¹², el cual permite generar una garantía de estabilidad para el mercado azucarero colombiano y avanzar en la búsqueda de sinergias al interior del Cluster del Azúcar, facilita el ordenamiento del mercado interno, disminuye la vulnerabilidad propia de un producto básico como el azúcar, fortalece las alianzas con productores de bienes de mayor valor agregado y reduce los traumas generados por distorsiones en el mercado mundial.

El ingenio tuvo importantes desarrollos en este periodo en cuanto a su productividad de los cultivos, soportados por Cenicaña, el cual a través de sus estudios permitió optimizar los recursos del cultivo, guiando en la siembra apropiada de determinadas variedades de caña según el ambiente climático y el tipo de suelo.

El desarrollo ambiental tuvo una etapa importante durante 2002, realizando trabajos para mejorar los indicadores ambientales: optimización del uso del agua y reducción de la carga contaminante de los efluentes industriales. En emisiones atmosféricas y residuos sólidos también se realizaron importantes trabajos, como optimización de la combustión en calderas y separación de residuos sólidos.

¹²El FEPA es una entidad del gobierno manejado por el sector privado, funciona como una cuenta especial, sin personería jurídica, administrada por ASOCAÑA mediante un contrato suscrito con el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. NO es un acuerdo de voluntades, es una ley, es un impuesto/subsidio parafiscal y no recibe recursos del Estado. El Fondo está conformado por la entidad administradora (ASOCAÑA), un Comité Directivo y el Secretario Técnico del Comité Directivo. La vigilancia del Fondo se lleva a cabo mediante un interventor del Ministerio de Agricultura, la Contraloría General de la República y la contratación de una ‘auditoría externa’, la cual supervisa y controla la operación del Fondo así como la veracidad de la información suministrada por los ingenios.

Las constantes mejoras en seguridad industrial fueron premiadas en 2002, año en el cual el ingenio obtuvo la distinción “Medalla al mérito Cruz Esmeralda categoría 4” por su labor en los sistemas SYSO¹³.

Sólo a partir 2003 la economía comienza a mostrar un mejor comportamiento siendo una de las cinco economías latinoamericanas con mejor desempeño, con un crecimiento de 3,9%, gracias al dinamismo de sectores como la construcción, el financiero y el industrial, adicional al incremento en la confianza de empresarios, consumidores e inversionistas.

La evolución en los resultados de producción, mostró excelentes indicadores principalmente en el área de fábrica obteniendo las pérdidas totales de sacarosa como porcentaje de caña más bajas de la industria, con 1,58% en el año 2003 y más de 2.600 millones de toneladas de caña molida, ver anexo 1.

El año 2003 representa gran importancia en la historia y transformación del ingenio puesto que se suscribió el contrato de construcción y montaje de la planta de alcohol carburante¹⁴ con capacidad para producir 250.000 Litros/día, y con este proyecto se genera un cambio tecnológico y cultural de gran magnitud. También se decidió adquirir una desfibradora para mejorar la preparación de la caña.

En tecnología, la consolidación del MRP (Administración de recursos empresariales) en todo el ingenio, implementación del sistema de gestión industrial SIGIND¹⁵ permiten integrar todo el ciclo de la caña.

En 2004 la tasa de cambio con una revaluación del peso del 14% afectó los ingresos del ingenio. El índice de endeudamiento (anexo 2) se incrementó nuevamente debido a las inversiones, principalmente en la planta de alcohol carburante. Este indicador tiene gran relevancia en el manejo de la estructura financiera del ingenio, que se ha preocupado por tener valores bajos luego de la crisis de los años 90.

¹³ Sistema de Gestión en Seguridad Industrial y Salud Ocupacional

¹⁴ El contrato fue suscrito con la firma india Praj.

¹⁵ SIGIND es un sistema de información para gestión industrial utilizado en el ingenio principalmente para administrar las variables de los procesos de fábrica.

Alcohol Carburante. En Octubre de 2005 se puso en funcionamiento la segundamás grande y moderna planta de alcohol carburante en el país, con una capacidad instalada de 250.000Litros/día de alcohol. Los resultados fueron rápidos, obteniendo \$21.008 millones en utilidades.

Los resultados en 2005 obedecieron también al incremento en la molienda de caña en 56.000 toneladas y el precio internacional del azúcar que se incrementó a 10 centavos de dólar la libra. Este año marca un punto de inflexión en la historia del ingenio por sus resultados, su cultura y sus procesos. La economía colombiana tuvo un crecimiento de 5,3%, impulsada principalmente por la inversión, demanda interna y sectores como la construcción, agropecuario y manufactura.

La competencia a nivel interno del país no fue tan amenazante como la del mercado internacional, en donde hay grandes protagonistas, como Brasil e India, quienes suman alrededor del 60% de la producción mundial de azúcar. Sin embargo, se debe cuidar aspectos claves de calidad y estandarización en los cuales otros ingenios colombianos pueden llevar un mayor avance como son las certificaciones en inocuidad y desarrollo de azúcares especiales para la industria de alimentos.

Aunque los ingresos y la utilidad neta crecieron en este periodo respecto a la década anterior, gráfico 10, el periodo 2000-2004 muestra bajo crecimiento en ventas y una tendencia decreciente de la utilidad neta, la cual sólo cambia drásticamente de manera positiva en el año 2005 como consecuencia de la diversificación del nuevo producto, el alcohol carburante.

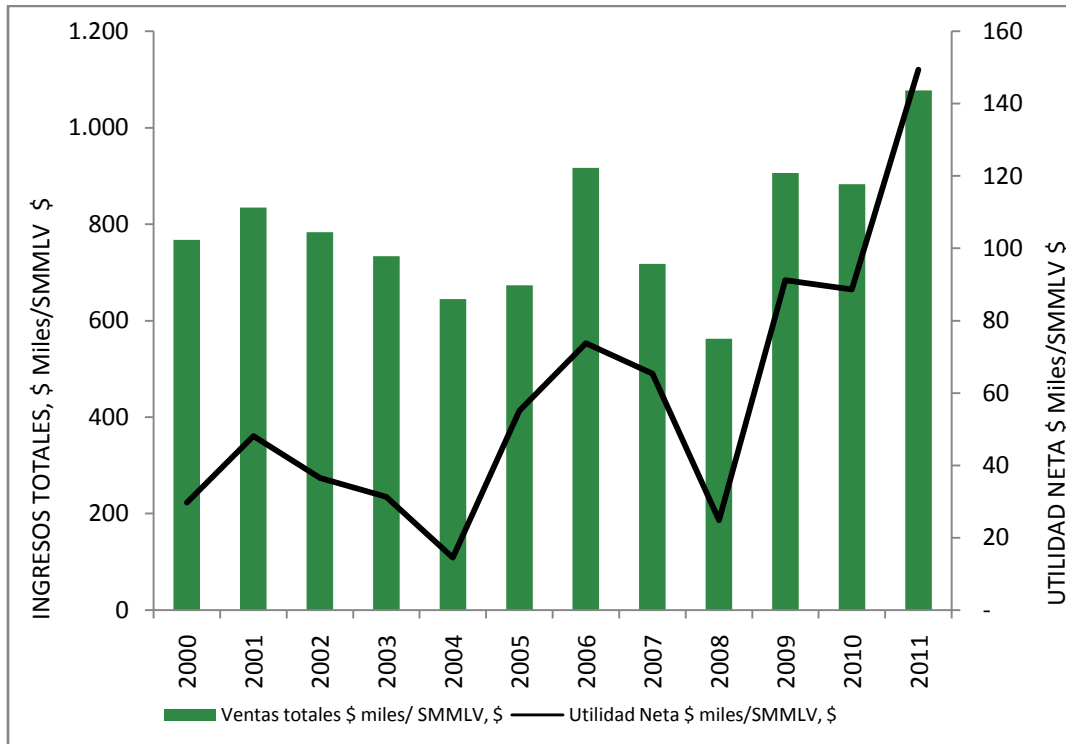
2006-2012: Diversificación, crecimiento y cambio tecnológico

El año 2006 finaliza con resultados de crecimiento muy positivos, la utilidad neta fue \$ 30,084 millones que comparada con la del año inmediatamente anterior, representa un incremento de 43,20%, gráfico 10. Este resultado obedece básicamente a tres razones: los altos precios del azúcar registrados durante 2006, en el mercado nacional y en el mercado internacional, buenas

coberturas de futuros¹⁶ para el azúcar de exportación, hicieron posible que el incremento de los ingresos operacionales del ingenio fuera del 46 %.

Gráfico 10. Evolución de Ingresos y Utilidad Neta Ingenio Providencia S.A. 2000-2011.

Valores expresados en miles de pesos divididos entre el salario mínimo legal vigente en cada año.



Fuente: Datos de Informes anuales de Ingenio Providencia 200-2011. Elaboración propia.

Cogeneración de energía. En el año 2006, se aprobó el proyecto de cogeneración de energía eléctrica, el cual le permitió también reforzar el compromiso con la sostenibilidad, al suscribir un contrato a través de la Corporación Andina de Fomento, CAF, con el gobierno Holandés, en el cual se compromete a reducir las emisiones de dióxido de carbono(CO₂) a la atmósfera y recibir una compensación en euros por la reducción en emisiones de CO₂.

¹⁶ Cobertura de futuros se refiere a contratos de venta de un producto que se entregará en un futuro pero el precio se pacta en el presente.

La nueva planta de cogeneración de energía eléctrica a partir de fuentes renovables como es el bagazo de la caña de azúcar, inició operaciones en el año 2009 con capacidad de producir 34 MW, después de una alta inversión de alrededor de 115.000 millones de pesos.

Este proyecto es el mejor ejemplo que se tiene hoy sobre sostenibilidad. No sólo era suficiente cumplir con la legislación ambiental, también se requería viabilidad tecnológica y económica para que el proyecto se hiciera realidad con una integración estudiada por la Gerencia de Fábrica.

De esta forma el proyecto de cogeneración se convirtió en un ejemplo de eficiencia energética optimizando el uso de bagazo, generando mayor energía y consumiendo menores cantidades de vapor y carbón en la fábrica de azúcar, anexo 3.

En el año 2008, el ingenio vivió una de las más fuertes crisis a nivel de la fuerza laboral, el paro de corteros de caña¹⁷ de azúcar que se extendió durante alrededor de 2 meses, causó mucho daño en el ingenio y en la comunidad alrededor. El bloqueo fue a 7 ingenios y otras compañías que dependen del azúcar tuvieron que parar operaciones. El comercio se afectó negativamente porque del cluster del azúcar dependen muchas familias.

Se paró por completo la operación de fábrica. Los colaboradores asistían todos los días al Centro de Formación Integral del ingenio a realizar actividades de capacitación y recreación, pero existía el temor de que pudieran ser despedidos. Lo que se hizo fue que las personas que tenían periodos cumplidos salieran a vacaciones. Finalmente, se hicieron negociaciones con los líderes de los corteros para continuar en operación.

Uno de los colaboradores del ingenio resalta de esta situación: “En ese momento difícil, me sentí protegido por el ingenio, por la administración y ahí es donde uno se da cuenta de la calidad de la empresa en la que está porque en ningún momento se habló de suspensiones de contrato para los trabajadores propios”.

2009 fue un año de crecimiento. Los resultados del proyecto de cogeneración, junto a mejores precios internacionales del azúcar y la planta de alcohol carburante en operación permitieron alcanzar ventas por 450.203 millones de pesos y utilidad neta de \$ 45.300 millones.

¹⁷ Cortero de caña es la persona que se encarga de cortar manualmente la caña de azúcar, utilizando un machete llamado comúnmente “pacora”.

En el año 2010, la productividad del sector se afectó por la temporada invernal, la cual influyó fuertemente en la disponibilidad de caña y la calidad, trasladando sus efectos a todas las áreas de la fábrica. Se perdieron más de 700 hectáreas de caña. A pesar de la situación adversa por el invierno, la rentabilidad del ingenio no se afectó gracias al nivel de precios internacionales del azúcar, obteniendo resultados similares al año 2009. Frente a esta problemática el ingenio tomó medidas para evitar que los cultivos se inundaran, sin embargo, cuando la temporada es fuerte, las acciones están realmente fuera de su control.

En el año 2011 se realizó la ampliación de la planta de alcohol carburante logrando una importante economía de escala al incrementar su producción en 20%.

Perspectivas Futuras.

Ahora la organización busca nuevos horizontes, fruto de un proceso de planeación estratégica en 2010, siendo la sostenibilidad uno de los pilares más importantes de las directivas de la OAL. Juan José Lülle recuerda en la página del editorial del Informe de sostenibilidad 2010-2011 el largo camino de mejoramiento continuo que emprendió el Sector Agroindustrial de la organización desde hace años, el cual le ha permitido mantenerse en primer lugar de la industria azucarera colombiana, participando ahora en el sector de los biocombustibles y cogeneración de energía eléctrica.

Acorde con la visión de sostenibilidad de Ingenio Providencia, la inversión en tecnología parece ser uno de los objetivos estratégicos que el ingenio ha desarrollado visiblemente en los últimos años con la planta de alcohol carburante y la de cogeneración.

Desde aquellas épocas en las que Francisco Figueroa comentaba acerca del origen de la cultura que hoy se vive en Ingenio Providencia, en un ambiente familiar de confianza y colaboración, se inició lo que hoy a través de varias décadas y procesos de transformación se conoce como la cultura organizacional del ingenio, reflejada en cinco valores: colaboración, confianza, pasión, efectividad e Innovación.

Juan José Lülle le da importancia a tres pilares importantes en la compañía para la búsqueda de nuevos productos que hoy hacen a Ingenio Providencia uno de los ingenios más competitivos de

Colombia, teniendo claro que para alcanzar las metas económicas y financieras es necesario incluir el impacto social y ambiental de sus operaciones, así como velar por el bienestar y la seguridad de los colaboradores y atender a las expectativas de todos los grupos de interés:

- Colaboración de los trabajadores
- Capacidad de innovación de ejecutivos e ingenieros
- Agilidad de los dueños y directivos para adoptar las propuestas.

En el año 2012, según publicación del diario El País: “500 empresas más exitosas del Valle”, Ingenio Providencia se ubica en el sexto lugar en utilidades entre las empresas del Valle, con una utilidad neta de \$ 80.042 millones de pesos en el año 2011. Ocupa también la posición 19 entre las empresas con mayores ingresos, con \$ 576.845 millones de pesos. Los resultados de indicadores financieros del ingenio a lo largo de su historia se pueden analizar en los Anexos 4 y 5.

Ingenio Providencia ha vivido un proceso de crecimiento y diversificación que ha sido exitoso a lo largo de sus más de 90 años de operación, donde los factores claves para mantenerse y salir adelante en los momentos de crisis han sido la innovación, el respaldo organizacional y financiero y las competencias de sus líderes, entre otros importantes factores.

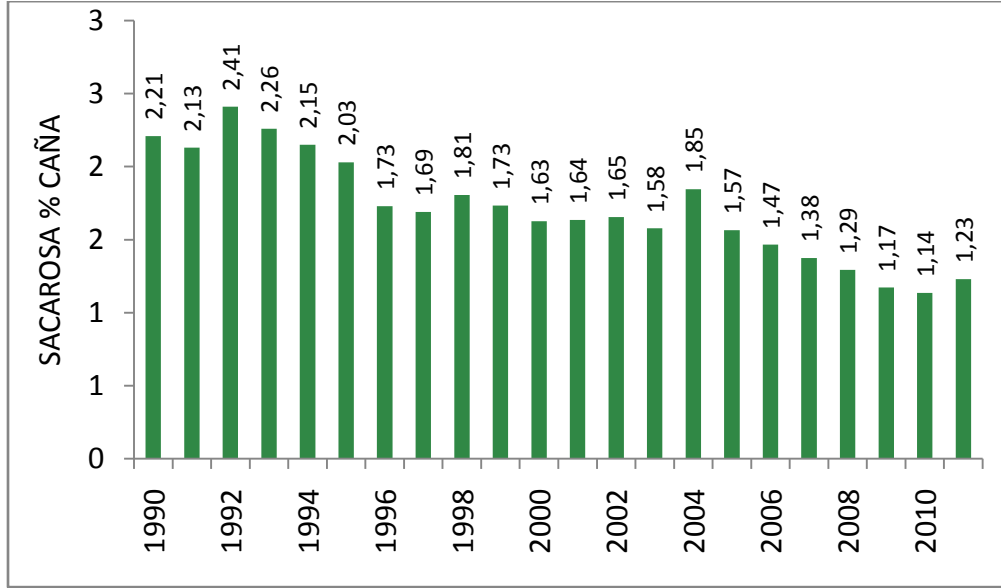
¿Cuál debe ser el camino a seguir por esta industria para los próximos años?, ¿debe el ingenio continuar diversificándose incluyendo en sus líneas novedosos productos como los biopolímeros y los biocombustibles de segunda y tercera generación?, ¿realizar integraciones hacia atrás o hacia adelante? ó, ¿será momento de consolidar lo que ha construido a lo largo de su historia y seguir creciendo en el desarrollo y capacidad de sus productos actuales?

¿Es sostenible para el ingenio continuar creciendo en la producción de azúcar cuando cada vez es mayor la tendencia a reducir el consumo de azúcar por sus efectos en la salud de las personas?

¿Cómo el liderazgo de un equipo gerencial el puede motivar al desarrollo de la innovación y la consecución de resultados económicos en una organización?

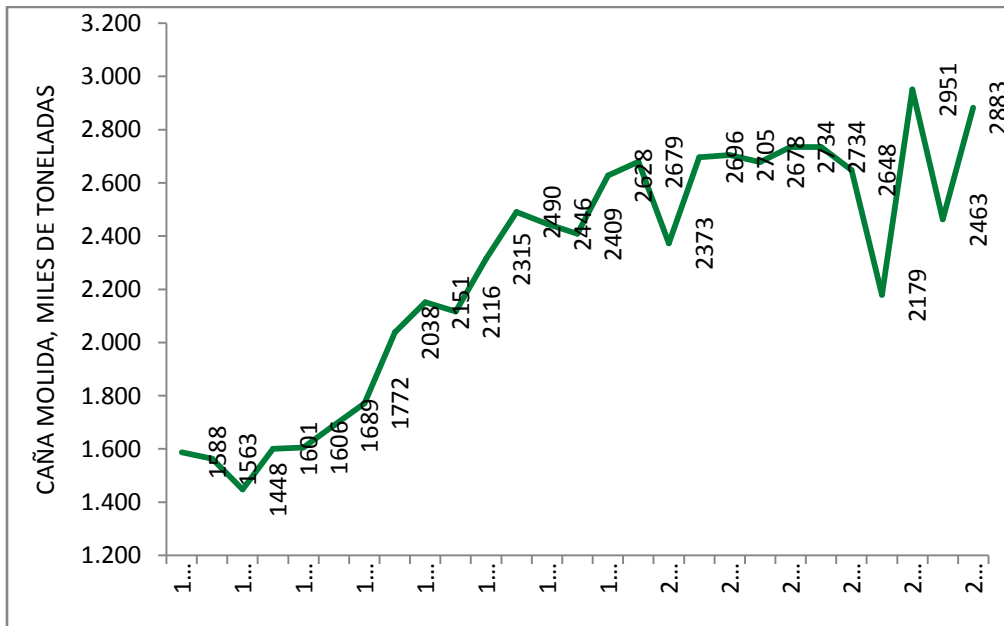
Anexo 1. Evolución en los Resultados de producción

1A. Evolución de la Eficiencia de Recuperación de Azúcar Expresado en Pérdidas de Sacarosa- Sacarosa % Caña. Ingenio Providencia S.A. - 1990 -2011.



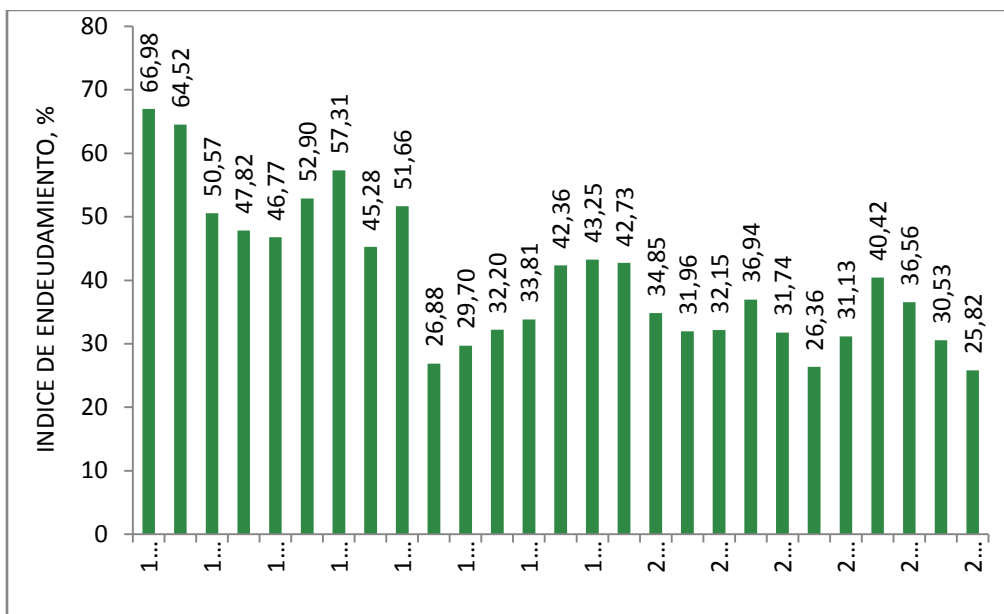
Fuente: Informes anuales de Ingenio Providencia S.A. Elaboración propia.

1B. Evolución De La Caña Molida Anual. Ingenio Providencia S.A. 1985 - 2011



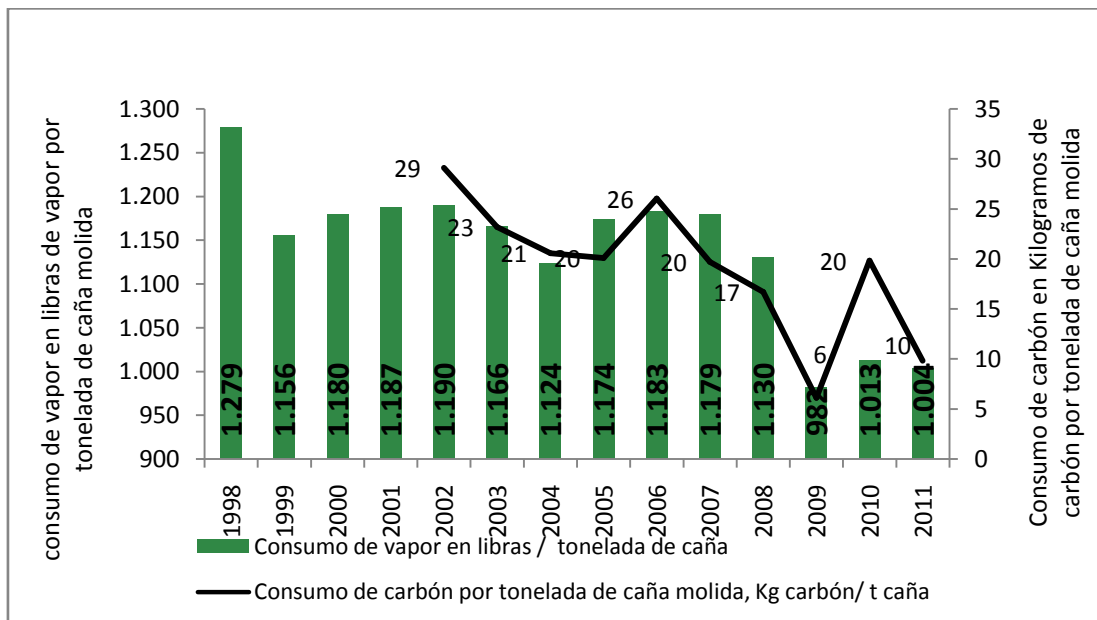
Fuente: Informes anuales de Ingenio Providencia S.A. Elaboración propia.

Anexo 2. Índice de Endeudamiento Ingenio Providencia S.A. - 1985-2011



Fuente: Informes anuales de Ingenio Providencia S.A. Elaboración propia.

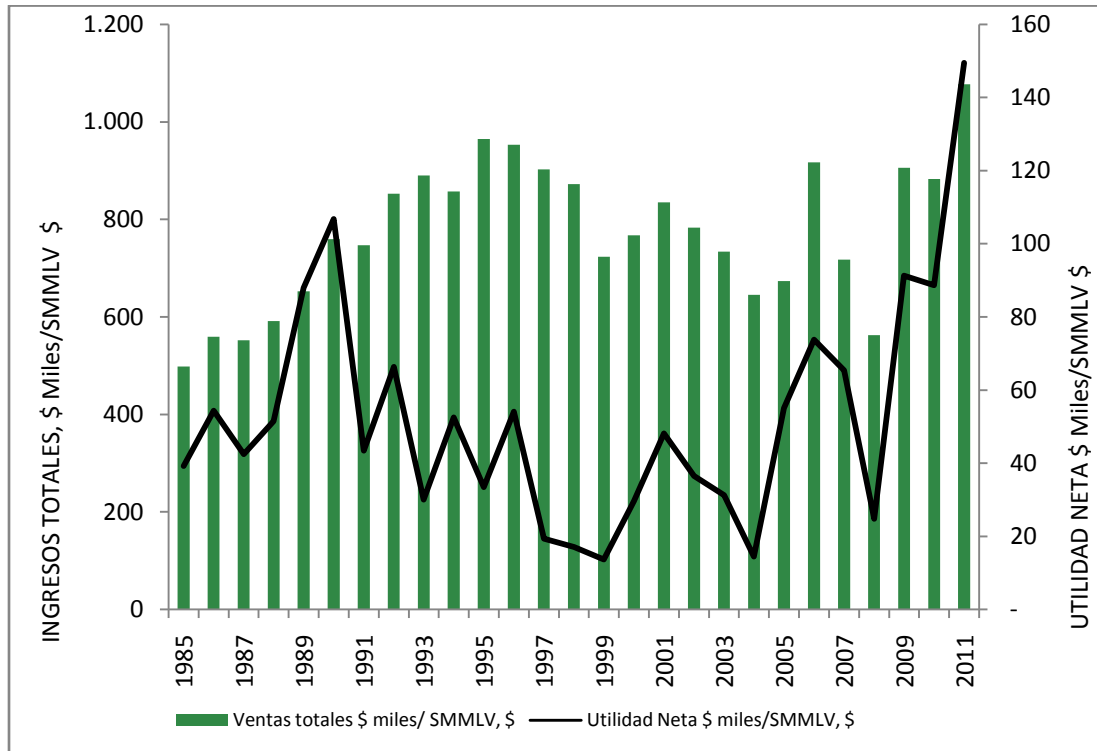
Anexo 3. INGENIO PROVIDENCIA S.A. - Eficiencia Energética. Consumo de Vapor y Consumo de Carbón por Tonelada de Caña Molida



Fuente: Informes anuales de Ingenio Providencia S.A. Elaboración propia.

Anexo 4. Evolución de los Resultados Financieros 1985 – 2011.

Valores expresados en miles de pesos divididos entre el salario mínimo legal vigente en cada año.



Fuente: Datos de Informes anuales de Ingenio Providencia 1985-2011. Elaboración propia.

Anexo 5. Ranking Indicadores Financieros del Sector

Empresas	Ranking Ventas Sector (Millones COP)									
	# (139)	2011	# (146)	2010	# (148)	2009	# (117)	2008	# (115)	2007
INGENIO DEL CAUCA S A	1º	787.759	2º	615.026	2º	624.694	2º	373.628	2º	412.934
RIOPAILA CASTILLA S.A.	2º	772.617	1º	676.090	1º	666.049	1º	514.032	1º	546.944
INGENIO PROVIDENCIA S.A.	3º	576.845	4º	454.716	4º	450.203	5º	259.747	4º	311.287
MANUELITA S A	4º	567.189	3º	465.318	3º	488.457	4º	294.071	3º	390.551
MAYAGUEZ S.A.	5º	422.772	5º	379.237	5º	346.575	3º	331.046	5º	267.400
INGENIO LA CABAÑA S.A.	6º	278.512	6º	256.022	6º	248.652	6º	206.545	6º	174.663
INGENIO RISARALDA S.A.	7º	259.311	7º	213.558	7º	198.095	7º	148.235	7º	141.928
INGENIO PICHICHI S.A.	8º	196.521	8º	182.952	8º	171.932	8º	117.085	8º	121.886
AGROINDUSTRIAS DEL CAUCA	9º	141.247	10º	118.635	11º	63.561	-	-	-	-
CARLOS SARMIENTO L.& CIA. INGENIO SAN...	10º	119.768	9º	120.959	9º	114.536	9º	96.127	9º	90.538

Fuente: BPR Benchmark. Reportes sectoriales. Sector Azúcar

Ranking Utilidad Neta Sector (Millones COP)

Empresas	# (139)	2011	# (146)	2010	# (148)	2009	# (117)	2008	# (115)	2007
INGENIO DEL CAUCA S A	1º	133.688	1º	88.158	1º	74.843	117º	(83.370)	5º	11.549
INGENIO PROVIDENCIA S.A.	2º	80.042	3º	45.643	4º	45.338	5º	11.456	2º	25.023
RIOPAILA CASTILLA S.A.	3º	62.210	4º	34.482	3º	46.754	1º	21.184	1º	50.427
MANUELITA S A	4º	57.441	5º	27.838	5º	45.328	9º	938	4º	12.806
MAYAGUEZ S.A.	5º	48.407	2º	52.878	2º	62.474	2º	16.743	3º	22.895
INGENIO RISARALDA S.A.	6º	36.175	6º	26.965	6º	17.743	4º	12.570	9º	7.405
INGENIO LA CABAÑA S.A.	7º	26.589	7º	19.629	7º	15.953	3º	15.090	8º	7.607
CASTILLA AGRICOLA S.A.	8º	20.037	8º	12.438	8º	10.701	7º	7.516	7º	7.814
AGROINDUSTRIAS DEL CAUCA	9º	15.230	10º	10.586	21º	469		-		-
RIOPAILA AGRICOLA S.A.	10º	15.008	11º	9.835	9º	8.015	8º	6.870	10º	4.904

Fuente: BPR Benchmark. Reportes sectoriales. Sector Azúcar

Ranking Indicadores Financieros del Sector

Millones (COP) | Anual |

Indicadores EMIS Benchmark Rating	#	2011	#	2010	#	2009	#	2008	#	2007
		76.16		70.16		75.24		64.22		67.95
Tamaño										
Ventas	3º	576.845	4º	454.716	4º	450.203	5º	259.747	4º	311.287
Activos	5º	766.840	4º	747.575	3º	717.653	3º	676.395	5º	560.988
Utilidad	2º	80.042	3º	45.643	4º	45.338	5º	11.456	2º	25.023
Patrimonio	3º	568.804	3º	519.308	4º	455.246	3º	402.967	3º	386.330
Dinámica										
Crecimiento en Ventas	39º	26,9%	80º	1,0%	33º	73,3%	58º	-16,6%	56º	-16,8%
Crecimiento en Activos	86º	2,6%	74º	4,2%	45º	6,1%	25º	20,6%	48º	7,8%
Crecimiento en Utilidades	41º	75,4%	75º	0,7%	16º	295,7%	71º	-54,2%	57º	-16,8%
Crecimiento del Patrimonio	33º	9,5%	29º	14,1%	33º	13,0%	46º	4,3%	71º	0,8%
Rentabilidad										
Rentabilidad sobre Ventas	35º	13,9%	51º	10,0%	50º	10,1%	61º	4,4%	45º	8,0%
Rentabilidad sobre Activos	9º	10,4%	20º	6,1%	20º	6,3%	41º	1,7%	17º	4,5%
Rentabilidad sobre Patrimonio	9º	14,1%	19º	8,8%	17º	10,0%	41º	2,8%	19º	6,5%
Rentabilidad operativa	31º	21,6%	42º	16,0%	43º	16,2%	47º	8,2%	65º	8,0%
Endeudamiento										
Endeudamiento	87º	25,8%	102º	30,5%	116º	36,6%	91º	40,4%	80º	31,1%
Apalancamiento	88º	34,8%	103º	44,0%	117º	57,6%	93º	67,9%	81º	45,2%
Pasivo Total / Ventas	38º	34,3%	57º	50,2%	65º	58,3%	57º	105,3%	42º	56,1%
Eficiencia										
Rotación de Cartera	62º	24	48º	22	63º	24	58º	37	49º	24
Rotación de Inventarios	13º	12	15º	21	14º	23	18º	49	12º	24
Rotación de Proveedores	38º	21	51º	22	50º	22	46º	38	27º	20
Ciclo Operativo	35º	35	37º	42	42º	47	45º	86	24º	48
Liquidez										
Razón Corriente	100º	0,96	116º	0,72	116º	0,83	89º	0,80	93º	0,90
Prueba Acida	82º	0,83	108º	0,52	101º	0,63	82º	0,53	78º	0,70
Capital de Trabajo	133º	(3.938)	145º	(27.246)	147º	(19.006)	116º	(21.640)	113º	(7.922)
Otros										
Rentabilidad Bruta	72º	29,4%	88º	24,8%	96º	24,8%	75º	19,6%	84º	18,2%
Otros Ingresos/Utilidad Neta	84º	7,2%	70º	10,0%	77º	9,9%	33º	22,7%	57º	12,4%
Corrección Monetaria/Utilidad Neta	1º	0,0%	1º	0,0%	1º	0,0%	1º	0,0%	1º	0,0%
Pasivo Corriente/Pasivo Total	34º	50,9%	29º	42,6%	26º	42,6%	18º	39,3%	29º	47,5%
Import. / Export										
Importaciones - FOB U\$	2º	8.687.711	4º	6.236.423	4º	4.686.935	1º	24.309.206	1º	11.113.215
Exportaciones - FOB U\$	6º	10.040.889	6º	3.489.807	7º	7.140.959	7º	1.471.789	7º	1.034.909

Fuente: BPR Benchmark. Reportes sectoriales. Sector Azúcar

Bibliografía

- Asocaña (2012). Informes Anuales. Recuperado el 22 de junio de 2012, de www.asocana.org/modules/documentos/secciones.aspx?tipo=2&valor=234
2011. BPR Benchmark, Credit and Market Analysis Tools a Product of isi Emerging Markets. Reportes sectoriales. Sector Azúcar. Industrias analizadas: NAICS: 311 - CIU: 1571-1572-0114. pp 42.
- Ingenio Providencia S.A. (1985). *Informe Anual*. Palmira. pp. 19
- Ingenio Providencia S.A. (1986). *Informe Anual*. Palmira. pp. 19
- Ingenio Providencia S.A. (1987). *Informe Anual*. Palmira. pp. 19
- Ingenio Providencia S.A. (1988). *Informe Anual*. Palmira. pp. 19
- Ingenio Providencia S.A. (1989). *Informe Anual*. Palmira. pp. 28
- Ingenio Providencia S.A. (1990). *Informe Anual*. Palmira. pp. 26
- Ingenio Providencia S.A. (1991). *Informe y Balance Anual a Diciembre 31 de 1991*. Palmira. pp. 38
- Ingenio Providencia S.A. (1992). *Informe y Balance Anual a Diciembre 31 de 1992*. Palmira. pp. 38
- Ingenio Providencia S.A. (1994). *Informe y Balance Anual a Diciembre 31 de 1994*. Palmira. pp. 52
- Ingenio Providencia S.A. (1995). *Informe Financiero*. Palmira. pp. 58
- Ingenio Providencia S.A. (1996). *Informe Financiero. Informe y Balance Anual al 31 de Diciembre de 1996*. Palmira. pp. 62
- Ingenio Providencia S.A. (1997). *Informe Financiero. Informe y Balance Anual al 31 de Diciembre de 1997*. Palmira. pp. 60
- Ingenio Providencia S.A. (1998). *Informe Financiero*. Palmira. pp. 43

- Ingenio Providencia S.A. (1999). *Informe 1999*. Palmira. pp. 63
- Ingenio Providencia S.A. (2000). *Informe 2000*. Palmira. pp. 55
- Ingenio Providencia S.A. (2001). *Informe 2001*. Palmira. pp. 55
- Ingenio Providencia S.A. (2002). *Informe anual 2002*. Palmira. pp. 80
- Ingenio Providencia S.A. (2003). *Informe anual 2003*. Palmira. pp. 86
- Ingenio Providencia S.A. (2004). *Informe anual 2004*. Palmira. pp. 71
- Ingenio Providencia S.A. (2005). *Informe Financiero*. Palmira. pp. 56
- Ingenio Providencia S.A. (2006). *Informe anual 2006*. Palmira. pp. 88
- Ingenio Providencia S.A. (2007). *Informe Financiero*. Palmira. pp. 72
- Ingenio Providencia S.A. (2008). *Informe anual 2008*. Palmira. pp. 101
- Ingenio Providencia S.A. (2009). *Informe anual 2009*. Palmira. pp. 101
- Ingenio Providencia S.A. (2010). *Informe anual 2010*. Palmira. pp. 101
- Ingenio Providencia S.A. (2011). *Informe Financiero Providencia 2011*. Palmira. pp.66
- Ingenio Providencia S.A. (2011). *Informe de sostenibilidad 2010-2011*. Palmira. pp.100
- Ingenio Providencia S.A.(2011).*IPSA0000-Direccionamiento estratégico*. Edición 9.
- GaynorButterfield. E. (1999). *Desarrollo Organizacional e Inteligencia Organizacional: Estructura y Estrategia*. Recuperado el 18 de junio de 2012, de www.monografias.com/trabajos31/desarrollo-organizacional-estructura-estrategia/desarrollo-organizacional-estructura-estrategia.shtml.
- Londoño Capurro, L.F. (2011). *Sector Azucarero Colombiano 2010 - 2011*. Recuperado el 15 de junio de 2012, de www.asocana.org/documentos/2552011-72b40018-00ff00,000a000,878787,c3c3c3,0f0f0f,b4b4b4,ff00ff,2d2d2d,b9b9b9.pdf

- Garay S, L.J. (2012). Colombia: estructura industrial e internacionalización 1967-1996. Recuperado el 18 de junio de 2012, de www.banrepcultural.org/blaavirtual/economia/industrialatina/155.htm
- Parra, Julián A. (2010). Crecimiento Ambiental de las Organizaciones. Trabajo de Grado para optar por el título de Magister en Administración de Empresas. Universidad Icesi. Cali. pp. 143
- Prada Owen, T. (2004). Análisis del Efecto en el Bienestar de la Incorporación del Fondo de Estabilización de Precios del Azúcar en Colombia. Recuperado el 20 de Septiembre de 2012, de <http://fen.uahurtado.cl/wp-content/uploads/2010/07/inv158.pdf>
- Crisis en industria azucarera. Hace 25 años. 8 de junio de 1985. (2010). El Tiempo. Recuperado el 18 de junio de 2012, de www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-7743610
- 500 EMPRESAS MÁS EXITOSAS DEL VALLE(2012). El País. Recuperado el 15 de Agosto de 2012 de www.elpais.com.co/elpais/500-empresas
- Thompson, Jr. A.A. & Strickland III, A.J. (2008). *Administración Estratégica*. México. McGraw Hill (Ed. 15, pp. 3 – 17, 94 – 126, 267 - 278).
- Zuluaga, J.C. (2009) LA MANO VISIBLE: UN CLÁSICO POR DEBATIR EN LA HISTORIOGRAFÍA EMPRESARIAL COLOMBIANA. Revista de Economía Institucional, Universidad Externado de Colombia. Vol. 11, Núm. 20. pp. 453-459. Recuperado el 22 de Junio de 2012 de redalyc.uaemex.mx/pdf/419/41911877020.pdf
- Netafim (2012). Caña de Azúcar. Recuperado el 15 de junio de 2012, de <http://www.netafim-latinamerica.com/crop/sugarcane>

Guía Pedagógica del Caso de Estudio:

**INGENIO PROVIDENCIA S.A.-CRECIMIENTO Y DIVERSIFICACIÓN COMO
ESTRATEGIAS DE TRANSFORMACIÓN DE LA INDUSTRIA AZUCARERA
COLOMBIANA¹⁸**

1. Resumen.

Este caso pretende mostrar cómo los cambios en el entorno y algunas situaciones coyunturales permitieron generar en Ingenio Providencia S.A. una formulación estratégica exitosa para sobresalir en el mercado.

Ingenio Providencia S.A. tiene más de 90 años de operación, nació como una sociedad familiar y desde su inicio construyó una planta con alta capacidad y estándares internacionales. Durante sus primeros 50 años creció de manera importante su capacidad de molienda y se consolidó como una de las empresas insignia del Valle del Cauca.

En los años 90 no fue ajeno a la crisis económica del país y aun incrementando sus ventas, sus utilidades fueron decrecientes. La situación adversa llevó a tomar decisiones de reducción de costos, pero también a la innovación apostándole a la diversificación de productos. El ingenio tradicionalmente ha producido azúcar y mieles, y a lo largo de su evolución ha diversificado su portafolio con azúcar orgánica, alcohol carburante, abono orgánico, dióxido de carbono (CO₂), y su más reciente logro: la cogeneración de energía.

Uno de los sucesos que marcaron la historia del ingenio, fue el ingreso de la Organización Ardila Lülle (OAL), lo cual significó un proceso de transformación en tecnología y en estructura organizacional que resultó en crecimiento y consolidación.

¹⁸Caso de estudio para optar al título de Magister en Administración. Este caso se desarrolla únicamente para su discusión en clase. No es el objetivo del mismo servir de aval, fuente de datos primarios o ejemplos de una administración adecuada o inadecuada.

Ingenio Providencia S.A. pertenece al sector azucarero, el cual es fuertemente impactado por factores externos entre los que se destacan: el precio internacional del azúcar, el clima y la legislación. Con este último se abrió el marco jurídico para el desarrollo de los biocombustibles en Colombia, oportunidad de diversificación que sólo unos ingenios aprovecharon.

La transformación y éxito alcanzado por Ingenio Providencia tiene un factor clave fundamentado en el liderazgo de su administración y en la cultura de trabajo en equipo entre las diferentes áreas, que ha permitido innovar y asumir riesgos para crecer.

Entre las perspectivas futuras para Ingenio Providencia se plantea continuar consolidándose con los desarrollos logrados hasta esta década, o seguir diversificándose, ampliando una vez más sus horizontes hacia nuevos productos y mercados.

2. Palabras clave.

Ingenio azucarero, diversificación, cambio cultural, estrategia de negocio, liderazgo, innovación.

Abstract

This case aims to show how changes in the sugar industry and some conjunctures allowed Ingenio Providencia S.A. to develop a successful strategic formula to excel in the market.

Ingenio Providencia S.A. has been in business over 90 years. It began as a family business and since its inception built a plant with a high capacity and international standards. During the first 50 years Ingenio Providencia significantly increased its crushing capacity and has been established as one of the emblem companies of the Valle del Cauca region.

In the 90's, the economic crisis in the country affected the company as well and even though sales increased there was a decline in profits. The adverse situation led to decisions such as cost reduction but also to innovation betting on product diversification.

The sugar mill has traditionally produced sugar and molasses and along its evolution its portfolio has been diversified to include organic sugar, fuel ethanol, organic fertilizer, carbon dioxide (CO₂) and the latest achievement, “cogeneration”.

One of the events that marked the history of the sugar mill was the entry of the Ardila Lulle Organisation (OAL) which meant a transformation process in technology and organizational structure that resulted in growth and consolidation.

Ingenio Providencia S.A. belongs to the sugar sector which is heavily impacted by external factors such as: international price of sugar, climate changes and legislation. The latter opened the legal framework for the development of bio-fuels in Colombia which only a few sugar mills took advantage of as an opportunity for diversification.

The transformation and success of Ingenio Providencia has a key factor based on its management leadership and a teamwork culture among the different areas which has allowed the company to innovate and take risks in order to grow.

Among the different future prospects for Ingenio Providencia arises the scenario to continue consolidating with the developments achieved through this decade or continue diversifying expanding its horizons to new products and markets.

Keywords:

Sugar mill, diversification, cultural change, business strategy, leadership, innovation.

3. Temas que cubre el caso.

Diversificación

Innovación

Cambio cultural

Importancia del Liderazgo y ejecución en el nivel gerencial

4. Objetivos pedagógicos del caso.

- Incentivar el desarrollo de habilidades de análisis y formulación de planteamientos estratégicos.
- Mostrar cómo los cambios en el entorno pueden significar nuevas oportunidades de negocio.
- Lograr que el estudiante conecte los cambios en el entorno con la visión de una compañía.
- Motivar que el estudiante identifique elementos y utilice herramientas como: las 5 fuerzas de Porter, el modelo de las 7'S, modelo de Canvas, Análisis DOFA, mapas estratégicos, entre otros, para hacer análisis estratégico de una organización.

5. Preguntas para la discusión.

- *¿Cuáles son las fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas de Ingenio Providencia?*
- *¿Cuáles son las ventajas competitivas de Ingenio Providencia?*
- *¿Cuáles son los factores externos que impactan más en Ingenio Providencia?*
- *¿Cómo ha impactado la cultura de Ingenio Providencia en el desarrollo y crecimiento del mismo?*
- *¿Cuál es el camino a seguir para continuar siendo exitosos? ¿Debe Ingenio Providencia continuar buscando alternativas de diversificación en los próximos años, o debería concentrarse en consolidar y crecer con los productos que ha desarrollado en los últimos 20 años?*

Respuestas posibles a las preguntas de discusión

Análisis Interno - DOFA

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mayor eficiencia en consumo de vapor por tonelada de caña, lo cual permite tener bajos costos energéticos. ▪ Más eficiente en generación de energía eléctrica, con menor cantidad de bagazo que otras industrias. ▪ Diversificación, además de producir azúcar, el ingenio produce alcohol, cogenera energía, CO₂, abono orgánico. ▪ Sistemas de gestión certificados ISO 9001, 14001, 17025, OHSAS 18001, BASC. ▪ Sistema de gestión del conocimiento e inversión en innovación. ▪ Respaldo financiero de la organización Ardila Lülle. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estricto control de las decisiones por parte de las gerencias. (centralización) ▪ Procesos de transformación cultural demasiado lentos y con choques debido a la historia marcada de la antigua administración y del conocimiento técnico. ▪ Lenta transformación del conocimiento y aprendizaje de nuevas tecnologías.
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cambios regulatorios del sector ▪ En países en vía de desarrollo los hogares de clase media se duplicarán (según Insight's Global ConsumerMarkets Data) lo cual presionará la demanda de commodities como el Azúcar. ▪ Apreciación de las monedas con respecto a la moneda norteamericana, lo cual tiene una gran presión en la demanda de commodities. ▪ Con los diferentes TLC acceso a materias primas y equipos a precios competitivos ▪ Diversificación a otros productos derivados del azúcar ▪ Biocombustibles de segunda y tercera 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La revaluación de las monedas de muchos países productores de commodities con relación al dólar es una amenaza por el incremento de costos en términos de dólares y la reducción de ingresos en moneda local por las exportaciones. ▪ Las olas invernales y los veranos extensos afectan la cosecha de caña ▪ Los ingenios no son propietarios de todas las tierras que proveen la caña. ▪ Con el TLC con Estados Unidos se van a acabar las barreras de entrada de azúcar. ▪ Cambios regulatorios que afecten el mercado interno y producción de alcohol carburante.

generación.	
-------------	--

Ventajas Competitivas

- Eficiencia en consumo energético
- Eficiencia operativa
- Solidez Financiera
- Tierras más productivas del mundo en cuanto a toneladas de caña por hectárea
- Ventaja país: El clima de Colombia permite que se realicen cosechas de caña durante todo el año.

Análisis Externo

Análisis Social	Análisis Económico
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conciencia del respeto por el ser humano y la naturaleza, entendiendo los beneficios que ésta aporta. ▪ Desarrollo social, causar un impacto positivo en las comunidades en las que opera ▪ La inversión social en mejoras de infraestructura vial, ferroviaria y portuaria para la población incidirá de manera positiva a la gestión de los ingenios para realizar gestiones logísticas de transporte de los productos producidos en las empresas del sector. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El precio de los commodities se ha incrementado en 125% desde enero de 2000 hasta abril de 2011. ▪ El PIB creciente de China (10.3%) e india (7.3%) desde el 2000 hasta el 2010.Oportunidad de crecimiento en el consumo de azúcar (37% de la población mundial). ▪ Moneda de referencia para la fijación del precio de los commodities es el dólar, si éste pierde valor frente a las demás monedas, los consumidores de estos bienes adquieren mayor poder adquisitivo, lo cual incrementa la demanda.

Análisis Ambiental	Análisis Tecnológico
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cuidado del medio ambiente con acciones como la producción de etanol que permite reducir las emisiones de CO₂ ▪ Las tendencias generales del cuidado del medio ambiente muestran una demanda creciente de combustibles de origen no fósil o renovables. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Investigación en biotecnología para el desarrollo de variedades de caña transgénicas ▪ Infraestructura y desarrollo de equipos para el transporte de caña ▪ Tecnologías emergentes para producir combustibles de segunda y tercera generación.
Análisis Legal	Análisis Político
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cumplimiento de normas legales nacionales e internacionales que garanticen la operación de la empresa. ▪ Maximización de beneficios por exención de impuestos por la fabricación del alcohol carburante para mezcla de gasolina. ▪ Se establecen estímulos económicos para la implementación de zonas francas para producción de biocombustibles. ▪ Cumplimiento de los requisitos técnicos ambientales de la producción de alcohol carburante. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Los ingenios tienen un compromiso con el gobierno en la producción de alcohol para oxigenar la gasolina ▪ Intervención de los gobiernos restringiendo la exportación de los productos commodities con el fin de controlar brotes inflacionarios. ▪ Si el gobierno autoriza la importación de alcohol, podrían ingresar otros proveedores extranjeros a menores precios. ▪ Si el gobierno autoriza incrementar la mezcla de alcohol en la gasolina, esto genera más proyectos para incrementar la producción de alcohol, por ejemplo comprar otras plantas productoras de alcohol (actualmente la mezcla es 10% alcohol, 90% gasolina).

Impacto de la cultura en Ingenio Providencia

La cultura de estandarización que se inició con el área de Aseguramiento de la calidad ha permitido documentar el conocimiento y trasladar mejores prácticas. Así también el generar un ambiente de trabajo colaborativo y basado en valores, genera disposición y compromiso para lograr objetivos comunes.

La cultura se construye con el ejemplo, de ahí que el tema de innovación ha sido una realidad en el ingenio porque desde sus directivos se han atrevido a desarrollar nuevos proyectos corriendo riesgos, y finalmente obteniendo excelentes resultados.

¿Cuál es el camino a seguir para continuar siendo exitosos?

Por los resultados logrados, se creería que el camino a seguir es continuar diversificándose, lo cual es posible con la innovación que se vive en el ingenio como un valor. El ingenio debe aprovechar su área de Gestión del Conocimiento y trabajar de la mano con Técnicaña y Cenicña para continuar nuevos desarrollos que le permitan mantener el liderazgo en el sector.

Línea de Tiempo Ingenio Providencia S.A.

Central Azucarero del Valle
Inició Operaciones

Sociedad familiar

1926

Área de influencia: 14.000
ha (32% del ingenio)

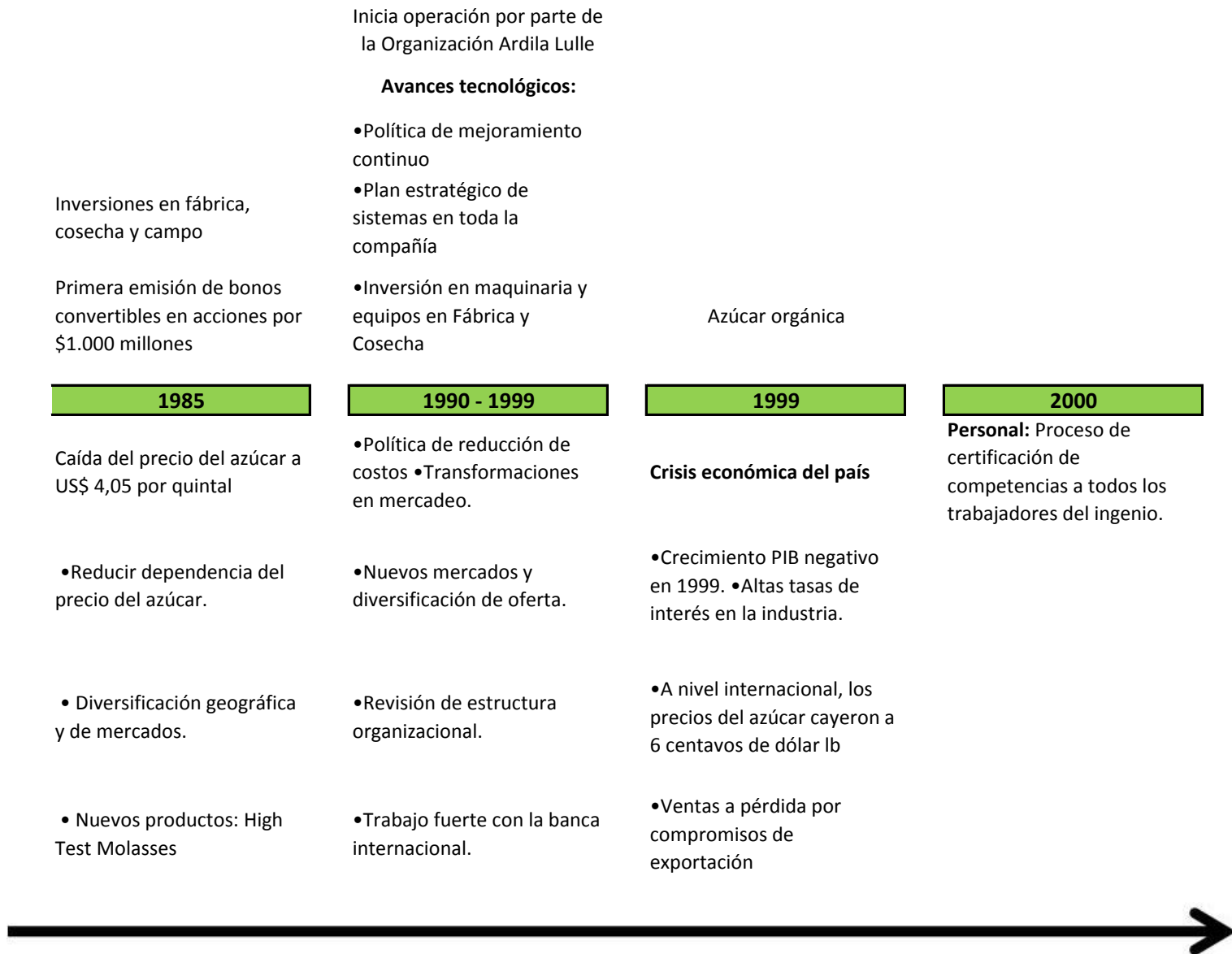
3450 empleados

1975

Se cambió el nombre a
Ingenio Providencia S.A.

1978

Primer puesto entre los
productores del país



Creación del FEPA

2001	2002	2003	2005
<p>Financiero: Reducción de gastos financieros, sustitución de créditos costosos y de altas tasas de</p> <p>Productividad: Optimización de recursos de cultivos. Desarrollos con Cenicaña</p>	<p>Desarrollo ambiental: uso de agua, reducción de carga contaminante, Optimización de combustión de calderas, Separación de residuos sólidos. Implementación SGA</p>	<p>Tecnologías de información: Portal mypedidos.com SIGIND, Fortalecimiento del uso de SAP.</p> <p>Contrato para construir la planta de alcohol de 250.000 Litros / día.</p>	<p>Entró en operación la planta de ALCOHOL CARBURANTE</p>

Ley de Oxigenación de las gasolinas



