

TRANSICION EMPRESAS EN CRISIS

ALVARO ORTEGA

PROYECTO DE GRADO II

PROFESOR

LUIGI CORBELLETA

UNIVERSIDAD ICESI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONOMICAS

SANTIAGO DE CALI

31 DE MAYO DE 2012

Contenido

Introducción	4
Objetivos	5
Objetivo general.....	5
Objetivos específicos.....	5
Historia de Fruco	6
Transición	8
Unilever hoy: premiada por el consejo de seguridad colombiana	15
Alianza Unilever-Fedepapa	16
Conclusiones	17
Bibliografía	18

RESUMEN

El siguiente proyecto sirve como guía para los interesados en la investigación de la transición desde que fue creada la empresa Fruco hasta que hoy en día esta en manos de Unilever; principalmente que pasó con los trabajadores que trabajaban aquí en esta empresa y que cambios hubo importantes en la organización para que finalmente Uniliver logró vender las cantidades que vende hoy en día

Esta fundamentado en entrevistas a empleados de la empresa y en libros que sirven de marco referencial de las adquisiciones y fusiones empresariales, para que los cambios y procesos que hubo en la empresa esten basados en teoría y y conceptos de expertos sobre este tema.

PALABRAS CLAVE :Transición, empresas en crisis, fusiones, adquisiciones, Unilever, Fruco, Disa, sindicatos, cambios en los empleados

Introducción

Las fusiones y adquisiciones empresariales son muy importantes para las estrategias de las empresas, ya que pueden ser decisiones muy complicadas por parte de los empresarios, pero en algunos años la experiencia muestra que las fusiones deber realizar como estrategia de penetracion de mercado o como buesqueda de nuevos mercados y hoy en dia importa aún mas por la globalización y el TLC que va a afectar gran cantidad de mercados.

Fruco y Unilever tiene un proceso interesante porque en el año 2000 fue el año en que muchas empresas vendieron paquetes accionarios o se vendieron totalmente, Unilever entra a Colombia comprando Fruco en el año 1999, pero este proceso no es algo trivial o sencillo sino que tiene mucha historia para contarse sobre esta transicion

Los empleados pasan por crisis antes del año 99 , antes de ser comprada por Unilver hubo un sindicato y un proceso dificil para la empresa, finalmente cuando es comprada por Unilever la empresa marcha bien y actualmente Unilever está en muchos segmentos de mercado y es una multinacional muy ingfluyente en Colombia

Objetivos

Objetivo general

El objetivo general de este proyecto de grado es indagar sobre como fue la transición de Fruco hasta Unilever, ya que este proceso no fue trivial y afectó en muchos sentidos a la organización

Objetivos específicos

- Mostrar como los trabajadores fueron afectados por la transición y que pasó con estos en el proceso hasta hoy
- Analizar según el texto fusiones y adquisiciones : casos reales el caso de Fruco y Unilever

Historia de Fruco

Para empezar este caso, antes de entrar a la historia de Fruco como organización me parece importante describir la vida de Leo Fledsberg; al contar su experiencia se podrá entender la importancia de este personaje y su historia misma revela datos interesantes e influyentes en Fruco.

Leo Feldsberg, natal austriaco y de origen judío huyó de Europa en 1938 antes que estallara la Segunda Guerra Mundial debido a que su origen judío podía generarle problemas. Inmediatamente llegó a Panamá y luego a Ecuador que para el año de 1942 sería director técnico de la empresa General Fruit Corporation, ya que tenía grandes conocimientos de agricultura y de preparación de alimentos.



Feldsberg llega a Colombia porque en Ecuador conoce un grupo de inversionistas colombianos que le propusieron crear una empresa de alimentos en Colombia y él termina llegando a Cali para hacer retoques sobre el negocio. En 1947 los socios se arrepienten del negocio y este pensó que sus intentos de ser empresario no tenían futuro sólido y se iba a quedar en intentos. Finalmente decide instalarse en Cali porque se da cuenta que es una ciudad muy cálida y acogedora; entonces trae todo su capital de Ecuador y decide invertirlo en Cali, creando un negocio en un garaje pequeño con diez empleados y escasa maquinaria y para el año de 1948 ya estaba creada la frutera colombiana que producía vinagre y mermelada “Fruco”.

Ahora todo el énfasis será sobre Fruco como compañía que pertenecía a una industria creciente. La competencia para fruco, perteneciente a una industria creciente era principalmente productos sustitutos, en 1948 llega a Colombia la empresa Unilever Andina que le compra a la empresa Cogra, procesadora de grasas. Ante esta situación Fruco saca al mercado su famosa fórmula de mayonesa y salsa de tomate fruco que son sus productos característicos.



En 1964 la compañía americana CPC que tenía marcas como Hellmans , Knorr, entre otras compró la empresa creada por Leo Feldberg y la distribuidora S.A. que junto con otras adquisiciones se convirtieron en el grupo empresarial de alimentos más fuerte del país.



En 1999 Unilever compró toda la empresa y en el año 2000 fue considerada como una de las empresas más exitosas de Colombia.

Transición

Cuando Fruco era del empresario austriaco para los años 50 el gasto en publicidad fue uno de los factores o motivos que dio a conocer sus productos en el país, y su campaña publicitaria era expresada en diferentes medios de comunicación para la época; como radio, televisión, entre otros. Su enfoque de mercado de niños fue muy importante en este contexto, ya que se creó un personaje muy cálido con enfoque en los niños llamada "fruquita" y toda su publicidad se concentraba en la televisión. 30 años después popularizaron el eslogan "el secreto del sabor.

Cuando Leo Feldsberg vendió su compañía fundada con mucha esfuerzo se sintió muy bien porque la vendió a muy buen precio a CPC, por sus siglas en inglés Corn Products Corporation que entró al mercado con el nombre de Disa. El fundador ya retirado actualmente se dedica a viajar por el mundo y Disa actualmente propiedad de Unilever es una gran empresa que vende más de 80.000 millones de pesos al año. Su participación en el mercado colombiano es el 55% de mayonesas y el 60% en el mercado de salsas de tomate, indicadores bastante buenos para la compañía caleña que lleva más de 50 años operando en el mercado nacional

La empresa según la entrevista, por Juan David Echavarría estaba muy bien económicamente antes de ser vendida a Unilever, pero Unilever por ser un gigante tan influyente ofreció una cantidad de dinero muy alta y finalmente Disa fue vendida a Unilever en el año 99; En cuanto a las cifras que son importantes tenerlas en cuenta para notar o poder diferenciar el cambio de Unilever antes y después de fusionarse con estas dos firmas, es decir, la totalidad de tres firmas poderosas en una sola. Unilever tiene un patrimonio, únicamente en Colombia de 120.643 millones de pesos para antes de adquirir estas dos firmas, en el momento de adquirir Fruco le suma a su patrimonio 153.442 millones de pesos y el patrimonio de Varela 47.140 millones de pesos

Antes de ser vendida a Unilever la empresa tenía dos problemas importantes uno de ellos era un sindicato muy fuerte, ya que los trabajadores pedían salarios más altos, pero los directivos no estaban dispuestos a ceder y a negociar fácilmente con este grupo de personas y el segundo problema era de carácter logístico, pues algunos

transportistas no cumplían con las rutas que se les pedía y estaban vinculados con el sindicato.

En el momento que Unilever adquiere a Disa el sindicato no existe, es decir, el sindicato fue eliminado, en parte de buena manera y en otra parte no tanto. Al grupo sindicalista se le pagó según una negociación que hubo entre los directivos y este grupo y por otro lado, la empresa tenía tanta presión por el grupo sindicalista en Cali que trasladó la maquinaria de la empresa en helicóptero a un pueblo del atlántico denominado Malambo, ya que ahí tenía ciertas unidades de negocio y no existían las presiones del sindicato en Cali.

En el momento en que Unilever adquiere la empresa en el año 99, únicamente del 10 al 15 % de los trabajadores quedan en la empresa y la gran mayoría de este mínimo número son operarios, algunos de los que fueron despedidos volvieron a aplicar para entrar a la empresa y lograron entrar, pero este número fue muy pequeño, ya que la empresa por ser una multinacional era muy exigente en cuanto a la preparación de los trabajadores y en cuanto a los requerimientos que estos debían tener para lograr ingresar

Un cambio que hubo importante en la empresa es que Unilever aplica a nivel internacional una política empresarial denominada SHE, safety, health and environment, que es la que vela por la seguridad y salud de los empleados, buscando el bienestar de estos y estar actualizado con las normas de salubridad mundiales, que no lo tenía Disa.

Los empleados en el momento de la compra son cobijados por los códigos de ética y de principios de Unilever y los procesos son llevados con softwares propios de Unilever y estos sienten el cambio en la rigurosidad de la nueva empresa que es muy estricta en cuanto a sus controles y normatividad

Actualmente Unilever es una empresa que se enfoca en diferentes segmentos, y la adquisición de Fruco o Disa s.a y ciertas acciones en Varela permitieron esta estrategia de penetración. Esta fusión empresarial es una reacción poderosa que le dio a Unilever mucho poder y le permitió operar en tantos segmentos de mercado como hoy en día



El proceso de transición como tal hasta que llega la empresa a manos de Unilever es el tema principal de este estudio y para llevarlo a acabo utilicé fuentes importantes que permitieron hacer conclusiones y que permiten conocer diferentes aspectos que se dieron en el momento, externos como internos para que se pueda ver con claridad esta transición. Las fuentes fue una encuesta realizada, dos textos con capítulos que dan marcos y generalidades sobre las fusiones y adquisiciones; uno de ellos el texto “fusiones y adquisiciones: análisis de casos reales “del COS o centro de estudio sobre las organizaciones de José M de Anzizu y el otro “Las fusiones: el juego sin fin” de Dean Kroeger Zeisel y finalmente dos artículos de la revista GERENTE del año 2000, uno de ellos titula “Colombia a la venta” y el otro “Alianzas a la orden del día”. Estas cinco fuentes fueron las herramientas que utilicé tanto como para uso de definiciones y teorías como para información propia de la empresa

Basándome en el libro Fusiones y adquisiciones: análisis de casos reales, página 10 y en la encuesta se puede establecer un marco teórico para entender lo que ocurrió en la adquisición de Unilever, poderosa multinacional a la empresa colombiana en cuestión. La mayoría de organizaciones industriales consisten en tres sistemas jerárquicos, cada uno centrado en profundas diferencias; el primero por su importancia ya que engloba a toda la organización es el sistema corporativo, que contiene los sistemas organizativos o unidades de negocio que estas a su vez contienen sistemas productivos o las operaciones. Por otro lado la organización como grupo puede verse como categorías sociales a las cuales perteneces los miembros de distinto grado para conformar su identidad social. Resumiendo en una tabla:

JERÀRQUICOS	NO JERÀRQUICOS
1. Sistema corporativo	Estados independientes
2. Sistema organizativo	Corporaciones
3. Sistema productivo	Categorías sociales e individuos

Fuente: Tabla uno: sistemas sociales que disfrutan de una relativa autonomía

Lo que es importante con esta tabla y lo que el autor quiere señalar es que las organizaciones no son de carácter “monolítico”, es decir, que así un ítem contenga a otro las constituciones de las empresas pueden presentar diferencias en cuanto a sus creencias, actividades, suposiciones rectoras y de rendimiento. Por ejemplo en el caso de la transición Fruco-Unilever, el tercer elemento de la tabla o el sistema productivo y el segundo, las unidades de negocio muestran diferencias bastante definidas, mientras una de las operaciones es trabajar en la ultra congelación y envasado de alimentos, lo que era Fruco, una de las unidades de negocio actual de Unilever se enfoca en la mezcla de productos químicos en detergentes de marca, situación que revela cambio para los niveles jerárquicos de la empresa.

En cuanto a las decisiones de adquisición o fusión son siempre tomadas por los sistemas corporativo y organizativo, mientras que la implantación o la integración recaen sobre los sistemas productivos. Hay que notar que el sistema corporativo antes de pasar a manos de Unilever tenía buen volumen de ventas en cuanto a la producción de alimentos congelados y salsas que tenían buen reconocimiento en el mercado colombiano. Adjunto una tabla con información financiera que respalda esta afirmación

Ventas mil de \$ (1999)	Activo (1999)	Obligaciones financieras (1999)	Utilidad operacional (1999)	Utilidad neta (1999)
255.023	162,664	7,118	-2,684	6,952

Fuente: Revista gerente, Ranking empresas colombianas

Se puede observar en esta tabla que las ventas y la utilidad neta son significativas y no muestran que la situación haya sido difícil para la empresa, a pesar que en el año 99 Colombia pasó por una profunda crisis que se podría pensar que fue por este motivo, mas bien el motivo de la adquisición fue por una necesidad o situación contraria, ya que “fruco” era exitosa en el mercado nacional pero Unilever que es un multinacional muy influyente tenía la necesidad de penetrar mercados y expandirse, lo cual recae o tiene efectos en las unidades productivas y de negocio que se expanden y diversifica la cantidad de productos de Unilever. La situación con Varela fue diferente y fue más o menos en el mismo momento de tiempo en la que la familia Varela vendió o permitió la entrada de socios externos con altos porcentajes, pues a diferencia de Fruco, los manejos y las costumbres familiares aún se conservan y ven dolorosa la entrega de su empresa que tiene la influencia de muchos intangibles y sentimientos en los procesos y unidades productivas de la empresa.

En cuanto a cambios que se dieron en la organización se pueden ver reflejados en la misión que tiene Unilever, pues que es fortalecer la presencia nacional de salsas y alimentos, que tiene como resultado un mejor manejo de los procesos productivos, un aumento de las unidades de negocio y un aumento del portafolio de productos colombianos y ubicarlos mejor en el exterior.

El panorama que se vivía en ese entonces en la economía colombiana era una situación de crisis que obligó a muchas empresas a cambiar de estrategias, influenciadas por la apertura económica. La situación empezó con una caída de la demanda, empujada por el creciente desempleo y la reducción del ingreso familiar afectó el consumo principalmente de bienes como electrodomésticos, vehículos, etc. Los alimentos y el consumo de las canastas básicas se vio afectado pero no tanto como otros sectores como el de la manufactura que tuvo una contracción del 8.4%

mientras que los alimentos apenas del 1.8%, situación que permite concluir que a pesar de la crisis del sector las ventas de Fruco y su situación financiera era estable. En este año de crisis el éxito de Unilever con la unidad de negocio de salsas consiste en la posición en el país como en el extranjero y la reingeniería de procesos lo que mejora la efectividad de la empresa y permite el aumento del portafolio de productos que perteneces a esta gigante multinacional. Además para el año siguiente la industria de alimentos es la que tendrá mejores balances en todo el año y por eso la estrategia de Unilever de mejorar la posición en Colombia y de exportar, sobre todo en el marco de la comunidad Andina de Naciones.

Todo esta información está utilizada por el marco conceptual que señala el texto fusiones y adquisiciones: análisis de casos reales, ahora la información será utilizada bajo el marco conceptual del texto Las fusiones: el juego sin fin que señala lunas etapas que van en forma de “s”, las cuales son etapa de apertura que ocurre cuando hay escasa concentración de mercado, aquí se encuentran empresas que buscan a penas consolidación, la segunda etapa es la de escalamiento en la cual el tamaño de la empresa empieza a ser importante y se empieza a surgir el liderato de consolidación, la etapa de enfoque es la cual los jugadores o empresarios eliminan, incluyen o intercambian unidades secundarias a sus negocios y la ultima la etapa de balance final y alianza en la cual los jugadores dominarán la industria con tasas de consolidación incluso del 90, en la cual los titanes se vuelven reyes y buscan establecer alianzas por que en esta etapa el crecimiento es muy desafiante.



Fuente: Las fusiones: el juego sin fin

Cabe resaltar que las decisiones de los directivos no es uniforme ni lineal, algunas industrias avanzan a lo largo otras retroceden, en especial en la ultima etapa. Es importante definir en que etapa estuvo la empresa en el momento de la transición y en que momento se encuentra ahora para poder ver la situación desde el pasado hasta hoy y como ha mejorado. Para el momento de la transición es muy probable que la empresa haya estado en la etapa de enfoque que va desde los 10 hasta los 15 o 20 años en la industria pues las unidades de negocio o el sector organizativo empiezan a tener cambios en este caso una expansión de las unidades, porque la empresa adquiere unidades mas amplias, como la son la ultra congelación de envases para alimentos y continua con algunas anteriores como la mezcla para detergentes y productos de aseo, como dove,lux entre otros . Actualmente cuenta con muchas marcas que pueden englobarse como: alimentos, cuidado personal y cuidado del hogar.

Dentro del grupo de alimentos se encuentran Ades, Knorr, Lipton, Maizena, savora, salsa de tomate y mayonesa fruco ; dentro del cuidado personal se encuentran: ala, cif comfort, drive, skip, vim y vivere; dentro del cuidado personal se encuentran axe, clear, dove, impulse lux, ponds, rexona , suave y seda. No todos llegan a las grandes superficies colombianas y esta es una lista no exhaustiva que no contiene todos los productos.



Actualmente la empresa se encuentra en la etapa de balance final y alianza en ya que tiene una concentración de mercado importante en cuanto a las salsa y productos alimenticios y como es un titán que por sus características de gigantéz y gran crecimiento debe buscar alianzas en cada uno de sus unidades de negocio debido a que tiene un crecimiento en la construcción de valor que requiere de ayuda de otros grandes, que como vemos mas adelante esta en búsqueda de alianzas con la federación de papa en Colombia y asi lo hace en diferentes países.

Unilever hoy: premiada por el consejo de seguridad colombiana

Este dato de premiación a Unilever y el hecho de ser catalogada como una empresa excelente en el tema de seguridad, salud y medio ambiente en Colombia por parte del consejo de máxima seguridad sirve para entender que la adquisición de Fruco en la actualidad tiene estabilidad y que cada vez es una empresa mejor organizada con buenos indicadores y con estructura, misión y visión que incluye o tiene mas en cuenta a los empleados, al medio ambiente y tiene compromiso con el futuro del país.

Darío Guevara, quien es Manager de Safety Health and environment, afirma que:” la seguridad y bienestar de las personas que trabajan en la empresa y el cuidado del medio ambiente siguen siendo la prioridad principal”. Esto que dice Guevara indica que la situación de Unilever como empresa integral que contiene a Fruco es buena y que después de un proceso de transición o de crisis mientras experimentaban la nueva firma adquirida, hoy en día la situación es estable, normal y que cada vez las ventas y los buenos ingresos de esta empresa van acompañados de la integralidad, que el empleado es importante en esta y que no dejan de lado el medio ambiente.

Unilever ha hecho esto con la disminución de la tasa de accidentes laborales y ejecutando un plan de seguridad para el empleado; con esto se ganó el premio entregado por el Ministerio de Bienestar Social que muestra que los procesos son integrales, completos y que sus operaciones son bien dirigidas, es decir, se cumplen con ventas altas pero también el empleado y el medio ambiente son importantes, incluso considerados prioridad como los considera Guevara.

Alianza Unilever-Fedepapa

Fruco, una marca actualmente propia de Unilever ha sido líder en productos de salsa por más de 60 años en Colombia, esta empresa tiene compromisos con el desarrollo del país y busca cumplir con buena nutrición , higiene, bienestar, agricultura.

Fedepapa es la federación de los productores de papa del país, la alianza tiene mucha relación y sentido y es una estrategia importante por parte de Unilever, pues los productos que más se le echan salsa o los productos que vende la marca fruco son a a la papa; lo que busca inicialmente Fedepapa es incentivar la demanda de papa en el país mostrando la papa como un producto que es nutricional, que debe ser incluido en la dieta de los colombianos y que es sano desde el punto de vista de que es producido con buenas técnicas y poco químico dañino para la salud. Unilever lo que quiere hacer con Fedepapa es ir de la mano con la venta de papa nacional, ya que las salsas y la papa son productos complementarios; la complementariedad se intentar llevar a cabo ya que Unilever lo que busca enseñar a los consumidores como preparar la papa y como consumirla, lógicamente buscando vender más sus productos o mercadearlos de esta forma



Algo curioso de la producción de papa es que en Colombia se producen más de 32 variedades de papa en todas las regiones del país y los colombianos desconocen esto, por lo que la alianza con Unilever con su marca Fruco puede llevar a que el

conocimiento y el consumo de este producto agrícola mejore después de esta estrategia

Conclusiones

Algo que aprendí de este trabajo y me parece que es la moraleja principal es que el dinero no cambia totalmente las organizaciones por más de que mejore la reingeniería, las unidades de negocio y que la organización sea mas solvente, algunas características como en el caso de la fusión de Varela y Unilever o Carulla con el grupo casino que ambas empresas colombianas son familiares se mantienen, además no necesariamente una adquisición o fusión ocurre por un mal manejo financiero, ya que Fruco en el año en que fue vendida inicialmente por su fundador Fledsberg hasta que pasó por diferentes dueño hasta llegar a manos de Unilever no tuvo situación financiera desfavorable, por el contrario ante crisis ocurridas como la del años 99 en Colombia la empresa de salsas vendía y se mantuvo superavitaria, entonces el motivo de adquisición fue mas bien porque una multinacional quiso expandir sus unidades de negocio y penetrar el mercado colombiano y las ventas en el exterior. En este año se puede ver la influencia de la globalización en muchas de las empresas colombianas, ya que este año fue el año de las fusiones y adquisiciones, como el caso de mazda y Ford, fruco, Varela y Unilever, seguro De lima, almacenes éxito , proleche, la fuente,bavaria entre otras



Para el caso de Fruco y Unilever en especial los cambios se dan en los sistemas productivos que son las operaciones como tal de la compañía y los sistemas de organización que son las unidades de negocio que son los que permiten conocer las

ventajas competitivas en el alcance producto-mercado y las unidades de negocio que pueden verse como una diversificación relacionada.

Bibliografía

- http://www.andi.com.co/pages/proyectos_paginas/contenido.aspx?pro_id=131&IdConsec=4069&clase=9&Id=46&Tipo=2#not6
- <http://www.uao.edu.co/uao/programas/pregrado/ingenieria/electronica/docentes.html>
- <http://www.dinero.com/edicion-impresas/especial-comercial/articulo/fruco-formula-fruco/24904>
- http://industrias-alimentarias.blogspot.com/2008/08/grandes-empresas-de-alimentos-en-el_16.html
- http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento/U/una_empresa_lider_en_varios_segmentos/una_empresa_lider_en_varios_segmentos.asp
- Revista gerente, año 1999-2000
- Fusiones y adquisiciones: análisis de casos reales. Anzizu Jose M , pags 9-13
- Fusiones un juego sin fin: zeisel Deans , paginas 6-9