



¿Cómo y por qué una empresa crea otra empresa? La fundación y planificación del Ingenio del Cauca

1960-1982

Wendy Dayan Manrique Cortes

Facultad De Ciencias Económicas y Administrativas

Tutor: Julio Cesar Zuluaga

28 de octubre del 2022, Bogotá D.C. – Colombia

## Tabla de contenido

Resumen.....	3
Abstract .....	4
Introducción .....	5
Justificación y problema de investigación .....	6
Marco Teórico.....	7
Emprendimiento Corporativo.....	7
Beneficios y Consecuencias del emprendimiento corporativo.....	10
Emprendimiento corporativo en empresas familiares .....	11
Contexto de la industria azucarera en Colombia .....	12
<i>Sector Azucarero</i> .....	13
<i>Grupo Empresarial Manuelita</i> .....	14
Metodología .....	16
Fuentes de Información .....	17
Criterios de Inclusión .....	17
Criterios de Exclusión .....	17
Análisis de datos.....	17
Resultados. ¿Cómo fue el proceso de creación y planeación estratégica del Ingenio del Cauca?.....	18
Discusión.....	25
Conclusiones .....	28
Referencias.....	30



## **¿Cómo y por qué una empresa crea otra empresa? La fundación y planificación del Ingenio del Cauca 1960-1982**

Autor: Wendy Manrique Cortes

### **Resumen**

En los inicios de la década de 1980 el grupo empresarial Manuelita, controlado por la Familia Eder, pasó por uno de los tiempos más delicados de su historia. La adquisición del Ingenio del Cauca por Ardila Lulle, quien había logrado comprar el 49% de las acciones del Grupo Manuelita, generó un punto de quiebre en la evolución de su estrategia corporativa. El objetivo de esta investigación fue estudiar el desarrollo de la estrategia corporativa del Grupo Manuelita durante las décadas de 1960 y 1980, periodo donde se logró la expansión de la producción azucarera con la constitución de un nuevo ingenio en el Departamento del Cauca. En particular, se analizaron las decisiones estratégicas que dieron lugar a la creación del Ingenio del Cauca. Para reconstruir este proceso se revisaron las actas de junta directiva del Grupo Manuelita, las actas de junta directiva de los primeros 20 años del Ingenio del Cauca, actas de asamblea de accionistas, prensa, y entrevistas. Como resultados se encontró que la creación del Ingenio de Cauca está dada por varios factores familiares, económicos y el contexto nacional por el que estaba pasando la industria azucarera.

**Palabras claves:** Ingenio azucarero, Emprendimiento Corporativo, Ingenio del Cauca, Caso de estudio.



**¿How and why does a company create another company? The foundation and planning of the  
Ingenio del Cauca 1960-1982**

Author: Wendy Manrique Cortes

**Abstract**

In the early 1980s, the Manuelita business group, controlled by the Eder Family, went through one of the most difficult times in its history. The acquisition of Ingenio del Cauca by Ardila Lulle, who had managed to buy 49% of the shares of Grupo Manuelita, reaffirmed a turning point in the evolution of its corporate strategy. The objective of this research was to study the development of the corporate strategy of the Manuelita Group during the 1960s and 1980s, a period in which the expansion of sugar production was modified with the constitution of a new mill in the Department of Cauca. In particular, the strategic decisions that led to the creation of the Ingenio del Cauca were analyzed. To reconstruct this process, the minutes of the board of directors of the Manuelita Group, the minutes of the board of directors of the first 20 years of the Ingenio del Cauca, the minutes of the shareholders' meeting, the press, and interviews were reviewed. As results, it was found that the creation of the Ingenio de Cauca is given by several family, economic factors and the national context through which the sugar industry was passing.

**Keywords:** Sugar mill, Corporate Entrepreneurship, Ingenio del Cauca, Case study.

## **Introducción**

El siglo XX fue una época de grandes transformaciones a nivel mundial. La eliminación de fronteras y la interrelación de una forma más dinámica, generó un reto grande no solo en las industrias, sino también en los países. Colombia no fue la excepción y la industria azucarera tuvo que prepararse para enfrentar estos cambios con el fin de asegurar su supervivencia.

Al finalizar la década de 1980, el gobierno colombiano incorporó un proceso de apertura que consistía en una reestructuración del modelo económico. Este buscaba atribuir al mercado el compromiso en la asignación de recursos a través de diferentes estrategias como la desregulación y la limitación del Estado en la operación de la oferta y la demanda (“Asocaña”, 2020). Es decir, la fijación de precios internos del azúcar ya no estaba dada por el Estado, tampoco se mantuvo la limitación a las importaciones, por lo que el sector azucarero tuvo que asumir la responsabilidad de este nuevo reto de apertura al mundo.

Debido a esto, la industria azucarera se preparó desde diferentes enfoques. Aprovechó las condiciones climáticas que brindaba la Región del Valle del Cauca para el cultivo de la caña de azúcar; aumentó su capacidad exportadora, al tiempo que mejoró sus indicadores de competitividad con respecto a otros países. Gracias a estos esfuerzos las exportaciones de azúcar pasaron de 240.957 toneladas en 1980 y 1989 a 717.316 toneladas entre 1990 y 2000. (“Asocaña”, 2020).

El Grupo Manuelita implemento diversas estrategias que permitieron consolidarla como la creación de un nuevo Ingenio, dicha decisión estratégica es la razón del trabajo, el cual se presenta en 3 apartados, el primero en donde se realizó una breve contextualización de los conceptos de Estrategia y Emprendimiento Corporativo, cuales son los beneficios de su implementación y cómo funciona el Emprendimiento Corporativo en empresas Familiares, luego se presenta una breve historia del sector azucarero y el Grupo Manuelita S.A. En el segundo apartado se desarrolló una narrativa a partir de la

reconstrucción de actas del Grupo Manuelita y del Ingenio de Cauca con la finalidad de identificar las razones estratégicas que generaron la creación de un nuevo Ingenio y en el último apartado se analizaron dichas razones.

La metodología que se implementó está basada en un enfoque cualitativo, de alcance descriptivo y explicativo. Su diseño es una revisión documental y la construcción de un estudio de caso a profundidad. Por ello, las fuentes documentales fueron : (i) las actas realizadas por la Junta Directiva del Grupo Manuelita entre los años 1955 y 1980, (ii) las actas de la Junta Directiva del Ingenio del Cauca y (iii) prensa escrita durante los períodos de creación y post creación del Ingenio del Cauca.

### **Justificación y problema de investigación**

En el caso del Grupo Manuelita, se emplearon diversas estrategias que permitieron a la empresa convertirse en una de las organizaciones agroindustriales más importantes en la Región del Valle. Dentro de las más destacadas está la adquisición de la primera máquina a vapor en Colombia y la segunda en Suramérica. La creación de la primera fábrica en Colombia dedicada a la fabricación de azúcar refinada y la creación del Ingenio del Cauca. Esta última es la justificación del trabajo a realizar. Si bien se ha investigado mucho sobre el crecimiento empresarial, no se ha estudiado el cómo y por qué una empresa crea otra empresa como decisión estratégica abordándola desde el emprendimiento corporativo, cuáles son las razones que llevaron a grandes directivos a tomar dicha decisión y si el entorno económico y familiar influye en esta iniciativa.

Los resultados de esta investigación realizarán un aporte práctico y social a las empresas existentes, las cuales pueden tomar de referencia estas decisiones y las razones que la condujeron para crear estrategias propias que permitan el crecimiento de la organización, asimismo, su contribución académica estará ligada al desarrollo de una metodología, la cual puede servir de base para el desarrollo de futuras investigaciones que indaguen por objetos de estudio similares.

Con base en lo expuesto anteriormente, esta investigación se centrará en establecer ¿cuáles fueron las decisiones estratégicas del Grupo Manuelita utilizadas para la creación del Ingenio del Cauca durante las décadas de 1960 y 1980? Con este propósito dentro de los objetivos específicos se encuentran: (i) describir el proceso de creación y planificación estratégica del Ingenio del Cauca y (ii) analizar las razones que llevaron al Grupo Manuelita a crear el Ingenio del Cauca.

### **Marco Teórico**

Con el fin de establecer las decisiones estratégicas abordadas por el Grupo Manuelita y entender a profundidad dichas acciones, se presenta una revisión por la literatura de los términos de emprendimiento corporativo y teoría de recursos y capacidades. Posteriormente, revisaremos las diferentes explicaciones que hay en la literatura sobre cómo y porqué una empresa decide desarrollar emprendimiento corporativo, es decir, crear una nueva empresa. Además, se llevará a cabo una breve contextualización de la industria azucarera y la empresa Manuelita.

### **Emprendimiento Corporativo**

La estrategia tiene como objetivo estudiar la creación de nuevos negocios. Dentro de este concepto un tema relevante es conocer cómo y porqué una empresa decide crear otra empresa. En los estudios este término lo han abordado desde el emprendimiento corporativo el cual es un campo más de la estrategia. Este fue introducido a mediados de la década de 1970 por Peterson y Berger (1971), y es definido como la estrategia y el estilo de liderazgo adoptado por grandes organizaciones para hacer frente al creciente nivel de turbulencia del mercado. Sin embargo, hasta 1980 se empezó a hablar del espíritu empresarial corporativo y a concebirlo como una investigación independiente.

Zahra (1996) lo definió como actividades emprendedoras, tales como innovación, emprendimiento y renovación estratégica, dentro de las empresas existentes. De esta forma, este autor dividió el concepto de emprendimiento corporativo en 3 componentes. Innovación, refiriéndose al "compromiso de la

empresa de crear e introducir productos, procesos de producción y sistema organizacionales” (p. 11), Emprendimiento, el cual hace referencia al “ingreso de una empresa a nuevos negocios mediante la expansión de operaciones existentes o nuevos mercados” (p. 12) y Renovación estratégica, refiriéndose a “revitalizar operaciones de la empresa cambiando el alcance de su industria, su enfoque competitivo, o ambos” (p. 12).

El enfoque de emprendimiento corporativo se convierte en una necesidad organizacional, ya que "las estrategias empresariales sugieren formas de revitalizar las organizaciones existentes y hacerlos más innovadores" Cooper y Markman (2000, p. 116). La razón de esto según Liedtka & Rosenblum (1996) es que difundir las capacidades estratégicas en las empresas y empoderar a las personas es fundamental para desarrollar e implementar con éxito estrategias de crecimiento. Por otro lado, Ireland, Covin, & Kuratko (2009), expone que el comportamiento emprendedor da como resultado varios cambios a nivel individual y organizacional. Por ejemplo, los individuos y las organizaciones evalúan los frutos obtenidos y sus consecuencias en relación con los costos incurridos y los de oportunidad.

### **Factores que determinan el emprendimiento corporativo**

Investigaciones existentes sobre estrategia empresarial enmarcan 3 elementos principales que debe tener una organización para poder emplear Emprendimiento Corporativo, este comienza por una apropiada mentalidad entre los directivos, los cuales enfocados en su pensamiento toman decisiones de exploración y/o explotación con el fin de implementar una mejora continua en la organización. Es decir, el primer elemento tiene que ver con el pensamiento emprendedor de los directivos, el cual es uno de los retos más importantes en el mundo organizacional, ya que se debe fomentar una mentalidad idónea dentro de la organización que permita equilibrar las metas a corto y largo plazo, la segunda fase nos habla de encontrar un equilibrio entre explotación y exploración, definiendo exploración como una fase que implica búsqueda, creatividad, conocimiento, entre otros.

Específicamente la exploración se basa en identificar oportunidades potenciales para la organización en áreas futuras, la facilidad de esta etapa está en recopilar conocimiento externo para complementar el ya existente en la organización. La creación de esta nueva base de conocimientos permite a la organización ampliar su portafolio competitivo. El éxito de esta fase se basa en capacidad de la empresa para desarrollar recursos nuevos y establecerse en nuevos segmentos del mercado. En cuanto a la explotación, esta se basa en reforzar la precisión, la velocidad, el refinamiento y el enfoque en las competencias existentes. El éxito de esta etapa está en las continuas mejoras que permiten a la empresa superar a sus competidores y completar las competencias ya existentes.

El equilibrio entre exploración y explotación es el que va generar valor a la empresa y permite cumplir objetivos a corto plazo mientras se genera un proceso de adaptación que permite a la organización acoplarse a todos los cambios de entorno, como cambios tecnológicos, entre otros.

El tercer y último elemento clave es la innovación continua “es el camino fundamental a través del cual el emprendimiento estratégico contribuye positivamente a la capacidad de una empresa para crear riqueza” Webb, J. W., Ketchen Jr, D. J., & Ireland, R. D. (2010). Esta última etapa es fundamental ya que proporciona una fuente importante de ideas nuevas las cuales la empresa desarrollara bajo la estrategia definida. El éxito de esta etapa es tener un equilibrio entre exploración y explotación.

Adicional a estos elementos que conforman el proceso de creación de EC en una empresa, también existen factores que impulsan a una organización a realizar emprendimiento corporativo, ya sea por los recursos que dispone la empresa o por la necesidad de innovar para poder ser más competitiva en el mercado. Dentro de estos factores encontramos la competencia internacional, esto debido a que los mercados internacionales tienden a ser más competitivos que los nacionales, las empresas extranjeras son más desafiantes por su mayor capacidad de recursos y conocimiento y en especial si son empresas

que operan en países en desarrollo (Yiu et al., 2007), por lo que son una gran amenaza para las industrias nacionales.

Por lo otro lado, encontramos factores relevantes que nos hablan de los recursos que posee la empresa, tales como, capital humano, el tamaño de la organización, la diversidad de la misma y el tamaño de la red del equipo de alta dirección, todos estos factores promueven la adquisición de conocimiento y transferencia del mismo y por supuesto aumentan el nivel de emprendimiento corporativo. Sin embargo, el simple hecho de tener dichos recursos no implica que la organización fomente el emprendimiento empresarial, para esto se requiere un “conjunto de capacidades las cuales deben desarrollarse combinando dichos recursos, con la finalidad de crear nuevos conocimientos para hacer las cosas de manera diferente, manifestándose en formas de innovación, en productos y servicios, procesos, sistemas, estrategias y mercados” (Teng, 2007; Zahra et al., 2009).

### **Beneficios y Consecuencias del emprendimiento corporativo.**

Estudios recientes resaltan que el emprendimiento corporativo es una de las estrategias corporativas más adoptadas por las organizaciones para crear valor, dado que permite sobresalir y trazar un camino al éxito, este está pensado para estimular nuevas ideas y promover las capacidades de la empresa, priorizando la habilidad de movilizar recursos internos y externos, para modelar y negociar ideas nacientes en negocios sostenibles. Algunos casos de éxito son IBM, Intel, Google, etc, “mientras que algunos han establecido buenas prácticas comprometiendo recursos, otros lo hacen en base a decisiones ad hoc, todos intentando capturar oportunidades de negocios para convertirlos en operaciones de alto crecimiento”. (Kantis, H., & Drucaroff, S. (2009).

Existen 2 tipos de emprendimiento corporativo, cada uno proporciona beneficios y desafíos a la empresa, el primero es el Interno, este está orientado a trabajar los recursos y capacidades que posee la organización para incentivar la innovación, mejorar los procesos y crear nuevos productos y servicios

con el fin de aprovechar nuevas oportunidades, su implementación brinda un mayor rendimiento, fortalece la estructura de la organización, generando ventaja competitiva, sin embargo, su implementación implica altos costos.

El segundo es el Emprendimiento corporativo externo orientado a explorar y aventurarse en nuevos mercados o productos, su implementación genera crecimiento, consolidación y reconocimiento de marca, sin embargo, el riesgo es bastante alto, puede llevar a una empresa a el éxito si se implementa adecuadamente o a desaparecer, si no se contemplan nuevos riesgos ligados a la competencia, al mercado, cultura organizacional, hábitos del consumidor, etc.

Si bien el EC tiene el potencial de aumentar el rendimiento de una organización y general ventajas competitivas, su ejecución es potencialmente lenta, esto genera que el retorno de la inversión a corto plazo sea incierto, por lo que si se emplea como una estrategia salvavidas es muy probable que la organización no obtenga los resultados esperados, por el contrario, el riesgo en costos y tiempo puede causar una mala experiencia a la organización.

### **Emprendimiento corporativo en empresas familiares**

Ahora bien, en los últimos tiempos ha surgido un interés particular por analizar cómo se comporta el emprendimiento corporativo en empresas familiares, ya que el espíritu empresarial podría llegar a representar la permanencia en el tiempo de una organización y el sostenimiento familiar por generaciones. Aunque las empresas familiares tienen a preocuparse más por la supervivencia de la empresa, estudios demuestran que la tasa de supervivencia son bajas comparadas con las empresas no familiares.

Si bien el emprendimiento corporativo en empresas familiares es similar al de otra empresa, existen 3 recursos diferenciadores que podrían aportar ventajas o desventajas al desarrollo del EC en empresas familiares, el primero de ellos es el recurso individual, este está basado en el conocimiento específico y

experiencia que tiene el trabajador obtenido a través de muchos años de labor en la empresa familiar, generando también un alto grado de compromiso con la misma y vínculos estrechos con personas de la familia que son directivos de la empresa. Sin embargo, si el trabajador miembro de la familia está mal calificado y carece de motivación, el permanecer en la empresa genera una gran desventaja. Algunos estudios resaltan que la introducción de no familiares a la junta directiva brinda una perspectiva bastante valiosa a la organización.

El segundo es el Recurso Familiar, este hace referencia a los recursos propios que posee la familia y que pueden ofrecer a la empresa, como ejemplo están los recursos económicos, el espíritu empresarial de los fundadores, la reputación, entre otros, estas condiciones brindan una ventaja comparativa en relación con las otras empresas. Sin embargo, estudios demuestran que al momento de relacionarse con empresas no familiares estos dejan de ser recurso valioso. Otras desventajas están dadas por las rivalidades entre familiares, el control, el traslado de una generación a otra, la propiedad, etc. El tercer y último recurso es el organizacional, las empresas basadas en un componente familiar tienen ventajas para garantizar un clima de confianza el cual se vuelve un recurso clave y fuente de ventaja competitiva. Soares, G. G., da Silva Braga, V. L., da Encarnação Marques, C. S., & Ratten, V. (2021).

Las organizaciones que son manejadas por familias tienden a tener un alto grado de administración y control debido a su influencia, este control puede crear oportunidades, si es bien administrado o desafíos grandes frente al emprendimiento estratégico. Ramírez-Pasillas et al. (2021) en su artículo resalta la presión ejercida por las generaciones mayores sobre las menores que impulsa la creación de nuevas empresas con el fin de imitar, superar o dividir la empresa familiar

### **Teoría de Recursos y Capacidades**

Poder comprender qué papel que juegan los diferentes factores que influyen en el éxito o fracaso de una compañía es importante, este interviene en el conjunto de resultados empresariales, como el nivel

de empleo, nivel de bienestar de los empleados y tasa de crecimiento. Una empresa exitosa permanece en el tiempo y al mismo tiempo satisface las necesidades de sus miembros. Las explicaciones que brinda la gestión estratégica para entender el éxito empresarial esta en estudiar las la importancia de los factores internos de la empresa a través de la Teoría de Recursos y Capacidades (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991) basando su explicación del éxito de una organización en los recursos y capacidades que la empresa controla y la capacidad para generar valor, estas 2 combinaciones permite la obtención y mantenimiento de las ventaja competitivas (Teece, Pisano y Shuen, 1997).

El interés en los recursos intangibles de la empresa como la creación, utilización y transferencia del conocimiento, la reputación y los procesos de creación se convierten en una parte esencial del crecimiento de la misma, por lo que abordaremos el caso de Ingenio del Cauca desde este enfoque y de esta manera identificar que tan importante fueron los recursos intangibles en la creación del Ingenio y su supervivencia

## **Contexto de la industria azucarera en Colombia**

### *Sector Azucarero*

La caña de azúcar llegó a Colombia, específicamente, a Santiago de Cali en 1540. Fue Sebastián de Belalcázar el primero en sembrar en su estancia de Yumbo. De esta manera el cultivo se dispersó por el río Cauca y la fabricación de panela, azúcar y miel se convirtieron en la principal tarea artesanal del departamento hasta comienzos del siglo XX, cuando el Ingenio Manuelita inauguró una moderna fábrica. Para esta época en el Valle del Cauca solo existían tres ingenios, Manuelita, Providencia y Riopaila. Con la adquisición de equipos especializados el sector azucarero empezó a expandirse por toda la región hasta completar 22 ingenios, para 2021 sólo restaban 13.

El Valle del Cauca basa gran parte de su historia económica, industrial, agrícola y cultural en el sector azucarero. Precisamente, fue esta agroindustria la que condujo a la primera revolución industrial

Vallecaucana. Fue tanta la expansión que en los últimos años la agroindustria azucarera se ha convertido en un sector fundamental aportando según Asocaña a 2020 el 31,4% del PIB agrícola vallecaucano.

### *Grupo Empresarial Manuelita*

La historia del Grupo Manuelita empezó en 1864, cuando el Valle del Cauca no era considerado oficialmente un departamento. El padre de Jorge Isaacs, George Henry Isaacs (autor de la novela La María), le vendió a Santiago Martín Éder los terrenos de La Manuelita (estancia llamada así en homenaje a su esposa, Manuela Ferrer). Fue Santiago Éder quien impulsó el crecimiento de esta compañía, logrando la adquisición de la primera fábrica de vapor para producir azúcar a nivel nacional, de esta manera Manuelita se convirtió en un referente del sector económico en el país.

Tras la muerte de Santiago Eder en 1921, diferentes integrantes de la familia Eder, “Walter Eder, gerente (1921 – 1927), Phanor Eder, gerente (1928 – 1929), Edwin Anderson, administrador (1928–1930) y Harry Taylor, administrador (1930) dirigieron el ingenio de Manuelita, sin grandes contribuciones” (Zuluaga et al., 2014, p,39).

En 1930 Harold Éder inicia sus vínculos con Manuelita como Revisor Fiscal, sin embargo, en medio de diferentes discusiones familiares sobre la administración del Ingenio, el 27 de octubre de 1930 se nombra a Harold H Eder como gerente del Grupo Manuelita.

En su gestión, Harold Eder se propuso 4 grandes metas:

Reordenar la casa; impulsar el desarrollo agroindustrial de la región para ponerla como modelo de las economías regionales del país; organizar un mercado nacional del azúcar y construir un ingenio que, estando al día en los estándares internacionales de calidad, pudiera responder por

el mercado nacional y las oportunidades que el mercado internacional ofreciera. (Zuluaga et al., 2014, p,47)

El 29 de julio de 1963 Harold aprueba la creación del Ingenio del Cauca y en marzo de 1965 fue secuestrado y asesinado por las FARC, esta fue la primera vez en Colombia que se usó el secuestro extorsivo, el cual azoto el país por muchos años, especialmente en las zonas rurales.

La responsabilidad de su reemplazo recayó en su hijo Henry Éder, quien inmediatamente asume el cargo de vicepresidente de la compañía y Álvaro Bernal Correa (actual vicepresidente) asume la presidencia.

La empresa durante la administración de Álvaro Bernal (1965 – 1981) en términos de producción agrícola estaba constituida por el Ingenio Manuelita, el Ingenio del Cauca y la Compañía Agropecuaria del Tolima. Álvaro como presidente apoyaba en sus inicios al Ingenio del Cauca en la comercialización del azúcar a nivel nacional e internacional y brindaba su conocimiento y experiencia en la producción azucarera en Hawai y Peru para la compañía Agropecuaria del Tolima. Durante su administración la empresa creció un 3.47% cada año en términos de producción de azúcar y tuvo que lidiar con la Organización Ardila Lulle. Su sucesor fue Jaime Zambrano Campo.

A finales de la década de 1970, Carlos Ardila Lule buscaba un ingenio que pudiera proveer a su fábrica de gaseosas y puso sus ojos en Manuelita. De manera sorpresiva logró obtener el 49% de las acciones amenazando el control de la Familia fundadora, lo que concluyó con la separación del Ingenio del Cauca del Grupo Manuelita, quedando así Carlos Ardila Lule con el primero de ellos.

Jaime Zambrano fue presidente de Manuelita durante el periodo de 1981 a 1991 y Gerente del Ingenio del Cauca, acompañó al ingenio en sus inicios, diseño las proyecciones de Manuelita y realizaba estudios para nuevos negocios. Su sucesor fue Alberto Anzola quien estuvo liderando Manuelita desde

1991 a 1993, durante su administración todos los asuntos financieros de la sociedad. Su sucesor fue Cesar Zamorano quien estuvo liderando Manuelita de 1993 a 2008

Ahora bien, en la Tabla 2 se sintetizan algunas de las estrategias del Grupo Manuelita entre 1901 y 1998.

Tabla 2. Estrategias del Grupo Manuelita (1901-1998)

<b>AÑO</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>
1901	Adquisición Fábrica de vapor (segunda fábrica en Suramérica)
1940	Inauguración fábrica Ingenio central del Tolima.
1953	Primera fábrica de Colombia dedicada a la producción de azúcar refinada
<b>1966</b>	<b>Creación del Ingenio de Cauca</b>
1981	Diseño de estrategia para la diversificación en otras industrias
1986	Se fundó Aceites Manuelita
1998	Expansión a Perú

**Fuente.** Elaboración propia con base en la información de Manuelita (2017).

### **Metodología**

La metodología que se implementó está basada en un enfoque cualitativo, de alcance descriptivo y explicativo. Su diseño es una revisión documental y la construcción de un estudio de caso a profundidad. Un estudio de caso de este tipo consiste en una investigación de rastreo de procesos, con el fin de proporcionar un análisis del contexto y los procesos involucrados en el fenómeno de estudio. Este enfoque es particularmente muy útil para responder a preguntas de cómo y por qué (Leonard-Barton, 1990; Gummesson, 1988).

Se realizaron una categorías de análisis a partir de puntos en común dentro de los textos analizados, palabras como “Ingenio”, “Nuevo Ingenio”, “Empresa”, “Nueva Sociedad” entre otros, fueron las

referencias utilizadas, luego de estas categorías de análisis se procedió a la transcripción de cada una de las actas de juntas directivas seleccionadas, posteriormente la sistematización de las mismas a través de un Excel, dicho documento contenía el número de acta, la fecha, hora de inicio y finalización y el motivo de la reunión.

Luego, se leyeron en su totalidad las actas finales y se construyó un documento cronológico con el cual se pudo reconstruir los hechos de creación del nuevo ingreso.

### **Fuentes de Información**

Las fuentes documentales son: (i) las actas realizadas por la Junta Directiva del Grupo Manuelita entre los años 1960 y 1980, (ii) las actas de la Junta Directiva del Ingenio del Cauca y (iii) prensa escrita durante los períodos de creación y post creación del Ingenio del Cauca.

### **Criterios de Inclusión**

Dentro de los criterios de inclusión se tuvieron en cuenta las actas desarrolladas y firmadas en su totalidad entre los años 1955 y 1980 derivadas de Juntas Directivas del Grupo Manuelita, así como, actas derivadas de Juntas Directivas y firmadas en su totalidad desde su creación y durante 20 años después a su post-creación del Ingenio del Cauca

### **Criterios de Exclusión**

Después de una lectura preliminar de las actas, se excluyeron aquellas que no estaban relacionadas con las razones estratégicas que generaron la creación de un nuevo Ingenio.

### **Análisis de datos**

Para el procesamiento de la información se realizaron los siguientes procedimientos. En primer lugar, la recolección de toda la información requerida para el desarrollo del trabajo, entrevistas, libros, actas, prensa, etc, luego, la transcripción de cada una de las actas de juntas directivas del Grupo Manuelita, posteriormente la sistematización de las mismas a través de un Excel en donde se relacionaron aquellas

actas que nos hablaban sobre la creación de un nuevo ingenio o empresa, el Excel contiene el número de acta, la fecha, hora de inicio y finalización y el motivo de la reunión.

Al terminar este proceso a través de la lectura detallada de cada una de ellas se realizó un documento cronológico en donde se consolidó la información de actas, prensa, entrevistas, etc, y por último se seleccionó la información relevante que nos habla sobre las decisiones de planeación y creación del Ingenio del Cauca, de esta manera, se logró reconstruir la historia de creación e identificar las razones que llevaron al Grupo Manuelita para crearlo.

### **Resultados. ¿Cómo fue el proceso de creación y planeación estratégica del Ingenio del Cauca?**

La muerte de Santiago Eder en 1921 trajo muchos sinsabores entre la Familia Eder, las peleas por el poder de la empresa no se hicieron esperar, las diferencias familiares eran notorias, a tal punto que durante el periodo de 1921 a 1930 la administración de Manuelita estuvo dividida. “Walter Eder, gerente (1921 – 1927), Phanor Eder, gerente (1928 – 1929), Edwin Anderson, administrador (1928– 1930) y Harry Taylor, administrador (1930)” (Zuluaga et al., 2014, p, 39) en ninguna de ellas hubo crecimiento en expansión territorial y sus principios estaban enfocados en economizar al máximo, por lo que se definió que Manuelita solo debía a hacer y vender azúcar.

Harold nació el 27 de abril del 1903, realizó sus estudios profesionales en 1923 en la Massachusetts Institute of Technology (MIT) como ingeniero eléctrico, luego se enlistó en el ejército alcanzando el grado de teniente de ingeniería e inició su práctica trabajando en California en la construcción de una represa. Al llegar a Colombia tomó la gerencia de la empresa Empresa de Luz y Fuerza Eléctrica de Cali (1927-1929), al tiempo que inició sus vínculos laborales con el Ingenio en el cargo de Revisor Fiscal hasta 1930 y tomó la presidencia en octubre de ese mismo año; con Harold la empresa recuperó los fundamentos iniciales y formas de actuar de Santiago Eder y se enfrenta a grandes cambios sociales y económicos como la construcción del ferrocarril, la exploración de productos susceptibles de

exportación, la circulación del café del eje cafetero hacia el mercado mundial por Buenaventura, la introducción de nuevas maquinarias y tecnología, la navegación por el río Cauca y algunos desarrollos viales; además, se crea un mercado diverso así como nuevos hábitos de consumo. (Zuluaga et al., 2014, p, 46).

Todos estos cambios llegan en un momento crítico para Manuelita, la empresa estaba pasando por un momento de inestabilidad e incertidumbre por la muerte de su fundador Santiago Eder, además de haber pasado en los últimos 10 años por diversos gerentes, es por esta razón que Harold al recibir, la administración de Manuelita se propone 4 objetivos, los cuales mencionamos anteriormente, (i) organizar la empresa, (ii) impulsar el desarrollo agroindustrial de la región, (iii) organizar un mercado nacional del azúcar y por último (iiii) construir un ingenio que pudiera suplir las necesidades de mercado nacional y permitiera aprovechar las oportunidades en el mercado internacional.

Para cumplir si primer objetivo Harold decide realizar un análisis detallado de la empresa, encontrando así contratos ineficientes en dólares, cifras erradas sobre el inventario existente, errores en los costos de producción, falta de control en horarios de trabajo, entre otros hallazgos. Esto alerta a Harold quien eficientemente decide realizar cambios en los contratos, en las funciones y horarios de los empleados y colocando un control en cada proceso realizado.

La llegada del petróleo y electricidad como fuentes de energía, así como la utilización de fuentes hídricas fueron claves para impulsar el desarrollo agroindustrial de la región y así cumplir su segundo objetivo; de igual manera, el cumplimiento del 3 objetivo estuvo ligado a la expansión azucarera producido por el ingreso de Colombia en 1961 a la organización Mundial del azúcar, la creación de la exportadora de azúcares COLMIELES que luego pasó a llamarse CIAMSA y se fundó Asocaña con el propósito de conectar a los diferentes ingenios que existían, los cuales tenían los mismos intereses y estaban ubicados en la misma posición geográfica. Todos estos sucesos ayudaron con el propósito de

organizar el sector azucarero y generar mayores oportunidades en el mercado Colombiano, amentando el crecimiento de las empresas azucareras y haciéndolas sostenibles con el tiempo.

Por otro lado, la apertura de las exportaciones al mercado estadounidense en los años 60, generó grandes desafíos en el sector azucarero, obligando a las empresas a implementar estrategias que aumentarán la producción y las áreas cultivadas de caña. Manuelita S.A no fue la excepción ya que como consecuencia, la Junta fue partidaria de restringir las ventas de azúcares especiales para hacer así mayores entregas a las Distribuidora y de aprovechar al máximo las posibilidades de exportación, de igual manera se compraron nuevos equipos para la fábrica nueva y se adelantó en la constitución de la nueva sociedad. (Grupo Manuelita, Acta # 247):

**SITUACION AZUCAR EN 1963:** El señor Presidente explicó los diversos cálculos que se han hecho sobre producciones y consumo y sobre las posibilidades de exportación y los precios que se esperan para éstas. Igualmente dio una explicación sobre la manera de liquidar las cuentas en la Distribuidora de Azúcares. Como consecuencia de esta situación general la Junta fue partidaria de restringir las ventas de azúcares especiales para hacer así mayores entregas a las Distribuidora, y de aprovechar al máximo las posibilidades de exportación.

De acuerdo a lo indicado anteriormente, Harold tenía la necesidad de implementar una estrategia que le permitiera diversificarse especialmente en su misma línea de producción, tenía en mente un nuevo ingenio azucarero que moliera caña propia y caña comprada, es por esto que a finales de 1962 retoma la idea de Enrique Eder de crear un ingenio en el Cauca, para esto se decidió acudir a las propiedades que poseían algunos miembros de la Familia en el Norte del Cauca y al sur del Valle del Cauca, además de llegar a un acuerdo con varios propietarios de tierras colindantes en estos mismos departamentos.

El acuerdo consistía en 2 pagos, los dueños de las haciendas recibían el primer pago en dinero por el la mitad del valor de sus tierras y la otra mitad se pagaba a través de acciones del Ingenio del Cauca, de

esta manera nació la idea de construir el Ingenio del Cauca de forma independiente a Manuelita, la Junta autorizó al Gerente para definir los estatutos de la Sociedad, firmar la escritura de la constitución y aportar a ella los terrenos de Realpes, La Esperanza, La Rivera, Campo y Abadía, con un total de 838 plazas más o menos. (Grupo Manuelita, Acta # 206).

Los primeros insumos del Ingenio del Cauca provinieron de la ampliación que hizo Manuelita, entregando al Ingenio todos los equipos que estaban obsoletos los cuales fueron avalados en más de 15 millones de pesos. (Ingenio del Cauca, Acta # 1):

PROPOSICIÓN No. 8. –“Autorizase al Gerente para efectuar las negociaciones a que haya lugar para efectuar la compra de las fábricas de Pajonales y Antigua Manuelita, con destino al montaje de las instalaciones del Ingenio del Cauca S.A., por el valor de quince millones de pesos (\$15'000.000.00) y en las condiciones previstas por las partes.

El 25% de los equipos del nuevo ingenio eran importados, otra parte estaba conformada por la maquinaria brindada por Manuelita y la totalidad del Ingenio Central Tolima ubicado en Pajonales, el cual estaba inactivo desde 1958,

El 4 de marzo de 1963, se presenta ante la junta la proforma de los estatutos de la nueva sociedad la cual se llamará Ingenio de Cauca, S.A con domicilio social en Cali y con capital autorizado de 60 millones. (Grupo Manuelita, Acta # 250):

Estatutos- se presentó a la Junta la proforma de los estatutos que regirán a la nueva sociedad que se denominara Ingenio del Cauca, S.A., con domicilio social en Cali y con capital autorizado de 60 millones. El Capital emitido inicialmente podría ser de 25 o 30 millones; con una suscripción de 5 millones por parte de sociedades afiliadas a Manuelita, dejando el saldo a disposición de la Asamblea. El doctor Scarpetta fue encargado de estudiar el aspecto legal de esta situación.

El presidente, Harold H. Eder de Manuelita, informo a la junta sobre las conversaciones adelantadas con los propietarios de las tierras compradas para la nueva sociedad, así mismo, se concluyó no iniciar trabajos hasta no haber comprado por lo menos 4.000 plazas de tierra, es decir, una cantidad mayor a la que se había calculado inicialmente, para así contar con cañas propias suficientes para asegurar a la fábrica una producción satisfactoria, es por esto, que el 11 de junio del mismo año Sr. Harold H. Eder presidente de la junta, informa que están casi completas las 4.000 plazas de tierra necesarias para asegurar el rendimiento normal de la fábrica del Ingenio del Cauca, por lo que una vez firmados los últimos contratos se procederá a la constitución de la sociedad. (Grupo Manuelita, Acta # 256):

**INGENIO DEL CAUCA:** el señor presidente informo a la junta que de firmarse los contratos con colonos y promesas de venta que tiene en perspectiva, están casi completas las 4.000 plazas de tierra necesarias para asegurar el rendimiento normal de la fábrica del ingenio del cauca. Que una vez firmados estos contratos se procederá a la constitución de la sociedad.

El 29 de julio de 1963 fue fundado el que a hoy sería el más grande ingenio de Colombia el Ingenio del Cauca S.A.S, presidido por Dr. Jaime Zambrano el cual renuncio a su cargo como vicepresidente de la sociedad Manuelita para tomar la Gerencia del Ingenio. (Grupo Manuelita, Acta # 260) De igual manera, la junta ratificó la autorización para la venta de las estructuras y equipos de las dos fábricas viejas a la sociedad Ingenio del Cauca, S.A.b

El 27 de agosto del año 1963 empiezan oficialmente las reuniones del Ingenio del Cauca S.A, en esta primera reunión se nombra a Jaime Zambrano como presidente de la Junta Directiva y a José Vicente Renjifo como secretario, en este primer encuentro se autoriza la compra de maquinaria e implementos agrícolas necesarios para el acondicionamiento de tierras y siembras de caña, además de legalizar las compras de tierras requeridas para el correcto funcionamiento del Ingenio del Cauca (Ingenio del Cauca S.A, Acta #1):

COMPRA DE TIERRAS. -El presidente informó a la Junta de las negociaciones que se han adelantado con los propietarios de las tierras, en las cuales se montará el Ingenio, y de las opciones de compra que firmo Manuelita S.A., con dichos propietarios, las cuales pueden ser hechas efectivas por el Ingenio del Cauca S.A. Expuso la necesidad de hacer efectiva las compras a mayor brevedad con el fin de acelerar los trabajos planeados, solicitando a la junta las autorizaciones necesarias para efectuar dichas negociaciones en las condiciones pactadas en las opciones de compra. La Junta aprobó dichas negociaciones, por medio de las proposiciones transcritas a continuación:

PROPOSICIÓN No.2. -“Autorizase al Gerente para adquirir por compra a la Sociedad Eder & Cía. Ltda., un lote en la Hacienda “San Fernando” con cabida de 1.008 fanegadas, con 7.561 varas cuadradas, a razón de \$5.500.00 la fanegada, por un total de cinco millones quinientos sesenta y tres mil ciento cincuenta y ocho pesos con cincuenta y cinco centavos (\$5’563.158.55) M/cte.”

PROPOSICIÓN No.3. -“Autorizase al Gerente de la Sociedad, para celebrar un contrato de Compra-Venta con la Sociedad Eder & Cía. Ltda., por un lote en la Hacienda San Fernando, con cabida de 787 fanegadas, con 6.130 varas cuadradas, conforme a las condiciones establecidas por las partes y teniendo en cuenta que:

- a).- Eder & Cía. Ltda. Entrega el inmueble en arrendamiento por veinte (20) años a un canon anual de doscientos dieciséis mil quinientos noventa y cinco pesos (\$216.595.00), pagados por semestres vencidos.
- b).- Que el Ingenio del Cauca S.A., da un préstamo a Eder & Cía. Ltda. la suma de \$4’331.871.50, a un interés del 5% anual por semestres vencidos y a un plazo de veinte (20) años;

- c).- Que Eder & Cía. Ltda. invertirá acciones de Ingenio del Cauca S.A., de la suma dada en préstamo la cantidad de \$2'165.930.00,
- d).- Que Eder & Cía. Ltda. vende a Ingenio del Cauca S.A., las edificaciones existentes en el lote mencionado, por un valor de \$235.000.00.
- e).- Que la promesa de Compra-Venta se excluye un lote de 3.870 varas cuadradas cedido por Eder & Cía. Ltda., al Departamento del Cauca, con destino a una escuela pública,
- f.
- f).- Que Eder & Cía. Ltda., se compromete a otorgar la escritura de venta al Ingenio del Cauca S.A., el día que legalmente se pueda otorgar dicha escritura dentro de dicho término de veinte (20) años.

PROPOSICIÓN No.4. –“Autorizase al Gerente para adquirir por compra al señor Pedro Mejía Botero, la Hacienda “Florencia”, con cabida de 558 fanegadas, con 2.531 varas cuadradas, a razón de \$5.000.00 la fanegada por un total de \$2'791.265.50”.

PROPOSICIÓN No.5. –“Autorizase al Gerente para adquirir por compra a la señor Luisa Eder de Mejía la Hacienda “N daragua”, con cavidad de 339 fanegadas, con 1.681 varas cuadradas, a razón de \$5.500.00 la fanegada por un total de \$1'865.424.55”.

PROPOSICIÓN No.6. –“Autorizase al Gerente para adquirir por compra al señor Ramón Escalante la Hacienda “El Silencio” con cabida de 410 fanegadas a razón de \$5.500.00 la fanegada por un total de \$2'255.000.00”

PROPOSICIÓN No.7. –“Autorizase al Gerente para adquirir por compra a la señora Consuelo Santamaría de Londoño la Hacienda “San Antonio de Padua” con cavidad de 361 fanegadas y con 8.900 varas cuadradas a razón de \$5.500.00 la fanegada por un total de \$1;990.395.00”.

En 1966 el Ingenio tenía alrededor de 110 empleados en zona urbana y más de 2.000 trabajadores en zona rural. Este estaba ubicado a 46 kilómetros de distancia de Cali y su inversión Total fue de 150.000.000 millones de pesos de este valor más de 70.000.000 se predestino para pagar los proveedores de caña (Echeverría, María Teresa Ripoll (2019)

## **Discusión**

A partir de la narrativa descrita en los resultados de esta investigación, se evidencia que no existe una única razón por la cual se creó el Ingenio de Cauca, por el contrario son diversas razones por las que se toma esta decisión. Manuelita estaba pasando por un momento difícil, era una empresa inestable por la muerte de su fundador, que requería urgente de una intervención estratégica para poder cumplir con el propósito de ser competitivos nacional e internacionalmente y Harold Eder fue la persona que logro reorganizarla y consolidarla como una de las más grandes del País.

La creación de un nuevo ingenio es la respuesta a diversas razones estratégicas, sociales y familiares identificadas en el desarrollo del trabajo y descritas a continuación:

*Necesidad de aumentar su producción para llegar a mercados internacionales.*

Todos estos avances que estaba viviendo la industria azucarera, indicaban que el contexto nacional y regional había cambiado y proponían nuevos retos, por lo que impulsaron a Harold Eder a tomar decisiones estratégicas que le permitieron competir en el sector, aumentando la producción y las áreas cultivadas, con el propósito de aprovechar las oportunidades que se estaban generando a nivel internacional, sin afectar la producción de la industria nacional. Dentro de sus decisiones esta, la implementación de un nuevo Ingenio y la compra de maquinaria nueva para el Ingenio Manuelita.

*Meta propuesta por Harold Eder en su administración.*

Harold dentro de sus metas como presidente decide crear un nuevo ingenio, el cual es fundado en 1963, llamado Ingenio del Cauca y ubicado en la Hacienda San Fernando. Su creación dura más de un año por la demorada tramitología de financiación, por lo que en marzo de 1966 comienza la producción de azúcar cruda para exportar y en septiembre de ese mismo año empieza la producción de azúcar blanca produciéndose 421.750 quintales de azúcar. De este modo Harold cumple con su objetivo, aumentar la producción de azúcar para llevar a mercados internacionales.

*Se utilizaba la creación de Ingenios como estrategia de ampliación y/o expansión*

El objetivo principal de la administración de Santiago Eder se enfocaba en la creación de Ingenios bajo la estrategia de desarrollo de actividades diversas, esto le permitía obtener una ampliación y expansión de la empresa, cubrir las necesidades de la población, aumentar su producción y de igual forma sus ventas. El argumento principal de la creación de ingenios como estrategia de ampliación eran los altos costos de transporte en los que se debía incurrir desde las azucareras vallecaucanas al resto del país. Un claro ejemplo es el Ingenio central del Tolima en Pajonales creado en 1940.

Es por esto, que Harold siguiendo el mismo pensamiento de administración, durante su dirección, enfoco todos sus esfuerzos en negocios que tenían que ver con la producción del azúcar y la construcción de nuevos ingenios, tales como Pajonales, La cabaña y el Ingenio del Cauca e incluso en 1955 se contempló participar en la creación de un Ingenio en Paraguay.

*Ubicación geográfica del nuevo ingenio*

El ingenio de occidente estaba ubicado en Palmira, cerca de Cali, sin embargo en esta zona ya existía mucho desarrollo y competencia por la tierra, por lo que la estrategia de la empresa fue crear un ingenio al sur de Cali donde existían en su mayoría tierras ganaderas. Una zona muy lluviosa y tal vez no tan apta para la caña de azúcar por la dificultad de manejar las tierras cuando llueve pero tenía mucha tierra disponible.

¿Hizo Emprendimiento Corporativo?

Tomando como referencia la teoría sobre un adecuado desarrollo de Emprendimiento Corporativo, en donde se presentan 3 elementos claves, pensamiento emprendedor, equilibrio entre exploración y explotación e innovación continua, se logra determinar que el caso Manuelita en cabeza de Harold Eder tuvo estos 3 elementos, por consiguiente, hizo emprendimiento corporativo y obtuvo beneficios como, mayor rendimiento, fortalecimiento de la estructura organizacional, expansión, consolidación de la empresa y por supuesto, todo esto generó una ventaja competitiva.

Esta conclusión está soportada en el análisis de cada uno de los 3 elementos:

#### *Pensamiento Innovador – Mentalidad Directivo*

Este hace referencia al espíritu emprendedor que tenían sus directivos en cabeza de Harold Eder, quien ingresó en el año 1962 a trabajar en Manuelita como aprendiz de presidencia, lo cual le generó un conocimiento de la empresa, sin tener una responsabilidad detrás, “no tenía funciones y no tenía responsabilidades concretas. No era el responsable de operar nada. Era un aprendiz, en realidad. El oficio era “Conozca la empresa, conozca a la gente, aprenda cómo se hacen las cosas” Andrea Lluch (entrevista, 21 de noviembre de 2018)

Este aprendizaje sin presiones más el conocimiento que Harold Eder había adquirido como Ingeniero Eléctrico y Gerente de la Empresa de Luz y Fuerza Eléctrica de Cali fue fundamental para impulsar el desarrollo de la Región, la visión que tenía de la empresa generó un pensamiento emprendedor en los directivos, los cuales apoyaron las decisiones que se plantearon para el crecimiento de Manuelita.

#### *Exploración y Explotación*

Harold dedicó parte de su administración en actividades que aportaron a toda la actividad azucarera, refinando así competencias ya existentes dentro de la compañía, actividades como financiación para investigaciones sobre la creación de un nuevo ingenio y extensión de las cadenas de producción

derivadas del azúcar, tales como mieles y alcoholes fue lo que impulso a crear empresas filiales como Sucroquímica y Colmieles para la producción de ácido cítrico y ácido acético. También estaba interesado en crear una organización que se dedicará a estudiar los problemas biológicos y químicos de la caña, es de ahí que sale Cenicaña.

Todos estos esfuerzos formaron un crecimiento evidente para el sector azucarero y para Manuelita, quien después del desorden generado por las diferentes administraciones logro identificar oportunidades en mercados futuros recopilando conocimiento externo y ampliado su portafolio en el mercado produciendo azúcar, miel, panela, alcohol y aceite. Además de la creación del que a hoy es el Ingenio más grande de Colombia, el Ingenio del Cauca el cual empieza a operar en 1966 y en tan solo un año logra producir 442.708 quintales de azúcar cruda.

Todas estas tereas requerían de un musculo financiero por lo que Manuelita en el año de 1961 participo en la creación de la Corporación Financiera de Fomento Industrial Agropecuario, luego nombrada Corporación Financiera del Valle, de esta manera, no solo exploraron otros territorios como crear un Nuevo Ingenio, también, aumentaron la producción de azúcar llegando a mercados nacional e internacional.

### *Innovación Continua*

La innovación es uno de las competencias más enriquecedoras del grupo Manuelita, desde su creación la compañía se ha caracterizado por estar siempre a la vanguardia del mercado, empezando por la creación del primer trapiche hidráulico, el primero molino de vapor, la creación del ingenio Central del Tolima, la primera fábrica de Colombia dedicada exclusivamente a la producción de azúcar refinada, la creación del Ingenio del Cauca en 1963, luego, en 1981 se diseñó la estrategia de diversificación del negocio en otros sectores, por lo que se crea en 1986 Aceites Manuelita e incursiono en un nuevo negocio de acuicultura con la compra de océanos en Cartagena, 1993 hubo un mejoramiento de toda la maquinaria de Manuelita el cual le ayudo aumentar su producción, en 1998 Manuelita llega a Perú

creando el primer Ingenio que produce azúcar refinada de alta pureza en ese país y en el 2006 finalizo la planta de alcohol carburante e inicia la comercialización de Bioetanol.

## **Conclusiones**

Después de la muerte de Santiago Eder, el Ingenio Manuelita paso por un duro momento, la lucha por la dirección de la empresa y los diferencias en cuanto a la forma de administrar la compañía genero peleas familiares, las cuales duraron aproximadamente 10 años, tiempo en el cual fue dirigida por varios familiares, sin mayores aportes a su evolución.

Cuando Harold llega a la presidencia se propone organizar la empresa y propone dentro de sus 4 pilares crear un nuevo ingenio como estrategia de ampliación y expansión, por lo que dentro de su administración creo varios ingenios como el Central del Tolima, sin éxito. Solo hasta 1963 Harold aprueba la creación del Ingenio del Cauca y su hijo Harold Henrique Eder, termina la creación del mismo. Tiempo después Ardila Lule logra quedarse con este Ingenio tras convencer de la venta de sus acciones a varios integrantes de la familia.

Además de las razones estratégicas descritas anteriormente por las que Harold decide crear un nuevo Ingenio esta la necesidad de explorar nuevas ubicaciones geográficas, la oportunidad de llegar al mercado internacional a través de la exportación del azúcar, lo que requería aumentar la producción y por último un comportamiento característico de los sucesores.

Al estudiar el comportamiento de las empresas Familiares vemos que existe cierto comportamiento característico del sucesor, influenciado por las ganas de crear algo propio, por lo que en el momento de tomar las riendas de la organización, optan por crear una nueva empresa, un nuevo producto, explorar otros mercados o hasta disolver la compañía, es por esto que la cifra de empresas familiares que desaparece en la transición de la primera a la 2nd generación es del 70%, de la 2nd a la 3ra desaparecen el 20%, solo logran llegar a la cuarta el 7% y 3% a la quinta generación. (Revista Semana, 2015)

En el caso de Harold Eder, este apostó por la creación de un nuevo Ingenio “Ingenio del Cauca” el cual se convirtió en el más grande de Colombia y aportó en la evolución del grupo Manuelita, ampliando su capacidad de producción, expansión e hizo de Manuelita una empresa competitiva. Además, la visión de su dirigente, el conocimiento que tenía de la compañía hizo que tomara buenas decisiones estratégicas sobre la exploración y explotación de la empresa y la continúa innovación en maquinaria, productos, etc, muestran que hubo emprendimiento corporativo permitiéndole sobresalir y trazar un camino al éxito, estimulando nuevas ideas y promoviendo las capacidades de la empresa.

Analizando el caso de la creación del Ingenio desde la Teoría de Recursos y capacidades encontramos que todas estas elementos intangibles fueron esencial para el crecimiento de Manuelita a través de un nuevo ingenio, el conocimiento intrínseco que poseía Harold por sus estudios, trabajos anteriores y de Manuelita, así como el conocimiento transferido por Santiago Eder y todos los familiares que administraron la empresa antes de Harold, generaron una experiencia sobre la forma de liderar y sobrevivir en el mercado, la cual fue adoptada por Harold y utilizada para el desarrollo de nuevas estrategias que le permitieron crear una ventaja competitiva.

## Referencias

Andrews, K. R. (1971). *The concept of corporate strategy*. Dow Jones-Irwin. Homewood.

Andrews, K. R. (1980). *El concepto de estrategia empresarial*. Universidad de Virginia.

Ansoff, I. H. (1965). *Corporate strategy*. McGraw-Hill Inc.

Ansoff, I. H. (1976). *La estrategia de la empresa*. Ediciones Universidad De Navarra.

Ansoff, I. H. (1980). Strategic issue management. *Strategic management journal*, 1(2), 131-148. doi: 10.1002/smj.4250010204.

Asocaña (2020). *Análisis Estructural 2000 - 2001*. Asocaña.org [Análisis Estructural | Asocaña](#)

- Bracker, J. (1980). The Historical Development of the Strategic Management Concept. *Academy of Management Review*, 5, 219-224.
- Chandler, A. (1962). *Strategy and structure, chapters in the history of the industrial enterprise*. MIT Press.
- Cooper, A. C., Markman, G. D., & Niss, G. (2000). The evolution of the field of entrepreneurship. En G. Dale Meyer & Kurt A. Heppard (Ed), *Entrepreneurship as strategy* (pp. 115-133). SAGE Publications, Inc.
- Covin, J. G., Garrett Jr, R. P., Kuratko, D. F. and Shepherd, D. A. (2020). 'Short leash or lon leash? Parenting style, initial strategic clarity, and the development of venture learning proficiency'. *Journal of Business Venturing*, 35, 105951.
- Drucker, P. (1949). *Concept of the corporation*. Jhon Day Company
- Feldman, E. R. (2020). Corporate strategy: Past, present, and future. *Strategic Management Review*, 1(1), 179-206.
- Grant, R. (2002). *Contemporary strategy analysis: Concepts, techniques, applications*. Blackwell PublishersChartwell-Bratt
- Hatten, K. J., Schendel, D. E., & Cooper, A. C. (1978). A strategic model of the US brewing industry: 1952-1971. *Academy of Management Journal*, 21(4), 592-610.
- Ireland, R. D., Covin, J. G., & Kuratko, D. F. (2009). Conceptualizing corporate entrepreneurship strategy. *Entrepreneurship theory and practice*, 33(1), 19-46.
- Kantis, H., & Drucaroff, S. (2009). *Emprendimiento corporativo en américa latina*. Washington: fomin & bid.

- Narasimhan, R. (2005). *Nurturing intrapreneurship: a cross-cultural analysis of organizational climates*. San Jose State University.
- Leonard-Barton, D. (1990). Una metodología dual para estudios de caso: uso sinérgico de un solo sitio con múltiples sitios replicados. *Ciencias de la organización*, 1(3), 248–266.
- Liedtka, J. M., & Rosenblum, J. W. (1996). Shaping conversations: Making strategy, managing change. *California Management Review*, 39(1), 141-157.
- Manuelita (2017). *Nuestra historia*. Manuelita.com [Historia | Manuelita](#)
- Echeverría, María Teresa Ripoll (2019). El desarrollo de la industria azucarera en el Valle del Cauca, Colombia, 1901-2015. *Economía & Región*, 2019, vol. 13, no 1, p. 87-143.
- Minola, T., Kammerlander, N., Kellermanns, F. W., & Hoy, F. (2021). Corporate entrepreneurship and family business: Learning across domains. *Journal of Management Studies*, 58(1), 1-26.
- Mintzberg, J. (1990). *El proceso estratégico*. Prentice Hall Hispanoamericana.
- Meyer, C. B. (2001). A case in case study methodology. *Field methods*, 13(4), 329-352.
- Peterson, R. A., & Berger, D. G. (1971). Entrepreneurship in organizations: Evidence from the popular music industry. *Administrative science quarterly*, 97-106. [16 y 1]
- Porter, ME 1980. *Estrategia competitiva*. Nueva York: Prensa libre
- Porter, M. (1990). *The competitive advantage of nations*. The Free Press. A Division of Macmillan, Inc.
- Ramírez-Pasillas, M., Lundberg, H. and Nordqvist, M. (2021). ‘Next generation external venturing practices in family owned businesses’. *Journal of Management Studies*

- Posada, Antonio J. y Jeanne de Posada (1966), c.v.c., un reto al subdesarrollo y al tradicionalismo, Bogotá: Tercer Mundo.
- Sanabria, R. (2005). *Formulación y pensamiento estratégico. Diferentes miradas al concepto de estrategia*. Editorial Planeta Colombiana S.A. Santini, C. (2021). *The Good Entrepreneur*. San Raffaele University of Rome
- Soares, G. G., da Silva Braga, V. L., da Encarnação Marques, C. S., & Ratten, V. (2021). Corporate entrepreneurship education's impact on family business sustainability: A case study in Brazil. *The International Journal of Management Education*, 19(1), 100424.
- Revista Semana, 2015. Empresas de familia: ¿por qué fracasan?, Revista semana.
- Reynoso, C. F. (2005). *La teoría de recursos y capacidades: Fundamentos microeconómicos*. UDG.
- Prügl, R. and Spitzley, D. I. (2021). 'Responding to digital transformation by external corporate venturing: An enterprising family identity and communication patterns perspective'. *Journal of Management Studies*.
- Tarziján, J. (2019). *Fundamentos de estrategia empresarial. 5ta edición*. Ediciones UC
- Tabatoni, P. y Jarniou, P. (1975). *Les systèmes de gestion, politiques et structures*. PUF
- Teece, D. J. , Pisano, G., & Shuen, A. (August de 1997). Dynamic capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal* , 18(7), 509-533.
- Teng, BS 2007. *Actividades empresariales empresariales a través de alianzas estratégicas: un enfoque basado en recursos hacia la ventaja competitiva*. *Revista de estudios de gestión*, 44 (1): 119–142

- Von Neumann, J., y Morgenstern, O. (1944). *Theory of games and economic behavior*. Princeton University Press.
- Webb, J. W., Ketchen Jr, D. J., & Ireland, R. D. (2010). Strategic entrepreneurship within family-controlled firms: Opportunities and challenges. *Journal of family business strategy*, 1(2), 67-77.
- Wehrich, H., y Koontz, H. (1993). *Administración, una perspectiva global*. Mc.Graw Hill.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal* , 5, 171-180.
- Yiu, DW, Lau, CM y Bruton, GD 2007. *Empresas de economías emergentes de riesgo internacional: los efectos de las capacidades de las empresas, las redes de los países de origen y el espíritu empresarial corporativo*. *Revista de Estudios Comerciales Internacionales*, 38(4): 519-540.
- Zahra, S. A. (1996a). Governance, ownership, and corporate entrepreneurship: The moderating impact of industry technological opportunities. *Academy of management Journal*, 39(6), 1713-1735.
- Zahra, S. A. (1996b). Technology strategy and new venture performance: A study of corporate-sponsored and independent biotechnology ventures. *Journal of business venturing*, 11(4), 289-321.
- Zuluaga, F., Mejia, E., Valencia, R., Arias, A (2014). *Manuelita, 150 años. Grupo Empresarial Manuelita*