

CASOS DE HISTORIA EMPRESARIAL

ALBERTO RIOS MURIEL

PROYECTO DE GRADO

PROFESOR

LUIGI CORBELLETA

UNIVERSIDAD ICESI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

SANTIAGO DE CALI

NOVIEMBRE DE 2013

Contenido

RESUMEN.....	3
1. CASO: MANUELITA S.A.....	4
1.1 RESUMEN.....	4
1.2 CASO	4
1.3 MANUELITA S.A.....	8
1.4 CRISIS EMPRESARIAL	9
2. CASO: PISCANO S.A.S	17
2.1 RESUMEN.....	17
2.3 PISCANO S.A.S.....	21
2.4 CRISIS EMPRESARIAL	26
3. CONCLUSIONES.....	29
4. BIBLIOGRAFÍA.....	30

RESUMEN

El siguiente proyecto pretende rescatar parte de la historia empresarial de nuestra región por medio de una investigación realizada a dos empresas vallecaucanas, Manuelita S.A Y PISCANO S.A.S. En él se analizó la historia, evolución de los negocios y crisis empresariales enfrentadas por cada una de ellas, resaltando su desarrollo y crecimiento a lo largo del tiempo y las estrategias implementadas que les permitieron alcanzar sus metas exitosamente. Este proyecto será parte de un libro comercial que contendrá casos de empresas que marcaron un hito en el desarrollo económico de nuestra región.

Palabras Clave: Historia empresarial, evolución de los negocios, Valle del Cauca, crisis empresarial.

1. CASO: MANUELITA S.A

1.1 RESUMEN

El siguiente caso se basa en el impacto y los efectos que tuvo el paro de corteros de caña ocurrido en el Valle del Cauca en el 2008 en la producción de azúcar y bioetanol en el Ingenio Manuelita. Este ingenio, el más antiguo y uno de los más grandes del país, se vio obligado a suspender sus operaciones durante casi dos meses y aun no se recupera por la desprogramación en el corte de caña y molienda generada por este hecho ocurrido hace casi cinco años. El caos que se formó debido a este paro, tuvo repercusiones no solo en el Ingenio Manuelita y en los demás ingenios del Valle, sino también en la economía de todo el país, e incluso ocasionó un aumento en el precio de la gasolina.

1.2 CASO

La caña de azúcar llegó por primera vez al Valle del Cauca en la época de la conquista y fue cultivada por sacerdotes jesuitas hasta 1767 en las tierras que pertenecen hoy a Manuelita S.A. En ese año, la corona española confiscó todos los bienes de los jesuitas y le dio el nombre de “Hacienda Real” a esta inmensa propiedad que dicha congregación poseía cerca a Santiago de Cali. En 1770 esta hacienda paso a manos de don Pedro González de Penilla, quien la heredó a su hija Florencia. Posteriormente ella vendió este terreno a don Mariano Becerra Carvajal, quien lo fraccionó en varias fincas. Una de ellas fue comprada en 1840 por don Jorge Enrique Isaacs, padre del poeta colombiano autor de la novela María. En homenaje a su esposa Manuela Ferrer Scarpetta, el señor Isaacs la bautizó como Hacienda La Manuelita y la dividió en cuatro parcelas: La Rita, La Primitiva, El Oriente y La manuelita.

Don Santiago Eder, junto con su amigo Pio Rengifo, adquirió en 1864 de los herederos del señor Jorge Isaacs las haciendas "La Manuelita" y " La Rita".

Después de tres años el señor Eder obtuvo todos los derechos sobre esas tierras, las cuales estaban repletas de cañaduzales, con las que se propuso forjar una productiva empresa que fuera modelo de organización y eficiencia.

En “La Rita”, se molía la cosecha de caña para producir panela y azúcar de pan que eran distribuidos en la región. La siembra se realizaba manualmente con pala y barretón. Con la reactivación del molino en 1865 y la contratación del ingeniero alemán Enrique Hauesler para realizar ciertas modificaciones operativas, se mejoró visiblemente el trabajo. En 1867 se montó un moderno trapiche con rueda hidráulica y un alambique de tipo francés, traídos de Panamá, que permitieron subir la producción diaria hasta 350 libras de azúcar moreno. En 1873 se puso en marcha en Manuelita el primer molino a vapor en Colombia para la molienda de caña; éste, junto con las pailas de cien galones de capacidad y otras innovaciones, elevó la producción a dos mil libras diarias.

Santiago Eder, fundador de Manuelita, es considerado como el pionero de la industria del azúcar en Colombia y es reconocido como uno de los industriales más importantes del Siglo XIX en Colombia.

Como lo afirmó Don Santiago Eder, La gran revolución en La Manuelita empezó el "primer día del primer mes del primer año del siglo XX", al inaugurarse una de las primeras fábricas suramericanas de azúcar blanco granulado, con centrífugas y equipos a vapor importados de Escocia e instalados en una bodega de cinco mil metros cuadrados, que incrementaron la capacidad de molienda a cincuenta toneladas de caña por cada doce horas.

En 1953, Manuelita S.A. inició con la producción de azúcar refinada. Tras tres años de estudios y otros más de compras y montajes, la empresa llegó a contar con molinos para procesar cuatro mil toneladas diarias de caña, con cargadores mecánicos, con un sistema muy moderno de calderas y turbogeneradores, con un equipo completo de refinería tipo Bone Char (Sistema de filtración y limpieza a través de filtros de carbón de hueso animal) y con una planta para fabricación y empaque de cubitos de azúcar.

En 1959 la fábrica fue trasladada a El Rosario y se empezaron a utilizar nuevos sistemas mecánicos de arado y siembra, además se adoptaron novedosas técnicas de riego y drenaje para los cultivos. Desde entonces Manuelita S.A. se ha preocupado por incorporar avances tecnológicos tanto en su área productiva como en su parte administrativa, gracias a los cuales actualmente la capacidad instalada útil de molienda es de 9.000 toneladas diarias, proporcionada por molinos con capacidad de 12.500 toneladas, una planta eléctrica y calderas con 10.500 toneladas de capacidad. Además de su Azúcar Alta Pureza y de su azúcar crudo, la empresa produce y comercializa alcohol, mieles y bagazo para la fabricación de papel.

En el año 1981, Manuelita diseñó una estrategia para diversificar su negocio a otros sectores. En 1986, El Grupo Manuelita entra en el negocio de aceite de palma con la compra de la hacienda Yaguarito en el departamento del Meta para dedicarla al cultivo de la planta africana. Desde este año se funda **Aceites Manuelita S.A.** En este mismo año el Grupo Manuelita incursiona en el mercado de la acuicultura con la compra de **C.I Océanos S.A**, empresa dedicada a la producción y comercialización de camarón de cultivo.

En 1998 Manuelita inicia su proceso de internacionalización con la compra de la empresa **Agroindustrial Laredo S.A.A.**, localizada en la ciudad de Trujillo, Perú. Laredo fue el primer ingenio peruano en producir azúcar refinada de alta pureza. Este proyecto es pionero en el cultivo de caña en condiciones desérticas. Gracias a un novedoso sistema de fertirriego por goteo, Laredo ha recuperado cientos de áreas de desierto.

El proyecto de la planta de alcohol carburante tuvo su inicio en Manuelita a raíz de la Ley 693 de 2002, expedida por el Congreso de Colombia. En el 2004 con la celebración de los 140 años, el Grupo Manuelita entró de lleno en la producción de combustibles, con el inicio de la construcción de su planta de alcohol carburante al lado de su fábrica de azúcar. Para la selección de la tecnología a utilizar, los directivos y técnicos de la empresa visitaron diversos países con experiencia en este tipo de proyectos como Brasil, Estados Unidos, India, Filipinas, Australia y Tailandia, entre otros. La tecnología seleccionada fue la de India por sus ventajas

e implementación exitosa en países tropicales con condiciones similares a las de Colombia. En 2006 se concluye la construcción de la planta de alcohol carburante, inicia la comercialización y el despacho de bioetanol en el mercado nacional. Su puesta en marcha, sustituye el 20% de azúcar crudo, lo cual no afecta el suministro de azúcar en el mercado nacional. La Planta de Alcohol Carburante de Manuelita tuvo una inversión cercana a los 27 millones de dólares y tiene una capacidad de producción de 250 mil litros de alcohol diarios.

En el año 2006, tras una serie de operaciones internas de escisión y de fusión, bajo el techo corporativo de Inversiones Manuelita S.A. (IMSA), se logró alcanzar el esquema previsto para la nueva Organización Empresarial Manuelita, con una estructura más moderna y enfocada a mejorar la competitividad de sus empresas, a propiciar su crecimiento y a crear valor para sus accionistas. En este mismo año, el Grupo Manuelita, el Grupo Pantaleón de Guatemala y el Grupo Unialco de Brasil, se unieron para llevar a cabo el proyecto **Vale do Paraná S.A.** con miras a construir una fábrica de alcohol y azúcar, localizada en el municipio Suzanápolis estado de Sao Paulo. La venta de alcohol se inició en 2008. Al año siguiente Manuelita crea **Mansa do Brasil**, ubicada en Sao Paulo dedicada al cultivo de caña de azúcar. Actualmente cuenta con 2.200 hectáreas cultivada y sirve como proveedor del ingenio Vale do Paraná.

En el año 2007 inicia operaciones **Agroexportaciones Manuelita S.A.C.** en Ica Perú, empresa del Grupo Manuelita dedicada a la producción y exportación de espárragos y uvas de mesa. En este mismo año el Grupo Manuelita constituye a **Mejillones de América**, empresa dedicada a la siembra, procesamiento y distribución de mejillones de primera calidad en Chile.

En el 2009 Aceites Manuelita S.A finaliza la construcción de una planta de biodiesel y glicerina refinada con base en aceite de palma a las afueras de Palmira donde se ubica su casa matriz. La planta tiene una capacidad instalada de 340.000 litros por día. Los despachos de biodiesel se iniciaron en junio de 2009, permitiendo contribuir a un mejoramiento de la calidad del aire que respiran los colombianos a través del mejoramiento de la calidad del diésel del país.

En el 2010 el grupo Manuelita inaugura la planta de procesamiento de mejillones en Chile. En este año Manuelita asume el reto de consolidarse como negocio sostenible en las principales zonas productivas de América Latina, desarrollando alimentos y energías renovables, generando bienestar a las comunidades vecinas y a sus más de 7000 colaboradores y asumiendo un liderazgo ambiental.

En la actualidad, los principales negocios de la Organización Manuelita, acogidos bajo la nueva Compañía matriz Inversiones Manuelita S.A. (IMSA), siguen siendo el azúcar producido en Colombia por Manuelita S.A. y por la Empresa Agroindustrial Laredo en el Perú, la cría y comercialización de camarón en su filial Comercializadora Internacional Océanos en Cartagena, la producción de aceite crudo de palma en su División Aceites Manuelita S.A. en los llanos orientales colombianos, una División Comercializadora que distribuye y comercializa los productos de Manuelita S.A. y otros de terceros, y la destilería de Alcohol Carburante (Etanol) que comenzó a producir 250.000 litros diarios del biocombustible desde el 25 de marzo del 2006.

1.3 MANUELITA S.A

Manuelita S.A. es la principal empresa del Grupo Manuelita dedicada desde 1864 a la producción de azúcar de alta calidad y derivados de valor agregado que se comercializan en los sectores alimenticios, químico y farmacéutico. Adicionalmente, y como ya se mencionó, Manuelita S.A. produce bioetanol que se comercializa dentro del plan de mezclas del Gobierno Nacional con el fin de oxigenar la gasolina proveniente de combustibles fósiles. La empresa está ubicada en el departamento del Valle del Cauca, principal región azucarera de Colombia.

La estrategia de Manuelita S.A está orientada a crear valor económico, valor ambiental y valor social.

Actualmente Manuelita S.A. genera 3.000 empleos directos e indirectos. La Empresa cultiva más de 24.000 hectáreas de caña de azúcar en tierras que son propias y de proveedores. Su producto principal es el Azúcar alta pureza

Manuelita, tradicionalmente familiar a los colombianos, utilizado en industrias nacionales e internacionales.

Actualmente Manuelita S.A. ofrece:

- Azúcar y derivados de valor agregado a las industrias más exigentes de Colombia y los países vecinos, en los sectores alimenticio, químico y farmacéutico, a través de un modelo de atención diferenciado que responde a sus requerimientos de producto, uso y entrega, a costo total competitivo.
- Alcohol carburante de óptimas características a los distribuidores de combustible a nivel nacional.

Manuelita S.A. es pionera en Colombia en procesos de mejoramiento continuo de la calidad. Cuenta desde 1987 con el Sello de Conformidad Icontec, norma 778, para su Azúcar Alta Pureza; desde 1998, con la Certificación de Aseguramiento de Calidad ISO 9001 para la producción y comercialización de azúcar y mieles, y desde el 2004 con la certificación de su Sistema de Gestión Ambiental bajo la Norma ISO 14001 para las actividades de cultivo, cosecha de caña y fabricación de azúcares, miel y alcohol. Esta compañía entiende la calidad total como un concepto integral de calidad humana, calidad organizacional y calidad de sus productos y servicios, que satisfaga las necesidades y requerimientos de sus grupos de interés.

1.4 CRISIS EMPRESARIAL

En septiembre de 2008 los corteros de caña del Valle del Cauca iniciaron un paro en protesta por las que consideraban eran precarias condiciones laborales las que les ofrecían los ingenios azucareros. La situación de los corteros era la siguiente: La mayoría de ellos (casi el 90% de 18.000 corteros que existen en la región) estaban vinculados por medio de 23 cooperativas de trabajo asociado. Los corteros exigían a los ingenios contratación directa, pues el modelo de

contratación que tenían no les permitía una estabilidad laboral. Además de esto, exigían que se les pagaran los días que van al médico, un mayor control sobre el peso de la caña y un aumento salarial del 30%.

Para el ministerio de la Protección Social los trabajadores no podían hacer un paro pues señalaban que los asociados de una cooperativa, por ser dueños a la vez de esa cooperativa, no pueden ejercer el derecho de la negociación colectiva, ni votar una huelga.

A principios de los 90 en los ingenios empezó a desaparecer el modelo de contratación directa. Primero se recurrió a la figura de las empresas asociativas de trabajo (Contrata la prestación de servicios con terceros beneficiarios para la colaboración temporalmente en el desarrollo de sus actividades, el trabajador no participa en la gestión de la empresa usuaria) y en el 2000 pasaron a las cooperativas de trabajo asociado (“Empresas asociativas sin ánimo de lucro que vinculan el trabajo personal de sus asociados y sus aportes económicos para la producción de bienes, ejecución de obras o la prestación de servicios, debiendo entonces participar activamente en las decisiones de la empresa”) . A raíz de un paro realizado en el 2005, los corteros lograron que estas cooperativas no fueran manejadas por terceros, sino por ellos mismos, sin embargo esto no fue suficiente para ellos.

En el 2008 a los corteros les pagaban 5.738 pesos por tonelada de caña cortada y cada cooperativa repartía entre sus asociados la cantidad de caña que el ingenio ofertara. Los corteros también expresaban su inconformidad con este sistema de pago, pues aseguraban que los ingenios los estafaban con el peso de la caña.

En julio de ese mismo año, por recomendación del Gobierno Nacional, se realizó una auditoría a las cooperativas, por parte de la firma Deloitte, que corroboró que realizaban sus respectivos aportes a los servicios de salud, pensiones y riesgos profesionales. Según la auditoría, el ingreso promedio de un cortero es de 813.000 pesos, del cual se deducen 218.000, para un pago neto de 595.000 mensuales.

Desde el punto de vista de los ingenios, Luis Fernando Londoño, presidente de ASOCAÑA afirmó: “En la industria azucarera se cumple a cabalidad con todos los

requisitos ordenados por las leyes laborales y, en ningún momento, se ha faltado en el pago de las obligaciones". Sin embargo, los ingenios cedieron un poco y acordaron inyectarles recursos a los fondos de solidaridad de las cooperativas para que paguen incapacidades mientras reciben los dineros de las EPS y ARP.

El 25 de septiembre del 2008, los corteros que prestaban sus servicios a Manuelita S.A se juntaron en la portada del ingenio, bloqueando la entrada y la salida de los demás trabajadores vinculados a la compañía. En un principio no dejaron salir a nadie del ingenio. En ese momento la producción se paró completamente por la falta de caña cortada lista para moler. Manuelita, viéndose en este apuro, no tuvo otra opción sino programar mantenimientos en toda a la planta, debido a este paro no programado. Sin embargo, la entrada de los mecánicos para el mantenimiento se dificultaba debido al bloqueo que ejercían los corteros en todas las entradas al ingenio. Puesto que realizar estos mantenimientos a la fábrica era la única opción que tenía Manuelita para aprovechar de alguna manera este tiempo de paro, la empresa optó por ingresar a los mecánicos en radio patrullas disfrazados de policías. Debido a que si salían del ingenio no los dejarían ingresar de nuevo, estos mecánicos tuvieron que alojarse en campamentos dentro del ingenio durante los dos meses que duro el paro.

Como consecuencia de este paro, la falta de caña era inminente. La ausencia de caña cortada desprogramó totalmente la molienda en Manuelita, muchos cultivos de caña que estaban listos para cortarse se perdieron al sobrepasar los 13 meses de crecimiento, después de los cuales se pierde la sacarosa de la caña. De esta manera, la caña quedó represada en los campos de cultivo y cosecha durante los dos meses que duró el paro. Manuelita se vio imposibilitada para cumplir con muchos de los pedidos de sus clientes, incluso internacionales y agotó su inventario de producto terminado en los primeros días del paro.

Este conflicto laboral entre las partes llevó también al bloqueo de las entradas y de la producción de los ingenios Providencia, Central Tumaco, Mayagüez, Pichichí, Castilla, María Luisa, Cauca, además se dieron distintas marchas de 3.000

personas, principalmente esposas e hijos de los trabajadores de los ingenios, reclamando el derecho al trabajo y a una retribución justa y acorde con las labores

Durante los primeros días de noviembre del 2008 cuatro empresas azucareras iniciaron rondas formales de negociación directa con sus trabajadores. Aunque las organizaciones sindicales aceptaron reunirse con los representantes de los ingenios Pichichi, Incauca, Providencia y Manuelita, mostraban un desacuerdo por la forma en que otro ingenio, el Mayagüez, les suspendió el contrato a 900 de sus trabajadores directos, por autorización del Ministerio de Protección Social.

Finalmente, terminando el mes de noviembre y viéndose bastante afectados por este paro, los ingenios decidieron llegar finalmente a un acuerdo absoluto con los corteros de caña para que éstos regresaran a sus labores. De esta manera, se les mejoraron sus condiciones laborales y se les aumentaron sus beneficios.

Los corteros presentaron, en su pliego unificado cuando se inició el paro, 20 puntos que querían lograr con la protesta. De estos puntos los logros más importantes, y que permitieron el levantamiento del paro, fueron los siguientes:

- 1.** Aumento del 12% en el precio de la tonelada de cana cortada, que pasó de \$5.783 a \$6.400.
- 2.** Cambio de modalidad y mayor control en pesaje de la caña. Era un punto de urgente solución por las quejas continuas que suscitaba. Los corteros se sentían “tumbados”, alegaban que el dato del peso que arrojaba la máquina computarizada estaba por debajo de lo que realmente pesaba la caña. Se acordó establecer veeduría en la báscula y volver al sistema anterior, es decir, al pesaje por “uña” (lo que la uña de la máquina coja), que es un método más confiable.
- 3.** Se triplicó la dotación de herramientas y utensilios de trabajo como machetes, limas, guantes, etc. Lo que estaba ocurriendo era que el cortero de su bolsillo tenía que comprar el 70% de su dotación, porque la que le daba el ingenio a través de las cooperativas era absolutamente insuficiente.
- 4.** Parte de la incapacidad de los corteros por enfermedad la asumen los ingenios. Ocurre que las CTA no pagaban incapacidades de menos de 3 días, algo que resulta altamente perjudicial para los corteros, un oficio en el que las

incapacidades y los riesgo profesional son particularmente altos. Se acordó que el cortero paga un día de incapacidad y el ingenio los dos restantes.

5. Los corteros que por enfermedad o accidentes de trabajo quedaron incapacitados para el oficio (más de 200), fueron reubicados en otros oficios, con una previa capacitación para hacerlo.

6. Se acordó un mayor control de las jornadas de trabajo, que antes eran indefinidas de hasta 10 o más horas diarias.

7. El auxilio de transporte aumento en un 15%.

8. Se incrementó el monto de los fondos de vivienda y educación de los ingenios.

9. El SENA se comprometió a hacer acompañamiento en capacitación técnica a los corteros.

10. Para mitigar los efectos del paro y aliviar la situación de absoluta pobreza en que quedaron los corteros tras casi dos meses sin recibir un peso, los ingenios le prestaron a cada uno la suma de \$800 mil, sin intereses y a plazo de un año.

11. Los ingenios se comprometieron a respetar la libertad de asociación sindical de los corteros. Antes del paro su organización sindical, Sinalcorteros, sólo tenía 870 miembros. Al día de hoy, y como resultado del paro, ya tiene más de 3 mil agremiados.

Con los corteros de vuelta sus labores, Manuelita pudo reiniciar sus operaciones y después de dos meses de paro, la fábrica comenzó de nuevo con la molienda. Debido a la gran cantidad de caña que había quedado represada en los campos, la fábrica estuvo moliendo a toda su capacidad durante los últimos meses del 2008 y los primeros del 2009. Sin embargo, el paro generó un gran desajuste en la programación de los cortes de las diferentes suertes (lotes de cultivo de caña) por lo cual, a mediados del 2009, la empresa se vio obligada a cortar la caña antes de su maduración (13 meses de crecimiento) sin un nivel apropiado de sacarosa.

Como la caña quedó represada y por obvias razones no se podría operar en esos 2 meses del año, se produjo una disminución notable en la producción de la empresa:

	2007	2008	Variación
Caña Molida (Ton)	2,890,358	2,282,884	-21.02
Producción de caña por Ha (TCH)	132.03	138.52	4.92
Producción de caña por Ha/mes (TCHM)	9.85	10.11	2.61
Sacarosa en caña (%)	13.56%	13.27%	-2.18
Azúcar Producida (QQ)	5,590,292	4,246,030	-24.05
Alcohol Producido (Lts)	61,953,847	50,674,276	-18.21
Recuperación total de sacarosa (OR -%)	88.67%	88.41%	-0.29
Pérdidas totales de sacarosa en caña (%)	1.540	1.540	-0.39
Rendimiento Base Refino (%)	12.02%	11.73%	-2.41
Producción de azúcar Ha/mes (TAHM)	1.18	1.19	0.14
Tiempo perdido en fábrica (como % del tiempo calendario)	20.02%	13.78%	-31.17

Ilustración 1: Variación de cifras 2007-2008

Los datos más relevantes que ofrece la tabla son la variación en la caña molida que disminuyó en un 21.02%, la cantidad de azúcar producida sufrió una caída del 24.05% y la producción de alcohol cayó en un 18.21%.

Este decrecimiento en la producción y cumplir con unas obligaciones fijas produjo una reducción en los estados financieros, por ejemplo:

Estado de Resultados

(En miles de pesos)

	Nota Nº.	A Diciembre 31 de 2008	A Diciembre 31 de 2007
Ingresos operacionales	25	\$ 294,071,380	\$ 390,551,035
Costo de ventas	26	(231,861,574)	(303,129,821)
UTILIDAD BRUTA		\$ 62,209,806	\$ 87,421,214
Gastos operacionales de administración	27	(\$ 23,652,078)	(\$ 24,623,401)
Gastos operacionales de ventas	28	(24,429,509)	(28,289,230)
UTILIDAD OPERACIONAL		\$ 14,128,219	\$ 34,508,583
Ingresos financieros	29	\$ 24,029,160	\$ 4,829,534
Gastos financieros	30	(34,391,307)	(22,873,860)
Diferencia en cambio neta		(886,484)	(443,497)
Otros ingresos no operacionales	31	5,131,723	6,292,464
Otros egresos no operacionales	32	(5,783,812)	(7,045,779)
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		\$ 2,227,499	\$ 15,267,445
Impuesto a la renta		(\$ 1,289,957)	(\$ 2,461,547)
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO		\$ 937,542	\$ 12,805,898
UTILIDAD NETA POR ACCION		\$ 0.99	\$ 13.46

Ilustración 2: Estado de resultados

Los bajos ingresos operacionales y teniendo en cuenta los altos gastos financieros, la empresa experimentó una reducción exponencial de su utilidad neta, esta en el 2007 fue de 12.805.898 mientras que en el 2008 paso a 937.542, lo cual equivale aproximadamente a un 93%.

Esa fue la realidad que vivió la empresa Manuelita S.A en el 2008 numéricamente, a pesar de eso la empresa se siguió esforzando más y más para poder alinearse nuevamente con la programación del corte de la caña.

Sin embargo, este desajuste en la programación continuó durante el 2010 y el 2011 y sumado con el cambio climático, las fuertes lluvias del 2010 y el verano intenso del 2012, generó en la empresa una gran disminución en la producción de azúcar.

Hoy en día Manuelita no ha podido recuperarse de la desprogramación en el corte de caña generada por el paro del 2008. La empresa aún se ve obligada a programar cortes antes de los 13 meses de crecimiento de la caña, ya que es preferible moler caña y extraer un menor porcentaje de sacarosa, que incumplir con los pedidos de los clientes.

Adicionalmente, en la actualidad los corteros que trabajan para Manuelita tienen un contrato directo con la organización y están afiliados a la empresa Cosecha Manuelita S.A., perteneciente a Manuelita S.A.

2. CASO: PISCANO S.A.S

2.1 RESUMEN

El siguiente caso está basado en el crecimiento que ha tenido PISCANO S.A.S, una empresa que comenzó como un pequeño negocio familiar y logró superar las crisis que se le presentaron para llegar a ser hoy en día una organización reconocida a nivel regional con más de 28 años de experiencia en la prestación de servicios para el sector azucarero. PISCANO S.A.S propende estar a la vanguardia de los programas de tecnología, buscando garantizar una excelente prestación de sus servicios y la satisfacción de sus clientes, empleados y socios.

2.2 CASO

En 1971 el señor Pedro Ismael Sarmiento Duarte trabajaba como cortero de caña para los ingenios Trapiche San José, La Cabaña y Manuelita. Por ser una persona muy organizada, comprometida y responsable con su trabajo, los ingenios le propusieron que organizara una cuadrilla para ser cabo de frente. Esto consistía en que los ingenios le daban todos los recursos necesarios al señor Pedro Ismael para que contratara a los corteros para su cuadrilla y gestionara sus labores. Más adelante en este mismo año, Sarmiento Duarte se independizó como contratista de cosecha manual de caña de azúcar para ingenios azucareros tales como: Manuelita, Providencia, San José, Castilla, Mayagüez y Cauca.

En el año 1981 el hijo del señor Pedro Ismael Sarmiento Duarte, Pedro Ismael Sarmiento Banderas, quien había realizado algunos estudios en administración y derecho y tenía una gran habilidad para los negocios y el análisis, comenzó a apoyar a su padre en la parte administrativa de la empresa. Sarmiento Banderas se encargaba de la nomina y de realizar los cálculos para la distribución y control de los recursos. En 1985, Sarmiento Banderas se empezó a dar a conocer en el sector azucarero y más adelante en este mismo año estableció su propio negocio

y se consolidó como contratista independiente, nombrando su empresa ALCORCAÑA LTDA.

Con el transcurso de los años ALCORCAÑA comenzó a ganarse un goodwill ante los ingenios azucareros gracias a la calidad de su trabajo. La empresa empezó crecer exponencialmente, pasando de ser un pequeño negocio a ser una organización con más de 1000 colaboradores. En el caso del ingenio Manuelita se dirigían 350 empleados y en el ingenio Providencia 700.

En 1999 ALCORCAÑA LTDA tuvo la visión de ampliarse y de proyectarse hacia una nueva era tecnológica, debido a las exigencias del mercado y el sector azucarero en la introducción de la cosecha mecanizada.

En el año 2001 se consolidó la sociedad PEDRO ISMAEL SARMIENTO CONTRATISTA LTDA, cuya sigla era PISCANO. La organización tenía como socios principales al señor Pedro Ismael Sarmiento Banderas y su núcleo familiar. Esta sociedad prestaba los servicios de cosecha manual y labores complementarias como repique, guardavías, lavado y mantenimiento de fábricas y lavado de tachos a diversos ingenios del Valle del Cauca. El objeto social de la empresa siempre fue el mismo hasta el año 2005.

En el 2005 se presentó una gran crisis en el sector azucarero. En este año se dio el primer paro grande de los ingenios, el cual fue causado por el paro de corteros, quienes exigían a los ingenios que los contrataran directamente y no mediante terceros. Para ese entonces, PISCANO ya estaba pensando en migrar de la cosecha manual a la cosecha mecanizada. El paro de corteros y la crisis que trajo consigo, fue lo que impulsó a PISCANO a presentar el proyecto para iniciar la cosecha mecanizada en los ingenios azucareros. Este proyecto, liderado por el fundador de Piscano, el señor Pedro Ismael Sarmiento Banderas, se presentó entre agosto y septiembre del 2005 y para desarrollarlo se contrataron asesores especialistas en el tema y se aplicó el ICR (Incentivos de Capitalización Rural).

Debido al buen desempeño que había tenido la organización en Manuelita S.A, el proyecto fue aprobado principalmente en este ingenio. En diciembre de 2005

llegaron las primeras máquinas cosechadoras a PISCANO, las cuales eran fabricadas en el Tíbet o en Luisiana e importadas desde New Orleans. Con esta adquisición, PISCANO empezó a prestar el servicio de cosecha mecanizada y los servicios de cadeneo y transporte de caña en el ingenio Manuelita. Igualmente en este año, la empresa cambió su razón social a EMPRESA DE SERVICIOS PISCANO S.A.

El proceso de cosecha mecanizada es mucho más efectivo que el de cosecha manual. El promedio por día de un cortero es de 5 toneladas de caña, mientras que el promedio por hora de una máquina cosechadora es de 30 toneladas y puede trabajar alrededor de 16 horas al día. De esta manera, una máquina cosechadora puede llegar a reemplazar entre 80 y 100 corteros. Para esta época la empresa contaba con 50 trabajadores, entre ellos maquinistas (quienes operan las cosechadoras), mecánicos y personal administrativo.

De esta manera, PISCANO comenzó a inyectarle tecnología al sector azucarero colombiano, prestando el servicio de cosecha mecanizada como ya lo hacían en esa época en países de Europa y Norteamérica.

En el 2007, observando las similitudes y beneficios que traen la unificación de conocimientos y recursos en una inteligente negociación entre dos modelos de negocio exitosos, PISCANO S.A absorbió la empresa denominada EMPRESA DE SERVICIOS HÉCTOR HURTADO S.A., que también prestaba servicios al sector azucarero.

Año tras año se fue incrementando la cuota de caña por cortar en PISCANO, debido a que los ingenios comenzaron a utilizar cada vez más los servicios ofrecidos por la empresa. El año de oro para PISCANO fue el 2009. En este año se presentó el fenómeno del niño, es decir que no hubo lluvias, por lo tanto no se podía cultivar la caña y esto llevó a que se cosechara durante todo el año.

Entre los años 2006 y 2009 PISCANO cosechó alrededor de 380.000 toneladas de caña, batiendo el record de cosecha de facturación y en ese mismo nivel se ha

mantenido la empresa hasta la actualidad. Los resultados fueron aumentando favorablemente para Piscano, ya que la empresa trabajó en la minimización de costos por medio de estrategias implementadas para la operación, todo esto con el fin de disminuir el costo por unidad.



Ilustración 3: Toneladas de caña cosechadas 2006-2013

En el año 2010, con el fin de aprovechar los beneficios establecidos en la legislación colombiana, se decide el cambio de tipo societario de la compañía, denominándose desde ese momento y hasta hoy EMPRESA DE SERVICIOS PISCANO S.A.S, sigla PISCANO S.AS.

En este mismo año, PISCANO tuvo la oportunidad de prestar el servicio de transporte de caña para el Ingenio Pichichi y por decisión de la junta directiva se consolidó otra empresa, ASIGEM S.A.S, como aliada estratégica para prestar solo servicios de transporte de caña. Sin embargo, a partir del año 2013 ASIGEM S.A empezó a prestar también el servicio de cosecha y se espera que con el paso del tiempo tenga ingresos similares a los de PISCANO.

Para el año 2012 PISCANO fue nominada por la revista Misión PYME de Microsoft Colombia y el Banco de Bogotá para concursar por el premio Gacela Misión

PYME. Para participar en este premio se convocaron a las empresas más dinámicas, de mayor crecimiento, mayores ingresos y facturación y con mayor control de los procesos. En total se convocaron 800 empresas y PISCANO estuvo entre las 10 finalistas. Debido a este logro, la Cámara de Comercio de Cali por medio de Impulsa Colombia y Bancoldex, invitó a PISCANO a participar en el proceso de certificación en la Norma ISO 9001, siendo este proceso financiado en su mayoría por el estado. Esto constituye un beneficio grande para PISCANO, ya que la empresa solo debe pagar una parte de todo el proceso, el cual es bastante costoso pero muy significativo para cualquier organización. Se espera que la certificación se obtenga para junio del 2014.

2.3 PISCANO S.AS

En la actualidad PISCANO S.A.S cuenta con 134 empleados con contratación directa, de los cuales 70 se encuentran a término indefinido y los demás a término fijo. En la empresa se trabajan aproximadamente 310 días al año, 24 horas al día en jornadas de 12 horas.

Los meses de abril, junio, octubre y diciembre son meses en los que disminuye la producción en PISCANO, ya que por lo general son meses en los cuales el invierno imposibilita la entrada de las maquinas a los terrenos para cosechar. El resto de los meses del año son buenos para la empresa y es en éstos donde deben generar ingresos para suplir la disminución de ingresos de los meses de baja producción.

Actualmente la empresa solicita toda la maquinaria necesaria directamente a la fábrica de John Deere. Estos equipos no se compran sino que se adquieren a través del leasing. En este momento PISCANO cuenta con 7 cosechadoras y ya se ordenaron 2 más.

Es importante aclarar que PISCANO no posee ningún terreno, sino que todos los terrenos que cosechan son externos a ellos.

El proceso de cosecha mecanizada en la empresa es el siguiente: El cliente se comunica con PISCANO y le informa la cantidad de terreno que tiene para cosechar. Después se define la ubicación de éste para que el director de operaciones junto con el supervisor se dirijan a evaluar las condiciones del terreno. Se verifica que no haya humedad, ni obstáculos que puedan afectar el proceso e igualmente se evalúan las condiciones de la caña, verificando que ésta esté madura o lista para ser cosechada. Seguidamente se establece la cantidad de maquinaria necesaria y luego se lleva a cabo el traslado de los equipos. El traslado de las maquinas cosechadoras se realiza con la compañía de escoltas para tener mayor seguridad y evitar robos.

Una vez que los equipos ya se encuentran en el terreno que se va a cosechar, se realiza la debida marcación del terreno y se brecha (se cortan las puntas de lanza de las suertes). Luego de esto se inicia el proceso de cosecha y simultáneamente se va realizando el cadeneo. La máquina cosechadora es operada por un maquinista y ésta corta la caña en trozos de 20 o 25 cm. Una vez que se tiene la caña cortada en trozos, ésta se coloca en un elevador el cual se encarga de descargarla en los vagones. Más adelante se realiza la limpieza de la caña mediante unos extractores para quitarle la materia vegetal extraña. Una vez se han llenado los vagones el tren puede llegar a pesar hasta 80 toneladas. Por último, se procede a realizar el transporte de la caña hasta el cliente (ingenio). Hoy en día, en promedio se cosechan y transportan entre 1300 y 1400 toneladas diarias de caña. La empresa realiza un paro de 2 días cada mes para realizar el cambio turnos.



Ilustración 4: Proceso de cosecha mecanizada

La mayoría de los procesos dentro de PISCANO son sistematizados, esto permite que se generen reportes a ciertas horas del día, lo cual facilita hacer un seguimiento constante a la producción. Con los procesos sistematizados se lleva un control de las toneladas de caña cosechada, toneladas de caña transportada, horas de trabajo de cada máquina cosechadora, operadores que trabajaron en la jornada, novedades del día, daños o accidentes y consumo de combustible. Todo esto se logra mediante una VPN que permite introducir la información desde el sitio de trabajo para que llegue al servidor. Gracias a este sistema la administración conoce los inconvenientes que se presentan en el campo de manera casi inmediata y esto permite que se tomen decisiones rápidamente.

Actualmente los clientes más importantes de PISCANO son el Ingenio Providencia y el Ingenio Pichichi. Por otro lado, por medio de ASIGEM se tienen contratos pequeños con el Ingenio Manuelita relacionados con labores complementarias, como lo son guardavías y repique entre otros. El repique consiste en el corte de los pedazos de caña, de aproximadamente 25 cm desde el suelo, que quedan sin cortar después de que pasa la cosechadora. Esta labor es realizada por corteros y se debe realizar con mucho cuidado para evitar extraer la sepa de la caña.

PISCANO establece sus contratos con los ingenios por medio de cuentas mercantiles. La empresa trata de establecer los contratos a 5 años o más, ya que deben tener un tiempo para hacer la reposición de equipos, teniendo en cuenta que las maquinas tienen un tiempo de vida útil de aproximadamente 10.000 o 12.000 horas, pasadas las cuales se hace la reposición del equipo. Hasta ahora PISCANO nunca le ha incumplido a un cliente o proveedor ya que tiene una capacidad de endeudamiento bastante alta.

Antes de firmar un contrato con un nuevo cliente, PISCANO debe realizar una serie de actividades para garantizar que el cliente se ajuste a los requisitos y condiciones que exige la empresa. Estas actividades incluyen un estudio detallado de las condiciones del suelo, las condiciones de trabajo, los días de molienda al año, las toneladas diarias de caña molida y garantías contractuales. Si el cliente potencial no se ajusta a las condiciones y políticas de PISCANO, la empresa prefiere no hacer negocios con él. A esto se debe parte del éxito que ha tenido la empresa.

Es común que en algunas ocasiones PISCANO se niegue a prestar sus servicios, sobre todo cuando llegan propuestas de nuevos clientes. Esto es debido a que la empresa prefiere enfocarse en los contratos que ya tiene, y no tratar de ganarse muchos contratos nuevos, siendo consciente de que es posible que más adelante pudiera incumplirlos.

PISCANO se ha caracterizado por ser una empresa familiar, lo cual ha influido en el éxito que ha tenido la compañía. Desde el año 2005 la mayoría de los puestos críticos dentro de la empresa son ocupados por miembros de la familia Sarmiento. El único que ocupa un puesto crítico y que no pertenece a la familia es el gerente general de PISCANO, Christian García. Igualmente hay muchos miembros de la familia que trabajan para la empresa desde el exterior. Cada integrante de la familia que ocupa un puesto importante en PISCANO ha recibido la capacitación necesaria.

En la empresa es poco común que se generen vacantes y las que se generan son generalmente para cargos muy básicos como secretarias, asistentes, entre otros. En caso de que se generen otro tipo de vacantes, PISCANO preferiblemente les da prioridad a los integrantes del grupo familiar, siempre y cuando tengan las competencias necesarias para desempeñar el cargo.

Otro factor clave del éxito de PISCANO es el hecho de que los operadores no son nuevos en la empresa, sino que son personas que llevan varios años trabajando en ella y que han recibido capacitación para operar las maquinas cosechadoras.

Para PISCANO es sumamente importante la atención y soporte que se les da a los clientes. Christian García, gerente general de la empresa, está muy involucrado en este tema de servicio al cliente. Cuando debe ausentarse de la empresa deja a cargo al director de mantenimiento, al supervisor de operaciones o a los supervisores de mantenimiento para que hagan seguimiento a las operaciones de la empresa las 24 horas.

En cuanto a la toma de decisiones en PISCANO, cuando se va a tomar una decisión sobre cualquier aspecto de la compañía lo primero que se realiza es un flujo de caja proyectado y se evalúan los márgenes de utilidad.

Actualmente PISCANO tiene muy pocos proyectos de expansión y consecución de nuevos clientes, ya que la empresa considera que no se deben abarcar muchos proyectos si no es posible hacer lo mejor en cada uno de ellos. De la misma manera, la empresa se ha tomado la tarea de investigar el mercado para tratar de identificar nuevas oportunidades de negocio y encontrar otros servicios que la empresa pueda abarcar, sin embargo no se ha encontrado nada viable ni rentable. Por lo tanto, por ahora la empresa solo quiere enfocarse en un 100% en los servicios que presta actualmente.

Por otro lado, PISCANO no realiza actividades de publicidad ni planes de mercadeo puesto que la empresa ya se encuentra bien posicionada en el sector, además tienen muy pocos clientes, los cuales ya conocen la organización y la calidad de los servicios que presta.

Un claro ejemplo del éxito que ha tenido esta empresa se puede ver reflejado en varias empresas prestadoras de los mismos servicios que iniciaron su negocio a la par con PISCANO, pero se fueron quedando en el camino debido a la mala administración de recursos. A diferencia de estas empresas, PISCANO se ha caracterizado por analizar el negocio y el mercado de manera muy estratégica y al mismo tiempo teniendo en cuenta el bienestar del personal (motivación e incentivos), el mantenimiento de las maquinas y el control de recursos.

Hoy en día la competencia directa de PISCANO son las empresas IMECOL y Operadores del Campo, ya que prestan los mismos servicios. De igual manera, algunos ingenios tiene su propias maquinas de corte mecanizado como el Ingenio Rio Paila y Castilla, el Ingenio Mayagüez, y el Ingenio del Cauca.

2.4 CRISIS EMPRESARIAL

En el año 2005 se dio el primer paro de corteros de caña en el Valle del Cauca. Los corteros reclamaban condiciones dignas de trabajo, respeto por los acuerdos hechos con algunos ingenios entre los cuales estaba superar la contratación de sus actividades a través de terceros, que se quedaban con el fruto de su trabajo. Los trabajadores precisaron que no renunciarían a la lucha por la contratación directa y de esta manera los corteros de caña cesaron actividades durante aproximadamente 8 días. PISCANO se vio afectada de manera que tuvo que suspender la cosecha de caña durante este periodo, sin embargo la empresa vio en esta crisis una oportunidad para materializar los proyectos e investigaciones que venía realizando para tecnificar el proceso de cosecha manual a la cosecha mecanizada.

La crisis más grande por la que pasó PISCANO se dio en el año 2010. En PISCANO se tienen variables que no se pueden controlar, como lo son el clima y la densidad de la caña. La densidad de la caña es un factor importante para la empresa debido a que a PISCANO le pagan según el peso de la caña cosechada

y transportada. El clima, como principal variable incontrolable, fue un factor significativo que influyó en la disminución de los ingresos de la empresa. Debido a que en el 2009 se dio el fenómeno natural llamado Fenómeno del Niño, en el cual se incrementa la temperatura del océano y las lluvias son muy escasas, el cultivo de caña en este año fue bastante escaso ya que las lluvias son vitales para el crecimiento y desarrollo de la caña. Esto generó que solo se cosechara caña en el 2009 y para PISCANO fue una oportunidad para aumentar su productividad y sus ingresos. Sin embargo, esta situación tuvo repercusiones en el 2010 ya que como en el 2009 se cosechó durante todo el año, al año siguiente era muy poca la caña que había por cosechar.



Ilustración 5: Efectos del fenómeno del niño 2010

De la misma manera, la falta de lluvias en el 2009 disminuyó la densidad de la caña cosechada en el 2010. Esto no fue bueno para la empresa puesto que sus ingresos dependen del peso de la caña el cual es directamente proporcional a su densidad. Los terrenos donde se cultivaba la caña de azúcar tuvieron que enfrentar las consecuencias de la sequía del 2009 porque la falta de agua en la caña azúcar genera que esta se deprima y por ende afecte su crecimiento y generación de azúcares, también al no presentarse lluvias los suelos perdieron gran parte de las reservas de agua, dejando la caña sin reservas de agua para

suplir la falta de lluvia. Todo esto generó que en muchas zonas del valle del cauca la caña se secara debido a la escasez de riego. También se vieron afectados los ingenios puesto que la caña cosechada contenía cada vez menos azúcares. Por ejemplo, en terrenos donde se cosechaban 150-160 toneladas de caña, después del Fenómeno del Niño del 2009 se pasaron a cosechar 100-110 toneladas en el mismo terreno.

Esto fue grave para la empresa ya que a menor peso de caña, menores eran los ingresos. PISCANO estaba incurriendo en los mismos costos y cobraba muchísimo menos.

Para afrontar esta crisis PISCANO tuvo enviar a varios de sus trabajadores para sus casas, sin embargo continuó pagándoles su seguridad social e igualmente les prestó dinero. Los trabajadores nunca fueron despedidos, sino que cuando pasó esta crisis regresaron a sus labores.

A pesar de la disminución notoria en sus utilidades por toneladas cosechadas, PISCANO mantuvo los precios a sus clientes como una estrategia a largo plazo. PISCANO permitió que el margen de utilidad disminuyera para seguir teniendo una buena relación comercial con los clientes, tuvo un pensamiento a largo plazo y no reactivo frente a esa disminución. A pesar de que el margen de utilidad disminuyó, nunca se generaron pérdidas.

PISCANO logró afrontar positivamente las crisis del 2005 y 2010, lo cual le atribuyó un buen nombre en el sector azucarero. Gracias a sus políticas conservadoras y su organización en cuanto al control de los recursos, PISCANO ha podido sostener los precios a sus clientes.

3. CONCLUSIONES

- El recurso humano es uno de los elementos fundamentales para cualquier compañía. Debido a esto es importante que las empresas implementen estrategias dirigidas a brindar bienestar, tanto económico como laboral, a sus empleados, de manera que se puedan satisfacer sus necesidades y de esta manera garantizar que se sientan parte de la estrategia corporativa y trabajen para que ésta se cumpla a cabalidad.
- El control de los recursos y la planeación proactiva son actividades de suma importancia para toda organización. Estas actividades le facilitan a las empresas la creación de estrategias para enfrentar y sobrellevar los cambios del entorno y las crisis que puedan surgir en el sector.

4. BIBLIOGRAFÍA

- ASOCAÑA, <http://www.asocana.org/>
- EL TIEMPO, <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-4534352>
- MANUELITA S.A, <http://www.manuelita.com/>
- PISCANO S.A.S, www.piscano-sas.com
- REVISTA SEMANA, <http://www.semana.com/nacion/problemas-sociales/articulo/corteros-satisfechos-acuerdo/97186-3>
- SINALCORTEROS, <http://sinalcorteros.es.tl/>
- <http://www.simanuelita.com/resource/download/res=4&id=133&n=2>