

**CASOS DE EMPRESAS EN CRISIS:
EMPAQUES DEL CAUCA S.A.**

JUAN DAVID MORENO ASTAIZA

PROYECTO DE GRADO II

**PROFESOR
LUIGI CORBELLETTA**

**UNIVERSIDAD ICESI
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
PROGRAMA DE ECONOMIA Y NEGOCIOS INTERNACIONALES
SANTIAGO DE CALI
24 DE MAYO DE 2013**

Tabla de contenido

Introducción	5
Reseña histórica	6
El fique	7
Producción de fique en Colombia	10
La crisis: 1996	11
Datos numéricos	14
Empaques del Cauca Plásticos S.A.	17
Sistema gerencial	20
Conclusiones	22
Referencias bibliográficas	23
Anexos	24

RESUMEN

El presente trabajo muestra el análisis del periodo de crisis más fuerte por el que atravesó la empresa payanesa *Empaques del Cauca S.A.* en 1996 identificando lo que ocurrió antes, durante y después de dicho periodo.

Palabras clave: Crisis, Fique, Polipropileno, trabajadores, estilo gerencial, empaques de Fique, empaques de Polipropileno, subsector cafetero, utilidades.

EMPAQUES DEL CAUCA S.A



Esfuerzo industrial con compromiso social

INTRODUCCIÓN

El objetivo de este trabajo, es analizar la situación de crisis por la que atravesó la empresa payanesa productora de empaques de Fique y Polipropileno *Empaques del Cauca S.A.*, en la década de los noventa. Específicamente, durante 1996 y 1997 donde se tomó la decisión de liquidarla y poner fin a una larga trayectoria de fuente de empleo y sustento a miles de familias caucanas.

Gracias a la colaboración de algunos trabajadores de la empresa, el gerente general, el profesor Ricardo Monroy¹ y documentación encontrada en internet, especialmente, en la página del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural² en temas relacionados con el subsector del fique, se logró recaudar información, para lograr el objetivo del trabajo y realizar el análisis del mencionado periodo de crisis atravesado por Empaques en la década de los noventa.

IMAGEN 1: Instalaciones de Empaques del Cauca S.A



Fuente: Fotografía obtenida de internet³. Representa la parte posterior de la empresa.

¹ Profesor de las universidades del Cauca y Autónoma, ponente ante la Asamblea del Consejo Latinoamericano de Escuelas de administración de su trabajo “Empresas administradas por trabajadores: un estudio de caso en la empresa Empaques del Cauca S.A.”.

² Acuerdo para el fomento de la producción y la competitividad del subsector del fique, 2004.

³ Google imágenes, Empaques del Cauca S.A.

RESEÑA HISTÓRICA

Empaques del Cauca S.A⁴, fue creada por iniciativa del Instituto de Fomento Industrial, Inversiones Bavaria S.A y algunas familias prestigiosas de Popayán en el año de 1965. Empezó su etapa productiva, es decir, la elaboración de empaques de fique, en 1967 con maquinaria proveniente de Irlanda del Norte.

Años más tarde, al ver su importante crecimiento, se adhirieron importantes accionistas a la empresa como La federación Nacional de Cafeteros y La Corporación Financiera del Valle, entre otros. La materia prima era proveniente de los departamentos del Cauca y Nariño, principales productores de Fique en el país, ayudando de esta manera, a más de 16 mil familias indígenas y campesinas cuyo sustento se ha venido dando gracias al cultivo y a la comercialización de ésta planta.

La empresa surtía de empaques de fique al sector agrícola, especialmente para el almacenamiento de café, arroz, azúcar, sal, trigo y sorgo. Por lo tanto, su producción de empaques dependía a la vez de la producción de estos cultivos, lo que generalmente le representaba problemas a la empresa debido a las variaciones en las cosechas.

Con el tiempo, los subsectores del café y del arroz se convirtieron en los principales clientes y sirvieron de gran apoyo para el crecimiento de la compañía, pues no solamente compraban empaques sino que también, como en el caso de los cafeteros, se convirtieron en uno de los principales accionistas de ésta.

Con la aparición de nuevos productos como los empaques de Polipropileno, el único y principal cliente para la empresa es el subsector del café. Entonces, tuvieron que incursionar en este nuevo mercado y crearon Empaques del Cauca Plásticos S.A., la cual representó importantes ingresos e innovación para la organización.

La empresa, ha mantenido siempre alrededor de 300 empleados directos y debido a la crisis de los noventas muchos de ellos ahora son socios, los cuales, tienen el 70.5% de las acciones. Por ello, ésta se encuentra bajo su dirección. El resto de las acciones, pertenecen a la Industria Licorera del Cauca, La Gobernación, La Federación de Cafeteros, Cedelca y algunas familias prestigiosas de Popayán.

⁴ La información histórica fue extraída del Manual de Calidad de la empresa de 2008 y del modificado en 2012, además de entrevistas con algunos trabajadores, como el señor Ari Rivera, operario que lleva trabajando 35 años en Empaques.

EL FIQUE

Con el fin de entender mejor la relación que existe entre la empresa y el subsector del Fique, en este apartado se hará una breve descripción de la planta, el cultivo y su mercado. Además de ser la principal materia prima de la compañía, representa para miles de familias colombianas su más preciado sustento económico.

IMAGEN 2: Planta de Fique.



Fuente: fotografía tomada por el autor del trabajo dentro de las instalaciones de la empresa.

El Fique es originario de la parte tropical del continente americano, específicamente de las regiones andinas de Colombia y Venezuela, de donde fue llevado a Brasil, las Antillas y Centro América.

En el país, se cultiva el Fique para la extracción de su fibra que es conocida comúnmente como cabuya. Pero en sus comienzos, este material era utilizado en la fabricación de productos artesanales como hamacas, alpargatas y cuerdas.

Sin embargo, con el paso de los años se fueron descubriendo diferentes usos; de tipo medicinal, de construcción y hasta como blanqueador de ropa.

Ya a comienzos del siglo XX se vio la posibilidad de exportar la fibra de Fique con el ánimo de impulsar la economía colombiana y contrarrestar las importaciones de Yute proveniente de México, proceso que fue imposible por los altos costos de operación.

Como el sector agrícola empezó a acelerarse fuertemente en la década de los cincuenta, principalmente por el cultivo del café, el subsector fiquero se vio beneficiado puesto que los cafeteros empezaron a demandar millones de empaques de Fique para el almacenamiento de sus cosechas. Por lo tanto hubo la necesidad de tecnificar el proceso de extracción de fibra para responder a la alta demanda del producto.

Dada esta situación de crecimiento, el gobierno colombiano tomó acción por medio del Ministerio de Agricultura y sus respectivas secretarías, con el fin de realizar la Campaña Nacional de Fomento del Fique. De esta manera la producción anual se incrementó y pasó de 11.000 toneladas en 1948 a 16.000 en la década de los cincuenta, 18.000 en 1960 y a casi 38.000 toneladas en 1970⁵.

No obstante, este crecimiento fue insuficiente para satisfacer ambas demandas, tanto la interna como la externa. Por esta razón, el gobierno se vio en la necesidad de prohibir las exportaciones y redirigir esas cantidades al mercado local. Además, se autorizaron las importaciones de empaques de Yute mexicano y de Polipropileno brasileño.

Todo esto generó una saturación del mercado interno y la disminución del precio en más del 50% entre los 70s y 80s. Debido a que no había mercado o a que éste se había reducido demasiado, se paró la demanda de materia prima afectando drásticamente la economía de los cultivadores y empresas productoras de empaques de Fique.

En la década de los ochentas, gracias a la presión que ejercieron industriales y campesinos fiqueros sobre el gobierno nacional, para reducir las importaciones de Yute y Polipropileno, y gracias a la reactivación del mercado cafetero, la situación del subsector del Fique empezó a mejorar. Aunque se presentaron algunos altibajos solo hasta el 2001 el subsector empezó a salir a flote nuevamente.

En conclusión, lo que se puede evidenciar es que el subsector del Fique siempre ha dependido de otros subsectores agrícolas, especialmente del subsector cafetero. Luego, se puede ver una relación positiva entre ambos subsectores, de modo que si los cafeteros

⁵ Acuerdo para el fomento de la producción y la competitividad del subsector del fique (2004), pág. 6.

por alguna u otra razón disminuyen su producción, la industria fiquera se verá afectada de manera negativa. Por otro lado, cada vez que se reactive el mercado cafetero, también lo hará el mercado del Fique.

Por lo tanto, las empresas productoras de empaques de Fique, como Empaques del Cauca S.A dependen en mayor medida de los cambios en otros subsectores, que de lo que ocurra en su propia industria. No obstante, en el caso de la empresa caucana, existen otros problemas que están relacionados con la tecnología, la falta de productividad y con su estilo gerencial.

IMAGEN 3: Café envasado en empaques de Fique.



Fuente: fotografía obtenida en la página web de Café Mariscal: <http://www.cafemariscal.com.co/>.

PRODUCCIÓN DE FIQUE EN COLOMBIA

De acuerdo con el Ministerio de Agricultura, en su *Acuerdo para el Fomento de la Producción y Competitividad del Subsector del Fique*, en Colombia, los principales productores de la planta se ubican en la zona andina, aunque ésta se siembra en 13 departamentos, se estima que el 99% de dicha producción se da en Antioquia, Boyacá, Cauca, Nariño y Santander.

Conforme al *Anuario Estadístico de 2002*⁶, la mayor superficie cosechada se encuentra en el Cauca con un 41% del total de hectáreas cosechadas en el país, seguida de Nariño con un 27%, Santander con un 26%, Antioquia con un 5% y Boyacá con el 1%.

En cuanto a la producción, el Cauca sigue liderando con 39%, seguida de Nariño con un 28%, Santander con un 24%, Antioquia con un 8% y Boyacá con el 1%.

Por el lado de los rendimientos (es decir, el número de toneladas producidas por hectárea cosechada), Antioquia pasa a liderar con un 29%, seguida de Nariño con un 19%, Cauca con un 18% y Santander y Boyacá, ambas con un 17%.

Según el Ministerio de Agricultura, la producción de Fique es una fuente generadora de empleo, pues se cree que a nivel nacional se benefician unas 50 mil familias. Sin embargo, es una actividad que genera bajos rendimientos y su industria es pequeña de características oligopólicas, pues, son solo cuatro las empresas que operan en el país, entre ellas Empaques del Cauca S.A, (empresa objeto de estudio en el trabajo), además el precio del producto (los empaques de fique) lo fija la empresa líder, Compañía de Empaques S.A., ubicada en Medellín. Las otras dos empresas, son Coohilados del Fonce Ltda., ubicada en San Luis, Santander, e Hilanderías Colombia Ltda., ubicada en Pasto.

De estas cuatro empresas procesadoras de la fibra de Fique solo Empaques del Cauca S.A. y Compañía de Empaques S.A. exportan a diferentes partes del mundo.

Dadas estas condiciones, en especial las del departamento del Cauca, donde se encuentra ubicada la empresa, surge una inquietud ¿Por qué no es Empaques del Cauca la empresa líder en la industria?

⁶ Fuente: Información extraída del Acuerdo Para el Fomento de la Producción y la Competitividad del Subsector del Fique (2004), pág. 4.

LA CRISIS: 1996

En esta sección se analizará el periodo de crisis más grave sufrido por Empaques del Cauca S.A en el año de 1996 haciendo uso de información obtenida en la empresa⁷, de documentos encontrados en internet como papers del Ministerio de Agricultura y de información suministrada por el profesor Ricardo Monroy quien realizó un trabajo relacionado con el estilo gerencial que posee la compañía en 2010.

Desde que inició su funcionamiento en 1967, la empresa vendía empaques de Fique para el almacenamiento de productos agrícolas, esencialmente de café, arroz y azúcar. Con el tiempo, el mercado se fue estrechando hasta el punto que solo quedaba como único cliente el subsector del café, ya que los otros subsectores empezaron a cambiar los empaques de fibra natural por empaques de Polipropileno que provenían, en ese entonces del Brasil⁸.

Esto empezó a generar fuertes crisis a la empresa, afectando negativamente las ventas que se vieron muy reducidas hasta el punto en que las utilidades empezaron a tener crecimientos negativos. No obstante, el decrecimiento en las utilidades también se ve explicado por la gran ponderación que tienen los costos y a que las rentabilidades en este mercado son muy bajas.

Debido a que la producción de Empaques del Cauca S.A. depende de lo que ocurra en el sector agrícola, es de esperar que la grave crisis que se vivió a principios de los noventas en el subsector del café, haya influido de manera directa en el funcionamiento de la compañía y por eso se haya tomado la decisión de su disolución y liquidación en 1996.

El historiador Renzo Ramírez Bacca, en su libro *Una comprensión sobre el impacto y transformación de la caficultura colombiana en los años 90*, comenta que la crisis del sector cafetero se debió a varios factores como el rompimiento del Pacto Internacional del Café, a las políticas de reestructuración organizacional y económica de la Federación Nacional de Cafeteros, a las políticas de apertura económica del gobierno nacional e incluso a asuntos derivados del impacto ambiental y políticas institucionales fitosanitarias.

Por su parte, el profesor Isaías Tobasura Acuña, en su texto *La crisis cafetera, una oportunidad para el cambio en las regiones cafeteras de Colombia*, comenta: “la ruptura del Acuerdo Internacional del Café en 1989 puso en evidencia la crisis de la producción

⁷ Entrevistas con algunos empleados y documentos como el Manual de Calidad.

⁸ Información obtenida en entrevista con el señor Ari Rivera, operario de la empresa desde hace 35 años.

cafetera, que ocasionó un profundo impacto social en las zonas productoras”⁹. Después proporciona algunas cifras que evidencian su hipótesis tales como:

“La participación de la caficultura pasó de representar el 50% de las exportaciones en 1985 a 21% en 1998 y a 8% en 2000. El volumen en las dos últimas décadas ha estado oscilando entre 10 y 11 millones de sacos, salvo en el período 1990-1993 que pasó de 12,5 millones a más de 16,5 millones. Paradójicamente, el valor de las exportaciones fue menor en el año que se alcanzó el máximo volumen de exportaciones. La participación de Colombia en las exportaciones en el contexto mundial en la década del 90 estaba alrededor del 19% y en la actualidad representa el 14%, lo anterior se explica en parte debido a la competencia de países tradicionalmente productores y al ingreso de otros como Vietnam al circuito de exportaciones”¹⁰.

Esto evidencia el grado de relación que existe entre un subsector y el otro, y la manera en que esta relación ha afectado a la industria del Fique, en especial a Empaques del Cauca S.A.

En definitiva, esta crisis vivida a mediados de la década del 90 queda explícitamente resumida de la siguiente manera en el *Manual del Sistema de Gestión de Calidad* de la empresa:

“Con la aparición de productos sustitutos de bajo precio como los sacos de polipropileno, el mercado se redujo ocasionando varias crisis en el sector fiquero, la última y más grave de ellas se presentó en el año 1996 cuando la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, debido a sus altas existencias no adquirió sacos de fique, lo que provocó una reducción del 35% en las ventas y unas pérdidas de \$957 millones de pesos, por lo cual la Junta Directiva de la época al no percibir alternativas de sostenibilidad decidió disolver y liquidar la Sociedad; fue entonces cuando los trabajadores presentaron a la Superintendencia de Sociedades un proyecto de factibilidad encaminado a preservar la Empresa como fuente de sustento de un número representativo de familias en el Departamento del Cauca; un año más tarde, el 29 de Octubre de 1997 se protocolizó un acuerdo mediante el cual Inversiones Bavaria S.A., Corporación Financiera del Valle S.A. y la Compañía Agrícola de Seguros S.A. cedieron su participación a los trabajadores, equivalente al 70,5% continuando con la presencia de la Federación Nacional de

⁹ Tobasura, 2005. Disponible en la página de internet http://agronomia.ucaldas.edu.co/downloads/Agronomia13-2_4.pdf.

¹⁰ Ibid.

Cafeteros como uno de los principales accionistas y de otras Empresas y personas de la ciudad de Popayán”¹¹.

Debido al comportamiento del sector agrícola, a su influencia en la producción de la empresa, la aparición de productos sustitutos como los empaques de polipropileno, los bajos rendimientos del mercado, los altos costos de producción y a la competencia desleal de la empresa líder de la industria (según palabras de los trabajadores entrevistados para el desarrollo de este trabajo), a finales del año de 1996 se tomó la decisión por parte de la administración, de cerrar y concluir así con un periodo de crisis insostenible.

Para evitar esto, los trabajadores se unieron con el objetivo de salvar la compañía y no perder su fuente de ingresos, proponiendo asumir su control y dirección. Es así como a finales de 1997, los trabajadores se convierten en dueños y principales accionistas de Empaques del Cauca S.A. dando un rumbo diferente a su funcionamiento y estilo gerencial, el cual rara vez se dio en el país.

De esta manera, se solucionó la crisis y se evitó el cierre definitivo de sus operaciones, impidiendo así acabar con la fuente de trabajo de más de 10 mil familias¹².

Según los trabajadores¹³, una vez asumido el control de Empaques, la situación se tornó favorable y aunque tuvieron que pagar una deuda de más de \$1000 millones de pesos, al año siguiente obtuvieron utilidades de aproximadamente \$400 millones. Esta deuda se pagó con la ayuda del Presidente de la República por medio del Banco Agrario.

De ahí en adelante, las utilidades fluctuaron positivamente hasta el 2009, año en que se tornaron negativas¹⁴. En términos generales, se puede decir que los trabajadores pudieron salir airosos de la crisis en aquella época.

¹¹ Empaques del Cauca S.A., *Manual del Sistema de Gestión de Calidad*, 2012.

¹² En algunas entrevistas y diferentes versiones del Manual de Calidad se habla de cifras diferentes que van de las 11 mil a las 16 mil familias.

¹³ Entrevista al señor Jarvi Banguero, Coordinador de Seguridad Industrial de Empaques S.A.

¹⁴ La fuente de la información es obtenida gracias al trabajo elaborado por el profesor Ricardo Monroy con previa autorización suya y del Gerente General de la empresa, el Doctor Fernando Samudio.

DATOS NUMÉRICOS

En este apartado se pretende corroborar la información de la crisis con datos numéricos que estarán suministrados al lector en forma de gráficos que contienen las variaciones porcentuales de las ventas netas, costo de ventas y las utilidades, siendo estas últimas el referente principal para el análisis de la crisis.

El periodo de estudio estará comprendido entre 1990 y 2009.

En el gráfico 1 se puede observar como el comportamiento de las ventas y su costo se da casi de forma unánime, por lo tanto se evidencia un grave problema por parte de la empresa a la hora de operar minimizando los costos, entorpeciendo el resultado general de las utilidades.

En términos generales, el comportamiento de estas dos variables en el periodo comprendido entre 1990 y 2009 ha sido muy volátil con grandes periodos de aceleración y decrecimiento.

Aunque las fluctuaciones son muy pronunciadas, puede verse que en 1993 y en 1996, las ventas tuvieron un decrecimiento bastante prominente, aunque fue más acentuado en 1996 cuando su variación respecto al año anterior fue de -35.76% en comparación al -26.78% de 1993, una diferencia de casi 10 puntos porcentuales.

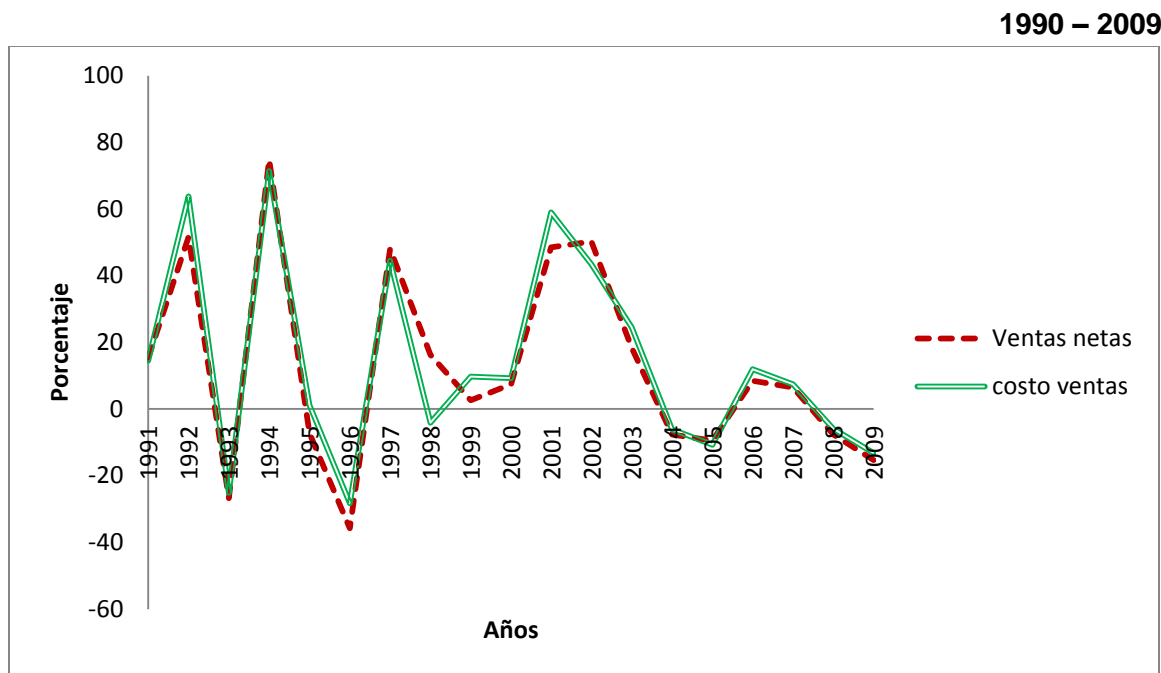
Esto confirma la hipótesis de que en 1996, la empresa vivió la crisis más aguda en su historia. En aquella época, según los trabajadores entrevistados, la producción se paró por más de dos meses, mientras se solucionaba la situación entre el sindicato y los dueños. En ese mismo año, el comportamiento de los costos fue idéntico, decreciendo de manera similar a las ventas.

Al año siguiente, en 1997, las ventas se tornaron positivas y crecieron casi un 50% en comparación al período anterior, hecho que se dio gracias a la superación de la crisis y al cambio de gerencia.

De ahí en adelante hasta al 2000, se dio un periodo de desaceleración en el crecimiento de las ventas. En 2001, cuando se reactivó el sector agrícola gracias a la recuperación del subsector cafetero, las ventas de la empresa volvieron a tener un crecimiento acelerado hasta el 2002 (48,48% y 50,24% respectivamente). A partir de aquí, la situación no ha sido la mejor para Empaques. Las ventas se desaceleraron a un ritmo constante hasta llegar a un decrecimiento en 2009 (cayeron un 15.28%), situación que no se ha

modificado hasta la actualidad y que se traduce en una nueva época de crisis que difícilmente se está solventando.

GRÁFICO 1. Variación porcentual de las ventas y costo de ventas de Empaques del Cauca S.A.



Fuente: Empaques del Cauca y cálculos propios¹⁵.

En el grafico 2 se puede observar el comportamiento de las utilidades de Empaques del Cauca S.A en el mismo periodo de análisis (1990 – 2009).

Para los años 1991, 1992 y 1993, las utilidades muestran un patrón de comportamiento negativo, es decir que, aunque hubo utilidades, el monto de éstas era cada vez menor.

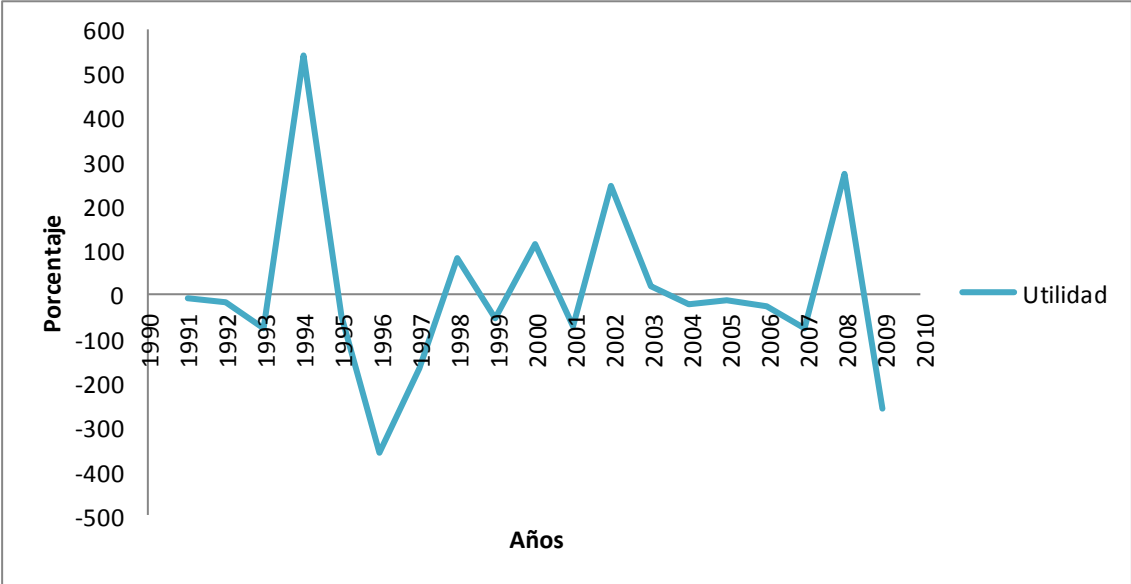
Para 1994, las utilidades crecieron un 543,05% donde pasaron de aproximadamente \$90 millones en 1993 a \$580 millones en 1994.

Para 1995, se desaceleraron las utilidades y finalmente se tornaron negativas en 1996. Su tasa de crecimiento fue de -359,68% cuyo valor en pesos colombianos es equivalente a una pérdida de casi \$780 millones. En parte, esta pérdida se explica debido a que la producción se detuvo por más de dos meses.

¹⁵ Los datos para realizar el análisis fueron suministrados por el Profesor Ricardo Monroy previa autorización suya y del Gerente General de la empresa.

Contrario a la información suministrada por los trabajadores en la entrevista, las utilidades para 1997 no fueron de \$400 millones, sino de un poco más de \$524 millones de pesos. Vale la pena aclarar que las utilidades netas entre 1997 y 2000 se deben a ingresos no operacionales (venta de activos fijos y recuperación de provisiones). Entre 2001 y 2002, las utilidades se incrementan notoriamente alcanzando un pico en 2003 (\$990 millones de pesos aproximadamente). A partir de este año, las utilidades disminuyen pero siguen siendo positivas hasta que en 2009 se dan pérdidas nuevamente poniendo a la empresa en situación de crisis.

GRÁFICO 2. Variación porcentual de las utilidades de Empaques del Cauca S.A. 1990 – 2009



Fuente: Empaques del Cauca y cálculos propios¹⁶.

¹⁶ Ibid.

EMPAQUES DEL CAUCA PLÁSTICOS S.A.

Una vez se inició la nueva etapa de la Empresa, es decir, después de haber superado la crisis del 96 y del cambio gerencial, se empezó un proceso de ajuste encaminado a garantizar la permanencia de ésta en el tiempo, planteándose como objetivo principal la diversificación de productos, por lo cual, amparados en los beneficios tributarios de la Ley 218 de 1995 (Ley del Páez), en el año 1999 se constituyó la Empresa Empaques del Cauca Plásticos S.A. con tecnología Taiwanesa, vinculando personal oriundo de la región y en su mayoría allegados de los trabajadores accionistas de Empaques del Cauca S.A.

Al terminar los beneficios de la Ley Páez, en Asambleas Extraordinarias de las empresas Empaques del Cauca S.A. y Empaques del Cauca Plásticos S.A., celebradas el día 12 de noviembre del año 2009, se decidió fusionar Empaques del Cauca Plásticos S.A. como firma filial a la empresa Empaques del Cauca S.A, estableciendo así una nueva etapa para la sociedad, en la cual se espera consolidar el crecimiento y fortalecer la organización a través del compromiso, sentido de pertenencia y deseo de mejoramiento de los socios y trabajadores¹⁷.

Aunque los rendimientos son mejores, según los trabajadores, al momento de realizar la entrevista, esta filial llevaba dos semanas sin producir debido a los altos costos de producción y a la falta de competitividad frente a la Compañía de Empaques S.A., empresa antioqueña líder en la industria del fique y única competencia directa en el mercado del polipropileno¹⁸.

De acuerdo a Monroy y a Alvarado en su Caso de estudio, "*Empresas administradas por trabajadores*", si Empaques del Cauca S.A pensara en rentabilidad, podría dedicarse a la producción de empaques plásticos pues los rendimientos son mayores a los dejados por la manipulación de la fibra natural.

Para corroborar dicha hipótesis a continuación se presenta el gráfico 3, en donde se puede observar el comportamiento de las ventas, costos de ventas y de las utilidades dejadas por Empaques del Cauca Plásticos S.A.¹⁹.

¹⁷ Fuente: Manual de Calidad, Pág. 3.

¹⁸ Entiéndase mercado de empaques de polipropileno dirigidos a los diferentes subsectores agrícolas.

¹⁹ Los datos para su elaboración fueron obtenidos gracias a la colaboración del profesor Monroy.

En contraste con el volumen de ventas de la casa matriz, las de la filial son mucho menores. El comportamiento de los costos es relativamente igual, pues, además de ser elevados, varían de forma similar a las ventas.

La diferencia en las utilidades se da por el hecho de que éstas en la producción de empaques de polipropileno fueron siempre positivas a los largo del periodo de análisis, a pesar de que disminuyeron en un 62,53% en 2005 y un 41,55% en 2008.

En todo el periodo de análisis las utilidades en la filial estuvieron por encima de los cien millones de pesos registrándose un máximo en 2003, en donde se obtuvieron beneficios por un poco más de \$338 millones de pesos.

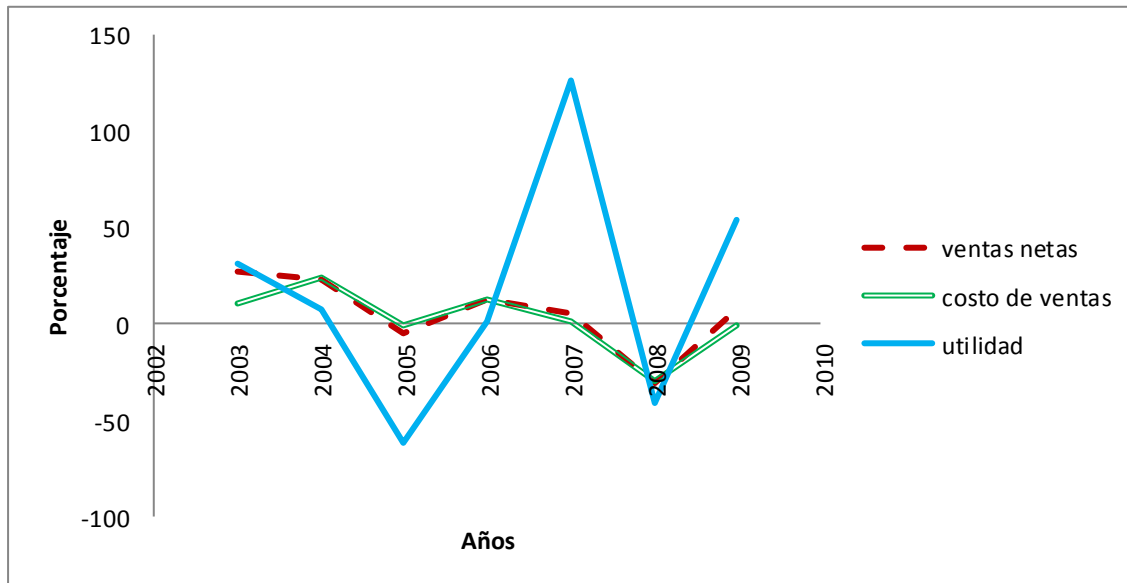
Caso contrario a lo que ocurrió en 2009 con la producción de la fibra natural, la de plásticos dejó utilidades positivas por más de \$280 millones de pesos.

Sin embargo, la empresa no puede dejar de lado la producción de empaques de fique porque la responsabilidad social que tienen es muy grande. De ahí que en su trabajo investigativo Monroy y Alvarado detectaran la subordinación que existe en Empaques de lo empresarial a lo social y que por lo tanto prevalece el bienestar colectivo sobre la rentabilidad económica²⁰.

²⁰ Empresas administradas por trabajadores: un estudio de caso en la empresa Empaques del Cauca S.A. Pág. 14.

GRÁFICO 3. Variación porcentual de las ventas, costo de ventas y utilidades de Empaques del Cauca Plásticos S.A.

2002 – 2009



Fuente: Empaques del Cauca y cálculos propios²¹.

²¹ Los datos para realizar el análisis fueron suministrados por el Profesor Ricardo Monroy previa autorización suya y del Gerente General de la empresa.

SISTEMA GERENCIAL

Después de la crisis, una vez aceptada la propuesta de los trabajadores por parte de la administración, éstos asumen el control y la dirección de Empaques convirtiéndose en socios y por lo tanto dueños de la empresa pero sin dejar de lado su rol como trabajadores.

Con el propósito de evitar la fragmentación de su unión, los mismos trabajadores bajo su nuevo estilo de dirección, crean el Manual de Convivencia en donde quedan estipulados los derechos y deberes de las personas así como la forma en que cada uno se debe comportar en pro de la organización. Este manual cobija ante cualquier eventualidad al trabajador y por lo tanto existe un gran respeto hacia este documento.

Otro evento importante que sucede en este cambio de gerencia es que ahora los trabajadores pueden opinar y aportar ideas sin importar su posición dentro de la empresa, pues siempre serán escuchados y tenidos en cuenta.

Otra característica de Empaques es que ante todo se tendrá en cuenta a los familiares de los trabajadores en caso de necesitar mano de obra laboral, además, de ser necesario, las horas extras (domingos o festivos) se harán de manera gratuita para evitar la inflación de los costos operativos²².

Con respecto a las acciones, la cantidad de éstas que cada trabajador recibió estaba supeditada al tiempo de trabajo, luego entre más años hubiera trabajado un empleado mayor iba a ser su participación dentro la organización y en caso de fallecimiento, un miembro de la familia pasaría a ocupar el mismo lugar y contrato dentro de Empaques.

Este sistema permite ver que existen dos tipos de trabajadores en la compañía, los accionistas y los “temporales” que son personas no acreedoras de acciones y que tienen un contrato a término definido.

En su trabajo investigativo, Monroy y Alvarado lograron identificar que los trabajadores temporales son más eficientes debido a que deben esforzarse para mantener su puesto, mientras que los accionistas han disminuido su eficiencia dado el amparo que gozan por lo estipulado en el Manual de Convivencia y será muy difícil que puedan ser removidos de sus cargos. Pero contrario a lo que podría pensarse, no se evidencian problemas de este

²² Información obtenida en las entrevistas realizadas a los trabajadores.

tipo (altos niveles de ineficiencia) ya que existe un alto grado de pertenencia por parte de todos para evitar entorpecer el funcionamiento de la empresa.

CONCLUSIONES

La producción de Empaques del Cauca S.A. se encuentra muy ligada a lo que suceda con el sector agrícola, especialmente con el subsector del café, el cual se ha convertido en su principal cliente. Por lo tanto, las bonanzas cafeteras se traducen en una mayor demanda de empaques de fique y por consiguiente de un incremento en las ventas de la empresa. No obstante las utilidades no son significativas debido a los altos costos operativos.

Como la producción de la empresa depende de factores exógenos, siempre ha estado propensa a periodos de crisis, unos más remarcados que otros.

La crisis más grave sufrida en Empaques desde su fundación, se debió principalmente por la aparición de productos sustitutos como los empaques de polipropileno.

Con la aparición de este tipo de empaques, muchos de los subsectores agrícolas cambiaron los sacos de fique por los de plástico, generando una disminución importante en el mercado de la industria, forzando el cierre de la compañía y la posterior incursión de sus empleados como dueños y trabajadores al mismo tiempo.

Una vez superada la crisis, el objetivo principal de todos los empleados, dueños o no, ha sido luchar por la empresa para evitar una recaída de la cual no puedan salir airosos. En su camino por lograrlo, incursionaron en el mercado del plástico en el 99 pero dado su sistema gerencial de subordinar lo empresarial ante lo social no es posible llevar a cabo una estrategia que este enfocada en el mercado de los empaques de polipropileno y mejorar las utilidades de la empresa, pues, son más de 10 mil familias las que dependen del cultivo del fique.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Manual del sistema de Gestión de Calidad de Empaques del Cauca S.A (2012).

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. Acuerdo para el Fomento de la Producción y la Competitividad del Subsector del Fique, (2004). Disponible en http://www.agronet.gov.co/www/docs_agronet/2008519105246_BULLETS_CADEFIQUE_2008.pdf. Extractado el 2 de marzo de 2013.

Monroy, Ricardo y Alvarado, Oscar (2010). Empresas administradas por trabajadores: Un estudio de caso en la empresa Empaques del Cauca S.A. de Popayán.

Monroy, Ricardo et al (2010). La cultura organizacional en Empaques del Cauca S.A.: Un elemento clave para la sostenibilidad del modelo organizacional.

Ramírez, Renzo (2008). Trabajo, territorio y política: Expresiones regionales de la crisis cafetera, 1990-2002. Revista Sociológica. Universidad Nacional, (2006). Disponible en <http://www.revistas.unal.edu.co/index.php/recs/search/results>. Extractado el 2 de marzo de 2013.

Tobasura, Isaías (2005). La crisis cafetera, una oportunidad para el cambio en las regiones cafeteras de Colombia. Disponible en la página de internet http://agronomia.ucaldas.edu.co/downloads/Agronomia13-2_4.pdf. Extractado el 5 de marzo de 2013.

ANEXOS

Las siguientes fotografías fueron tomadas durante la recopilación de información dentro de las instalaciones de la empresa con previa autorización del personal encargado.



IMAGEN 1: Entrada principal a Empaques del Cauca S.A.



IMAGEN 2: Entrada principal a la planta de producción de empaques de fique.



IMAGEN 3: Empaques de exportación para el subsector cafetero.



IMAGEN 4: Maquinas tejedoras.



IMAGEN 5: Recibimiento de la fibra natural.



IMAGEN 6: Arrumes de cabuya.



IMAGEN 7: Sección de coloración para distinguir los empaques de la empresa.



IMAGEN 8: Instalaciones de la planta.

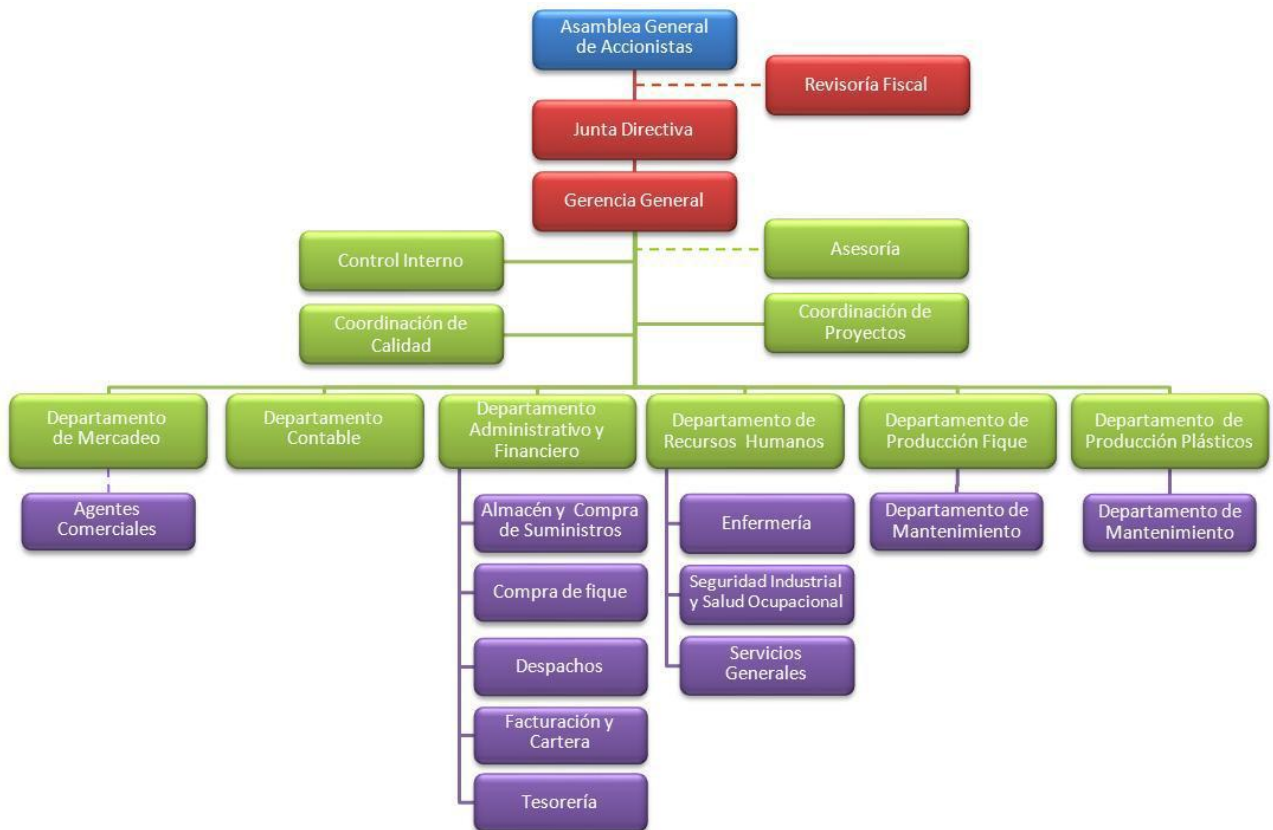
MISIÓN²³:

Somos una empresa que fabrica y comercializa productos de fibras naturales y sintéticas para el mercado nacional e internacional con alto compromiso social y ambiental.

VISIÓN:

En el año 2015 Empaques del Cauca S.A. será una organización sólida, rentable y en continuo crecimiento que se distinga por brindar a sus clientes las mejores alternativas en productos de excelente calidad, desempeño y servicio oportuno.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL:



Esta estructura organizacional se compone de la siguiente manera: Los empleados accionistas por medio de la Asamblea General eligen la Junta Directiva de donde sale el

²³ La Misión, Visión y Estructura Organizacional fueron extraídas del Manual de Calidad.

Gerente General. Hay un organismo de control interno y dos coordinaciones, la de calidad y la de proyectos, además, cuenta con un ente asesor y seis departamentos en total.

A continuación se encuentran las tablas con los cálculos de las variaciones porcentuales y las cifras con las ventas, costos de ventas y utilidades.

TABLA 1. Variaciones porcentuales de la planta de empaques de fique.

1990 - 1999

Años	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
Ventas netas	15,27	51,61	-26,78	74,82	-7,21	-35,76	47,99	16,28	2,59
costo ventas	14,50	63,78	-25,08	71,36	1,22	-28,25	44,46	-4,13	9,74
Utilidad	-10,33	-20,12	-78,19	543,05	-48,70	-359,68	-168,00	81,97	-53,72

Fuente: Empaques del Cauca y cálculos propios²⁴.

TABLA 2. Variaciones porcentuales de la planta de empaques de fique.

2000 - 2009

Años	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Ventas netas	7,45	48,48	50,24	18,33	-7,69	-9,50	8,52	6,49	-7,68	-15,28
costo ventas	9,23	59,00	43,42	24,49	-6,07	-10,68	11,91	7,47	-5,88	-13,22
Utilidad	111,42	-73,98	245,29	18,27	-25,05	-13,13	-29,45	-80,21	273,24	-259,85

Fuente: Empaques del Cauca y cálculos propios²⁵.

TABLA 3. Variaciones porcentuales de la planta de empaques de plástico.

2002 - 2009

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
ventas netas	27,39	22,82	-5,15	12,31	5,22	-30,79	7,58
costo de ventas	10,65	24,37	-0,85	12,20	1,30	-29,67	-1,41
utilidad	31,46	7,00	-62,53	0,97	126,94	-41,55	54,41

Fuente: Empaques del Cauca y cálculos propios²⁶.

²⁴ Los datos para realizar el análisis fueron suministrados por el Profesor Ricardo Monroy previa autorización suya y del Gerente General de la empresa.

²⁵ Los datos para realizar el análisis fueron suministrados por el Profesor Ricardo Monroy previa autorización suya y del Gerente General de la empresa.

PROCESOS Y PRODUCTOS

En esta sección de los anexos, se presenta la producción de los sacos de Fique y Polipropileno de la empresa, así como de los diferentes productos que se ofrecen a la venta²⁷.

TELAS, SACOS TEJIDOS Y CORDELES DE FIQUE

Destinados al embalaje y almacenamiento de diversos productos agrícolas, principalmente café, arroz, maíz y papa, entre otros, el proceso se describe a continuación:

MATERIA PRIMA

La cabuya, materia prima utilizada en este proceso, es una fibra natural biodegradable, proveniente de la planta de fique. En el área de compra de materia prima se recibe la cabuya proporcionada por los proveedores y los productores de diferentes regiones de los Departamentos de Cauca, Huila y Nariño.

PREPARACION

El proceso se inicia con la abertura de las pacas de cabuya, realizando una mezcla de calidades, para facilitar la alimentación de la máquina Carda donde se empieza a peinar, desenredar y quitar todas las impurezas (polvillo, hierbas, helechos y cortezas de las hojas de fique, etc.) que trae la fibra, además en la primera máquina (Carda) se le aplica una emulsión a base de agua y aceites vegetales, para garantizar el peinado y la textura. Posteriormente se somete a un estiraje en las Máquinas Manuales, hasta obtener una cinta uniforme en las Máquinas Mecheras, las cuales alimentan la sección de Hilatura.

HILATURA, ENCONADO Y URDIDO

Se procesa la mecha mediante estiraje para obtener los hilos, que se envuelven en carretos pequeños que a su vez van al proceso de enconado, del cual se surte la máquina urdidora cuya función es envolver el hilo en carretos grandes de 1.10 m de altura por 1.53

²⁶ Los datos para realizar el análisis fueron suministrados por el Profesor Ricardo Monroy previa autorización suya y del Gerente General de la empresa.

²⁷ Información extraída en su totalidad del manual de calidad (2012).

m de ancho, llamados enjulios, los cuales enrollan 150 hilos por vez hasta una cantidad de 3.000 metros por hilo aproximadamente, este enjullo se suministra al proceso de tejeduría.

CORDELERIA

Los conos generados en el proceso de enconado se trasladan a ésta sección, donde la máquina retorcedora, da torsión a los hilos hasta formar el denominado cabo de cordel, el cual pasa a la máquina tundidora donde se eliminan las fibras sueltas o flotantes para finalmente en la máquina bobinadora fabricar la bobina de cordel. El producto es embalado para su protección en sacos de polipropileno.

TEJEDURIA

Esta sección cuenta con 38 telares, con los cuales se teje la tela de acuerdo con las distintas especificaciones y referencias.

ACABADOS

* **Mesa de Revisión:** por esta máquina se pasa la tela producida por los 38 telares para llevar un registro de la producción en metros por turno, se hace una inspección para detectar defectos, ya sea por problemas mecánicos, eléctricos, materiales, etc.

* **Calandra:** la función de esta máquina es darle un acabado físico al tejido que permita mayor cobertura y suavidad a la tela.

* **Cortadora:** realiza el corte longitudinal de acuerdo a las medidas requeridas.

CONFECCIÓN

* **Doblado:** se elaboran los dobleces que servirán de boca a los sacos.

* **Cerrado:** se hacen las costuras laterales para confeccionar el saco.

IMPRESION

De acuerdo a solicitud del cliente se realiza la impresión flexográfica o serigráfica (screen).

PRENSA

El empaque producido es embalado y protegido con tela de fique ó polipropileno en pacas, de acuerdo a la solicitud del cliente, para su posterior almacenamiento y despacho.

TELAS Y SACOS TEJIDOS DE POLIPROPILENO

Destinados al mercado agroindustrial para el embalaje de arroz, azúcar, harina, abonos, fertilizantes, concentrados, alimentos para animales y otros productos.

MATERIA PRIMA

La materia prima está constituida básicamente por homopolímero y antifibrilante, pero cuando el cliente solicita telas o sacos de color distinto al blanco se agrega también Master Bach, que es un compuesto químico utilizado para la pigmentación de la rafia (cinta).

EXTRUSIÓN

En la tolva del extruder, se vierte homopolímero y antifibrilante en proporciones previamente definidas que permiten garantizar la tenacidad y elongación suficiente de la cinta. La mezcla de materias primas se desplaza por un tornillo helicoidal a un determinado perfil de temperaturas, las cuales funden o diluyen (extrusión) el material para dar forma de película a través de un dado solidificándola mediante un baño de agua fría. Esta película es cortada simétricamente por cuchillas en dirección longitudinal formando la rafia (cinta), la que es transportada a través de tres grupos de rodillos de velocidad variable y dos hornos de precalentamiento y estiraje para ser embobinadas (Urdimbre y Trama) en tubos que alimentan los telares.

TEJEDURIA

Una vez embobinada la rafia (cinta), se traslada a la sección de Tejeduría, donde se cuenta con telares circulares que previa programación llevan a cabo la elaboración del tejido tubular, en una construcción de trama (cinta en sentido horizontal y urdimbre (cinta en sentido longitudinal).

FORMADORA

Una vez elaborado el rollo de tela, es transportado hasta la máquina Formadora, que automáticamente realiza el corte (recto o zig – zag) y el cierre o costura al fondo del saco con hilo de polipropileno (800 deniers) para garantizar tenacidad y resistencia en el saco de acuerdo con los requerimientos del cliente.

IMPRESION

Por requerimiento del cliente, se procede a imprimir el logotipo que desee por una o ambas caras hasta tres colores por cara. Es importante resaltar que la Empresa cuenta con el proceso de revelado y elaboración del Cyrel base acuosa, lo cual evita los vertimientos al alcantarillado.

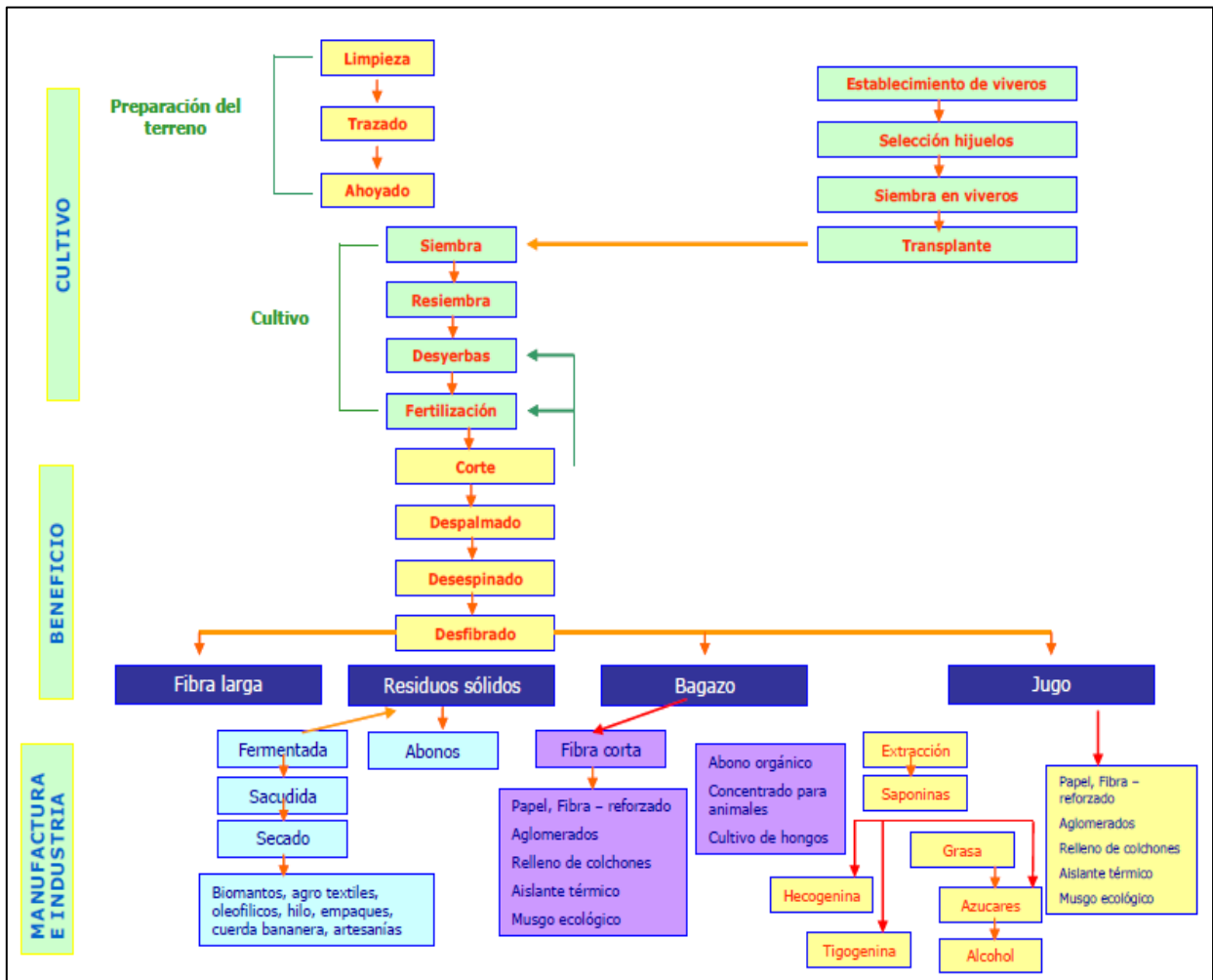
PRENSA

Todo el empaque producido, impreso, blanco y pigmentado, es embalado y protegido con tela de polipropileno en pacas de 500 unidades o de acuerdo al requerimiento del cliente para su posterior almacenamiento y despacho. Según programación de la producción y por requerimiento del cliente los sacos se imprimen o directamente se prensan.

PROCESO DEL FIQUE

Finalmente, se presenta a continuación un gráfico donde se muestra el proceso del fique²⁸.

GRÁFICO 4. Mapa de la cadena de fique en Colombia.



Fuente: Ministerio de Agricultura.

²⁸ Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, Observatorio Agrocadenas Colombia. Pág. 17.