

CAEI: IMPULSANDO LA INNOVACIÓN Y LA RENTABILIDAD EN EL SECTOR AGRARIO¹

En abril de 2017, la zafra² estaba llegando a su punto intermedio en República Dominicana (RD). Las lluvias de esta temporada habían favorecido a la industria azucarera del país, a diferencia de lo ocurrido en los últimos años.

En Consorcio Azucarero de Empresas Industriales (CAEI) —segunda empresa del país en volumen de producción de azúcar— la actividad era frenética. Los resultados del plan estratégico 2010-2020 parecían estar dando sus frutos y tanto el volumen de producción como los rendimientos habían mejorado notablemente. Las medidas adoptadas no sólo habían logrado incrementar los ingresos y los beneficios del grupo por encima de la media de la industria de RD, sino también —según los directivos del grupo— su sostenibilidad medioambiental y la motivación de sus más de 4.500 trabajadores y productores asociados.

No obstante, la dirección de la empresa era consciente de los nuevos y complejos retos que se presentaban tanto para la industria del país como para CAEI. La gran pregunta que se hacían todos los miembros del comité de dirección del grupo y que se repetía una y otra vez en las últimas semanas era: *“¿Cómo podríamos mantener los niveles de crecimiento de los indicadores clave del negocio de los últimos años ante el nuevo entorno? ¿Qué acciones deberíamos acometer para lograrlo?”*.

CONSORCIO AZUCARERO DE EMPRESAS INDUSTRIALES (CAEI)

Fundada por Juan Bautista Vicini, los orígenes de CAEI se remontaban a 1883, lo que la hacía la empresa azucarera de mayor antigüedad de RD. En 1921 se unió a la explotación el ingenio³ Cristóbal Colón. Entre los años 2006 y 2009 la empresa atravesó diferentes problemas financieros, administrativos y operativos, debido a productividades muy bajas en el campo y en la fábrica, costes altos, calidad deficiente y pérdidas económicas acumuladas.

¹ Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparado por el profesor Antonio Villafuerte Martín con la colaboración de la asistente de investigación José Antonio de Cote, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © Agosto 2017, Instituto Internacional San Telmo. España.

No está permitida la reproducción, total o parcial, de este documento, ni su archivo y/o transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios, sin la autorización expresa y escrita del Instituto Internacional San Telmo. Para pedir copias del mismo o pedir permiso para usar este caso, por favor póngase en contacto con el departamento de Edición de Casos, a través del teléfono en el +34 954975004 o por email a la dirección casos@santelmo.org.

² Recolección de la caña de azúcar. (ver Apéndices 2, 3 y 4).

³ Conjunto formado tanto por las instalaciones para moler y obtener la caña de azúcar (o, en su caso, la remolacha azucarera) como por la explotación donde se cultiva y las oficinas.

Con el objetivo de revertir esta tendencia, el Consejo de Administración⁴ se planteó tres opciones:

- a) Desarrollar una operación que continuara manteniendo y cuidando las tierras de cultivo propiedad de la empresa y cargara el coste de esta operación al ingenio, de forma que éste asumiera las pérdidas.
- b) Enfocarse en tener una operación agroindustrial eficiente que impulsara la rentabilidad del negocio mediante la vinculación de un socio operador internacional que aportase gran conocimiento y que tuviese operaciones similares en otros países. De esta forma CAEI también reduciría el riesgo país y mejoraría su *know-how*.
- c) Intentar desarrollar los objetivos de la opción b pero sin introducir un socio. De la operación se encargaría el equipo de CAEI con el apoyo del gestor (Putney Capital Management).

Finalmente, la opción escogida fue la segunda. Para ello en 2009 se inició el proceso de incorporación de un socio operador con las características adecuadas y, en paralelo, se consolidó el equipo directivo, liderado por un nuevo vicepresidente ejecutivo: Alberto Potes⁵. De esta forma —con el apoyo de los accionistas y del gestor— comenzó un profundo cambio estratégico en las operaciones del grupo.

Alberto Potes recordaba:

“No obstante, después de dos zafras, no se había llegado a cerrar ningún acuerdo con los posibles socios estratégicos que podrían incorporarse a CAEI. Por ello, y en vista de los primeros logros alcanzados en esos dos años, el consejo directivo de CAEI dio al fondo gestor (Putney Capital Management) y al equipo existente la responsabilidad de seguir operando de forma independiente.

Una de las claves de esos logros fue que, desde mi llegada a CAEI, focalizamos los esfuerzos en mejorar tanto la productividad agrícola como la eficiencia fabril, con un alto empeño en la reducción de costos y gastos. Mejorar la productividad agrícola, como palanca de valor del negocio, era fundamental. Se tenía un balance de costos desbordados. Había que entender que el azúcar se produce en el campo y no en la fábrica. El azúcar viene en la caña”.

El proceso que se planteó se presenta en el Cuadro 1.

Cuadro 1

⁴ El grupo empresarial familiar Vicini, propietario de CAEI, pasó a organizar sus inversiones en 2009 como un consorcio de sociedades que actuaban como fondos de inversión especializados para la gestión de los activos del Grupo. CAEI pasó a ser administrado por una de estas sociedades: el fondo de inversión Putney Capital Management, especializado en los negocios de energía e industria en América Latina Norte y Caribe. En 2016, el Grupo Vicini cambió su denominación por INICIA (www.inicia.com).

⁵ Alberto Potes tenía amplia experiencia en la industria de la caña de azúcar en Colombia y había ayudado a transformar anteriormente, con mucho éxito, otras operaciones azucareras.

2009-10	2010-11	2011-12	2012-15
<p>Diagnóstico de las cuestiones claves:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incremento de la productividad en campo. • Incremento de la productividad en cosecha. • Incremento de la productividad en fábrica. 	<p>Plan estratégico, centrado en 5 ejes:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mejoras de eficiencia, productividad y calidad 2. Estructura y sistemas de gobierno, sistemas de información, indicadores de desempeño y compensación, capital Humano. 3. Implantación de un sistema de gestión (ERP) integral para toda la cadena de producción. 4. Sistema de costes más preciso. 5. Modernización torre de control y torre de enfriamiento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Programas a favor de proveedores. • Planta de tratamiento de aguas residuales. • Eliminación de las grúas de pesaje en el campo. • Producción de azúcar blanco (refinado) directo, como nuevo producto para mercado nacional 	<ul style="list-style-type: none"> • Nuevo turbogenerador. • Certificación ISO 9001:2008 • Formación y mayor integración de las personas en todos los niveles. • La cosecha de la caña se adelanta de los 18 meses tradicionales a 12 meses (mayor rendimiento en azúcar y mayor productividad del terreno como activo) • Mejora del riego. • Incorporación de nuevas tecnologías para pesaje de la caña en el campo y registro biométrico del personal de corte. • Arrendamiento de 25.000 ha al Consorcio Estatal del Azúcar. • Uso del bagazo para producción de energía eléctrica. • Inicio de exportación de melaza a Puerto Rico. • Foco en sostenibilidad y mejora del impacto medioambiental en todo el proceso.

Fuente: CAEI

Entre 2010 y 2017 la empresa había apostado fuertemente por la sostenibilidad de sus procesos, con continuas acciones de mejora en áreas como: higiene y seguridad laboral, impacto medioambiental, derechos humanos o atención y desarrollo de las comunidades donde residían los trabajadores y sus familias⁶.

⁶ CAEI se hacía cargo de 25 escuelas para los hijos de sus trabajadores y desarrollaba un programa de mantenimiento de viviendas, carreteras, conducciones de agua y saneamientos para las comunidades