UNIVERSIDAD DEL ROSARIO

# Harinera Pardo S.A.: Experiencias de crisis y recuperación en empresas colombianas

Trabajo de Grado


Autores:

Lucia Paola Rodríguez Viana

Camilo Millán Hoyos

Gustavo Gómez Parra


Bogotá, Colombia

2015

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO

# Harinera Pardo S.A.: Experiencias de crisis y recuperación en empresas colombianas

Trabajo de Grado


Autores:

Lucia Paola Rodríguez Viana

Camilo Millán Hoyos

Gustavo Gómez Parra

Tutora:

Irma Olis

Programa:

Administración de Negocios Internacionales y Administración de Empresas



Bogotá, Colombia

2015

## AGRADECIMIENTOS

Damos nuestros agradecimientos en primera instancia a Dios por la vida, la capacidad y la inteligencia que nos dio para llevar a cabo este proyecto y también por todas las oportunidades que vendrán una vez estemos graduados. A nuestras familias por el apoyo incondicional, la paciencia y el entusiasmo de cada día y a nuestros compañeros más allegados por todos los consejos y las palabras de aliento.

También a los profesores Irma Olis, Giovanni Reyes, Andrés Castro y Hugo Rivera quienes nos guiaron durante el proceso de este trabajo y que con sus conocimientos y aportes lograron enriquecerlo y perfeccionarlo. A Sandra Bolívar y su equipo de trabajo en el área de Investigación de la Escuela de Administración por su ayuda, rapidez y diligencia.

Finalmente, agradecemos a la Universidad del Rosario por ser nuestra casa, por habernos acogido a lo largo de nuestras carreras y haber sido testigo e incluso también anfitrión de muchas anécdotas e historias que sin duda marcaron huella en nuestra vida a nivel personal y profesional.

# TABLA DE CONTENIDO

**GLOSARIO** ..... 1
**RESUMEN** ..... 2
**Palabras Clave** ..... 2
**ABSTRACT** ..... 3
**Key Words** ..... 3
**1. MARCO TEÓRICO** ..... 4
**2. ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL** ..... 9
**2.1 Sector Molinero** ..... 9
**2.2 Político** ..... 10
**2.3 Económico** ..... 10
**2.4 Social** ..... 13
**2.5 Tecnológico** ..... 14
**3. ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO** ..... 15
**3.1 Rivalidad del sector** ..... 15
**3.2 Amenaza de productos sustitutos** ..... 16
**3.3 Poder de negociación de los clientes** ..... 17
**3.4 Poder de negociación de los proveedores** ..... 18
**3.5 Riesgo de nuevos competidores** ..... 19
**4. DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN ESTUDIADA** ..... 20
**5. ARGUMENTOS FINALES** ..... 30
**6. BIBLIOGRAFÍA** ..... 32

# ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICAS

**Tabla 1. Principales definiciones y aportes teóricos para la construcción del estudio** ..... 6
**Tabla 2. Exportaciones del sector en Colombia (2001)** ..... 11
**Tabla 3. Importaciones del sector en Colombia (2001)** ..... 12
**Tabla 4. Establecimientos y empleo del sector en Colombia (2001)** ..... 13
**Gráfica 1. Rating de la empresa frente al sector** ..... 29

# GLOSARIO

**Acuerdos de reestructuración:** Ley 550 de 1999 Por la cual se establece un régimen que promueva y facilite la reactivación empresarial y la reestructuración de los entes territoriales para asegurar la función social de las empresas y lograr el desarrollo armónico de las regiones y se dictan disposiciones para armonizar el régimen legal vigente con las normas de esta ley.

**Benchmark:** es el proceso de obtener información útil que ayude a una organización a mejorar sus procesos. Esta información se obtiene de la observación de otras instituciones o empresas que se identifiquen como las mejores (o suficientemente buenas) en el desarrollo de aquellas actividades o procesos objetos de interés. Está encaminado a conseguir la máxima eficacia en el ejercicio de aprender de los mejores, no significa espiar o sólo copiar.

**Concordato:** proceso concursal que exige la asunción de un compromiso por parte del deudor: austeridad en los gastos y administración transparente y eficiente de los negocios, que permitan al acreedor continuar creyendo en la empresa como supuesto que lo estimula a seguir prestando su colaboración para facilitarle el pago de sus obligaciones.

**Proceso concursal:** es la situación dictaminada por un juez a la que llega una empresa cuando no puede hacer frente a sus deudas, tanto temporalmente (suspensión de pagos) como de forma irreversible (quiebra). En este procedimiento, se busca satisfacer las deudas de la empresa a los acreedores de la misma de una manera ordenada y justa.

**Resiliencia empresarial**: empresas con una gran capacidad para superar pronto las crisis profundas. Esto se logra mediante la habilidad de velozmente repensar estrategias y poner en marcha tácticas que permitan "darle la vuelta" a negocios con abundante y creciente saldo en rojo. Cuentan con una buena disposición al cambio, administran con agilidad y flexibilidad sus activos y diversifican sus fuentes de ventaja competitiva.

## RESUMEN

Este estudio de caso consiste en analizar el funcionamiento al interior de la empresa Harinera Pardo S.A, las inversiones realizadas y las decisiones tomadas. También en ver el comportamiento del sector agroindustrial molinero, específicamente de trigo, ya que la empresa se desenvuelve en este mercado. Y por último, entender los factores que llevaron a la empresa objeto de estudio a verse afectada por una crisis empresarial.

Con base en el concepto de "crisis" que cita Martin (2008), las causas que la generan en la empresa pueden ser internas, como problemas comerciales, de producción, de calidad, inadecuada infraestructura de costos, problemas de dirección, inversiones y demás o externas, como cambios en el mercado, el fenómeno de la globalización, influencia de los competidores, entre otros. Decidimos citar este autor ya que su visión sobre el concepto de crisis encierra varios factores que hacen parte del desarrollo del estudio de caso.

De este estudio se espera aprender con una empresa del sector real, que caer en una crisis no necesariamente significa llegar a su fin, sino que con una adecuada reestructuración, esta puede enfrentar y superar el mal momento que esté atravesando. Para ello tendremos en cuenta la influencia del mercado internacional en la época de los 90´s y la coyuntura que se presentaba alrededor del sector molinero, al igual que el comportamiento al interior de la empresa durante este mismo periodo de tiempo, que fue previo a la recaída de la empresa. A demás, expondremos las opiniones y estrategias utilizadas por Rafael Pardo, presidente de Harinera Pardo, con las que gracias a su puesta en marcha durante los años de crisis, finalmente logró recuperarse en el año 2009.

El trabajo es desarrollado por estudiantes de pregrado de Administración de Empresas y Administración de Negocios Internacionales de la Universidad del Rosario, y la investigación a realizar trata temas administrativos de crisis y recuperación.



**Palabras Clave**

Crisis empresarial, Financiamiento, Apertura económica, Análisis del mercado, Sector agroindustrial, Inversión, Acuerdos de reestructuración, Benchmark, Recuperación.

## ABSTRACT

This study consists on analyzing the way the company Harinera Pardo S.A. operates; the investments and decisions made. As well as analyzing the behavior of the agro-industrial sector, specifically wheat which is the area where the company develops its activities. And finally, understanding the different factors that took this company to a financial crisis.

Based on the concept of "crisis" that Martin (2008) quotes, crisis can be generated by internal issues, such as commercial, production, direction and quality problems, inadequate infrastructure cost, investments, and so on or external issues such as market changes, globalization, competitors, and others. We have agreed on mentioning this author because his vision about the concept of crisis involves several factors that make part of this study.

With this study it is expected to learn from a company of the actual sector, that falling into a financial crisis doesn't necessarily means coming to its end, but that it could take an adequate restructuration it is possible to face and overcome the difficulties that the company is going through. So that, we must take into account the influence of the international market in the 90's and the situation given in the area, as well as the in-house behavior during the same period of time before the company outbreak. Besides, we will present the opinions and strategies used by Rafael Pardo, president of Harinera Pardo, as once they were put in place among those years of financial crisis, finally achieved its recovery on 2009.

The study is was done by three Business Administration and International Business Management students from Universidad del Rosario. The investigation to be carried out covers management, business crisis and recovery topics.



**Key Words**

Financial crisis, Financing, Economic opening, Analysis of the market, Agro-industrial sector, Investment, Restructuring agreement, Benchmark, Recovery.

# 1. MARCO TEÓRICO

Según el diccionario de la lengua española la definición de crisis es, en sus diversas acepciones: el momento en que se produce un cambio muy marcado en algo, por ejemplo, en una enfermedad, en la naturaleza o la vida de una persona. Una situación que es difícil en algún momento para una empresa o quizás para una persona. Fink (1991), afirma que la crisis puede definirse como las situaciones en las que algún sistema ya sea humano, organizacional, una empresa o un grupo, se da cuenta que sus posibles contingencias o respuestas frente a una situación determinada no son las pertinentes para solucionar dicho problema que se encuentra amenazando el sistema.

Igualmente Vitolo (2003) dice que la crisis es un estado temporal, que muestra la incapacidad que tienen las personas y las empresas para abordar situaciones de trastorno y desorganización. En las empresas esto se caracteriza por generar grandes costos que afectan directamente el funcionamiento de la misma, se generan más gastos operativos y los errores administrativos y de dirección se vuelven cada vez más frecuentes y más problemáticos.

La crisis empresarial u organizacional se puede entender como una situación que toma lugar en un periodo de tiempo específico en el cual los objetivos y las metas de un sistema se ven amenazados por la dificultad para reaccionar y brindar soluciones frente a un problema, lo cual posteriormente afectará el futuro de la propia organización. Entender la crisis como una situación temporal, como la incapacidad para responder a los problemas con habilidades propias pero además el comportamiento del medio ambiente de la empresa van a ser factores vitales para comprender una situación de crisis empresarial.

Para Martin (2008), entre las causas que generan las crisis se tienen en cuenta causas internas y externas. En las internas se encuentran desde problemas de calidad y de producción, hasta problemas en la estructura de costos de la compañía, también se identifican problemas de dirección como la falta de visión y de talento humano y muy comúnmente los problemas financieros. Para las externas se identifican los cambios en el mercado (muy comunes en la actualidad) debido a la globalización, problemas que generan la fuerte competencia, nuevos requerimientos en temas legales, entre muchos otros.

Pueden ser diferentes las causas por las cuales una empresa entra en crisis, para lograr superarla es importante saber identificarlas y afrontarlas. Para Martin (2008) la crisis se caracteriza por ser inesperada e imprevisible, por tener potencial para causar pánico debido a la desinformación, por ser de gran importante para todas las personas de la empresa (directa e indirectamente) y por mostrar una imagen negativa frente al mercado.

Se pueden generar diferentes situaciones que se desencadenan de una crisis, y pueden ser totalmente inesperada u otras pueden ser anticipadas con un poco más de atención. Según Alcalat (2013) "El 95% de las empresas, tarde o temprano, sufre una crisis a lo largo de su existencia con efectos negativos en su imagen pública, en su credibilidad y también en su cuenta de resultados. Pero tan sólo el 10% de las compañías que padecen algún problema grave aprovechan esta circunstancia para corregir errores, sacar conclusiones y además, salir fortalecidas".

Para Caponni (2002) cuando se trata de una crisis, el desempeño de la empresa se define principalmente por la capacidad de controlar y tolerar la frustración, la ansiedad y la incertidumbre, por parte de sus directivos pero también de todos sus colaboradores. Esta capacidad sumada a otros recursos que se han conservado hasta el momento, permite crear una respuesta que pueda revertir los problemas.

Sobre las capacidades que podrían tener las empresas para enfrentar momentos de crisis, destacan las capacidades dinámicas Estas le permite a la empresa dirigir en un solo sentido todos aquellos conocimientos que la empresa a almacenado hasta ese momento para detectar oportunidades y amenazas y buscar mantener viva la competitividad

Muchas veces los fracasos empresariales no son sino una ineficaz manera de reasignación de recursos. Hay que considerar que cualquier actividad empresarial que entra en crisis libera una serie de recursos que posiblemente estaban mal empleados y a los que hay que procurar dar aplicaciones más eficientes. Una cierta tasa de mortalidad empresarial es conveniente porque muestra que los mecanismos y fuerzas necesarias del cambio y la evolución están actuando en la comunidad empresarial, es decir, un número moderado de crisis empresariales indica un mercado empresarial eficiente, donde la ineficiencia se ve sancionada por la expulsión del mismo.

A continuación, se presentan diferentes definiciones y aportes sobre crisis, las cuales han sido tratadas por los principales autores que abordan el tema de crisis empresarial, algunos de los cuales han sido citados en este trabajo. Estas afirmaciones y definiciones muestran perspectivas diferentes de la crisis.

**Tabla 1.**

***Principales definiciones y aportes teóricos para la construcción del estudio***

| FUENTE | APORTE |
|---|---|
| Diccionario de la Lengua Española | Momento decisivo de un negocio, grave y de consecuencias importantes. |
| Fink, S. L. (1971) | Según Fink (1971) la crisis puede definirse como situaciones en las que un sistema se encuentra con deficiencias a la hora de resolver un problema. |
| Porter, M. (1991) | El Diamante de Porter permite analizar el entorno de la empresa y las fuerzas que la rigen. La importancia del medio ambiente y el análisis de la empresa en su entorno. |
| Ley 550 de 1999[2] | En desarrollo de los artículos 334 y 335 de la Constitución Política, se expidió la Ley 550 de 1.999 que establece y regula los instrumentos de intervención estatal en la economía y en el Capítulo V regula su aplicación a las entidades territoriales y descentralizadas del nivel territorial. |
| Capponi, R. (2002) | Capponi refiere que cuando se trata de una crisis, el desempeño de la empresa se define por el juego de las fuerzas entre el evento adverso y la capacidad de tolerarlo. |
| Vitolo, D. R. (2003) | Para Vitolo la crisis es un estado temporal de trastorno y desorganización. |
| Martin, N. O. (2008) | Refiere que entre las causas que generan las crisis se deben tener en cuenta causas internas y externas, determinantes para el comportamiento de la empresa frente a la crisis. |

| | |
|---|---|
| Martin, N. O. (2008) | Para Martin la crisis se caracteriza por ser inesperada e imprevisible, por tener potencial para causar pánico debido a la desinformación, por ser de gran relevancia para el público de la empresa como sus proveedores y consumidores, y por mostrar una imagen negativa frente al mercado. |
| Gallardo, E. G. (2009) | Las capacidades dinámicas permiten a las empresas crear, ampliar, mejorar y mantener la importancia de sus recursos que sostienen su desempeño a lo largo del tiempo, detectando posibles oportunidades y amenazas |
| Alcalat, E. A. (2013) | "El 95% de las empresas, tarde o temprano, sufre una crisis". |

*Fuente: Elaboración propia.*

Al hablar de crisis hay que tener en cuenta que se trata de una situación que es altamente variable, la cual se puede presentar de muchas formas y comportar cada vez diferente, es por esto que para la empresa siempre será valioso conocer todo el contexto en que se desarrolla antes de tomar cualquier decisión, como se muestra anteriormente los procesos de crisis son peligrosos, pero si se administran correctamente pueden terminar siendo beneficiosos. El verse inmerso en una crisis puede ser un llamado de atención para la empresa que la lleva a restructurarse, mejorar procesos y finalmente salir favorecida.

Un tema relevante a la hora de hablar de crisis empresariales es el análisis de la industria, por ello es importante referenciar las 5 Fuerzas del Mercado según Porter (1991) las cuales hacen referencia a:

- Rivalidad del sector: a medida que la rivalidad entre competidores se hace más intensa, aumentan las barreras de entrada, ocasionando que las ganancias de la industria disminuyan y volviendo a esta menos atractiva. De este modo, disminuye el ingreso de nuevos competidores.
- El poder de negociación de los proveedores: Al contrario de la sabiduría convencional, Porter discute que los factores "dominantes" de la producción (o los factores especializados) son creados, y no heredados. Los factores especializados de la producción son trabajo experto, capital e infraestructura. Los factores "no claves" o los factores de uso general, tales como trabajo inexperto y materias primas, los puede

obtener cualquier compañía y por lo tanto, no generan ventaja competitiva sostenida. Sin embargo, los factores especializados implican una fuerte y constante inversión. Son más difíciles de copiar. Esto crea una ventaja competitiva, porque si otras firmas no pueden copiar fácilmente estos factores, estos se vuelven valiosos.

- El poder de negociación de los clientes: Si los clientes en una economía son muy exigentes, la presión que se pone sobre las empresas será mayor y las obligará a mejorar constantemente su competitividad vía productos innovadores, de alta calidad, etc.
- La amenaza de productos y servicios sustitutos: la proximidad espacial de industrias ascendentes y descendentes facilitará el intercambio de información y promoverá un intercambio continuo de ideas e innovaciones.
- La amenaza de nuevos competidores: el mundo es dominado por condiciones dinámicas. La competencia directa impulsa a las firmas a trabajar para aumentar en productividad e innovación.

Por otro lado, Porter sugiere identificar la estrategia genérica de la compañía a través de una matriz de posicionamiento estratégico, la cual está compuesta por los siguientes factores: percepción de exclusividad, bajo costo, panorama amplio (masivo) y panorama estrecho (para un grupo selecto de personas). Es de gran utilidad para las empresas, tanto Pymes como multinacionales, hacer el análisis de dicha matriz ya que siempre va a ser un valor agregado para la empresa conocerse a sí misma y el mercado.

Ahora se dará paso al análisis del entorno general y específico, con el fin de tener una visión clara sobre la situación y los factores que envolvían a la empresa cuando esta iba camino a la crisis.

# 2. ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL

En Colombia existen varios sectores económicos, para entender a cuál de estos corresponde el estudio, es válido aclarar que gracias a la producción de cereales se desarrollan varios tipos de cadenas productivas tales como la molinería, panadería y repostería. La molinería, es un proceso de trituración del trigo (harina  subproductos), y tiene una estrecha relación con la producción agrícola. Teniendo en cuenta lo anterior, señalaremos que la empresa Harineras Pardo S.A se encuentra en el Sector Molinero, y el análisis del entorno general especifico realizado  a la misma comprende un rango de 1997 a 2009, años durante los cuales la empresa objeto de estudio estuvo en crisis.

A continuación daremos una breve introducción a cerca del sector molinero y luego realizaremos el análisis PEST, el cual comprende desarrollar los contextos Político, Económico, Social y Tecnológico en que se desenvuelve el sector de la empresa objeto de estudio.

## 2.1 Sector Molinero

El Departamento Nacional de Planeación (DNP, 2013), menciona que a nivel nacional la producción agrícola de cereal comienza la cadena de trigo, luego le sigue la producción de materias primas y bienes intermedios que derivan del proceso de molturación de trigo (harina y subproductos). La molienda costa de tres pasos fundamentales que son la trituración (fragmenta el grano), la  tamización (separa las partículas según el tamaño) y la purificación (separa las partículas provenientes del pericarpio o salvado); hasta aquí, la estructura del proceso es similar a la del arroz y el maíz. De este modo, el proceso de trituración convierte al trigo en harina, que a su vez se transforma en materia prima para la elaboración de productos de pastelería, panadería, galletería y la elaboración de pastas alimenticias a base de la sémola o de mezclas de ésta con harina en diferentes proporciones.

Existe una estrecha relación entre la producción agrícola de cereales y los precios de los productos agrícolas de los proveedores internacionales. A nivel mundial, durante 2001 la producción de cereales se distribuyó de la siguiente manera, en primer lugar, el maíz con 609

millones de toneladas (29,2%), seguido del arroz con 593 millones de toneladas (28,4%) y el trigo con 583 millones de toneladas (27,9%). En menores proporciones se produjeron la cebada (6,8%), el sorgo (2,8%) y otros cereales (4,9%), que en conjunto sumaron 301 millones de toneladas.

## 2.2 Político

El Departamento Nacional de Planeación (DNP, 2013), muestra la evolución de los últimos años de la cadena productiva de la molinería por la importancia que tienen los cereales en ella y dado que estos pertenecen al Sistema Andino de Franja de Precios (SAFP).

Desde el año 1996 en Colombia, Venezuela y Ecuador opera el Sistema Andino de Franjas de Precios (SAFP), que tiene como fin estabilizar los precios de los commodities por su alta volatilidad a nivel internacional. El SAFP tiene dos componentes arancelarios, uno fijo y otro variable. El fijo es el Arancel Externo común (AEC), acordado por la Comunidad Andina de Naciones. Y el variable depende del comportamiento de los precios internacionales del producto marcador de la franja. Cuando los precios internacionales superan un precio máximo predeterminado (techo), se hace una rebaja arancelaria (cuyo valor puede ser máximo igual al componente fijo) y esta se le resta al AEC o al componente fijo. Si por el contario, los precios son inferiores a un precio mínimo predeterminado (piso), se da un derecho adicional que se le suma al AEC.

El arancel total aplicado promedio del trigo fue del 26% entre agosto de 1996 y diciembre de 2003, 11 puntos porcentuales por encima del AEC.

## 2.3 Económico

Según el Departamento Nacional de Planeación (DNP, 2003), los productos más representativos del sector fueron: la trilla de arroz (33,78% de participación), seguido del pan y productos de panadería (20,83% de participación).

En Colombia, entre 2001 y 2003, esta cadena registró en promedio una balanza comercial deficitaria al presentar exportaciones por US$38,3 millones (Tabla 2), valor mucho menor al

de las importaciones que fue de US$542,2 millones (Tabla 3). Los productos más exportados fueron el pan y productos de panadería (36,1%); la harina de maíz (9,7%) y las hojuelas y cereales (11%). Por el lado contrario, las importaciones más significativas fueron el maíz (43,9%) y el trigo (35,8%).

**Tabla 2.**

***Exportaciones del sector en Colombia (2001)***

| Eslabón | Exportaciones totales (US$ miles) | Participación % |
|---|---|---|
| Trigo | - | 0 |
| Maíz | 506 | 1,3 |
| Arroz | - | 0 |
| Otros cereales para molinería | 43 | 0,1 |
| Harina de trigo | 4.193 | 10,9 |
| Cuchuco de trigo | - | 0 |
| Trilla de maíz | 76 | 0,2 |
| Harina de maíz | 7.550 | 19,7 |
| Trilla de arroz | 53 | 0,1 |
| Harina de arroz | 3.225 | 8,4 |
| Otras harinas | 187 | 0,5 |
| Productos de cereales | 1.931 | 5 |
| Salvados, moyuelos y granza | - | 0 |
| Levaduras | 2.437 | 6,4 |
| Pan y productos de panadería | 13.856 | 36,1 |
| Pastas alimenticias | 85 | 0,2 |
| Hojuelas y cereales expandidos | 4.206 | 11 |
| Total cadena | 38.348 | 100 |

*Fuente: Elaboración propia. Dane – Dian (2001)*

**Tabla 3.**

***Importaciones del sector en Colombia (2001)***

| Eslabón | Importaciones totales (US$ miles) | Participación % |
|---|---|---|
| Trigo | 194.056 | 35,8 |
| Maíz | 238.183 | 43,9 |
| Arroz | 29 | 0 |
| Otros cereales para molinería | 43.261 | 8 |
| Harina de trigo | 1.182 | 0,2 |
| Cuchuco de trigo | 98 | 0 |
| Trilla de maíz | 8 | 0 |
| Harina de maíz | 1.302 | 0,2 |
| Trilla de arroz | 22.614 | 4,2 |
| Harina de arroz | 1.444 | 0,3 |
| Otras harinas | 2.991 | 0,6 |
| Productos de cereales | 5.684 | 1 |
| Salvados, moyuelos y granza | 4 | 0 |
| Levaduras | 2.191 | 0,4 |
| Pan y productos de panadería | 15.611 | 2,9 |
| Pastas alimenticias | 3.251 | 0,6 |
| Hojuelas y cereales expandidos | 10.299 | 1,9 |
| Total cadena | 542.208 | 100 |

*Fuente: Elaboración propia. Dane – Dian (2001)*

## 2.4 Social

El Departamento Nacional de Planeación (DNP, 2003) afirma que la cadena del sector molinero está integrada por diferentes tipos de empresas, entre ellas, las dedicadas a la producción agrícola (para el cultivo de cereales) y las dedicadas a la molinería (para el procesamiento). En 2001, 1.013 empresas estaban vinculadas a los procesos industriales de esta cadena, empleando a 49.965 personas (Tabla 4).

**Tabla 4.**

***Establecimientos y empleo del sector en Colombia (2001)***

| Eslabón | Número de establecimientos | Número de empleados | Promedio de empleados por establecimiento |
|---|---|---|---|
| Harina de trigo | 48 | 2.300 | 48 |
| Cuchuco de trigo | 10 | 508 | 51 |
| Trilla de maíz | 17 | 685 | 40 |
| Harina de maíz | 28 | 2.011 | 72 |
| Trilla de arroz | 92 | 3.719 | 40 |
| Harina de arroz | 101 | 6.285 | 62 |
| Otras harinas | 9 | 907 | 101 |
| Productos de cereales | 42 | 3.576 | 85 |
| Salvados, moyuelos y granza | 59 | 4.434 | 75 |
| Levaduras | 9 | 2.878 | 320 |
| Pan y productos de panadería | 527 | 17.476 | 33 |
| Pastas alimenticias | 44 | 2.578 | 59 |
| Hojuelas y cereales expandidos | 27 | 2.608 | 97 |
| Total cadena | 1.013 | 49.965 | - |

*Fuente: Elaboración propia. Encuesta Anual Manufacturera (2001).*

A mediados de los años 90 el empleo presentaba un comportamiento decreciente, mientras el valor de producción aumentaba considerablemente. Esta industria presentó en 1993 la más baja participación de empleo y en 1997 la más alta. Mientras que el más bajo valor de producción lo alcanzó en el año 1995 y en 2001 fue el más alto.

El empleo durante los años de estudio sufrió un decrecimiento en un primer momento, mientras la producción del sector se mantenía sin mayores variaciones y luego, cuando las empresas empezaron a adaptarse a los cambios generados por la apertura económica, a enfocarse más al negocio y a la venta de los productos, el empleo logro aumentar y estabilizarse.

## 2.5 Tecnológico

El Ministerio de Agricultura (2005) destaca que el sector molinero en Colombia cuenta con una tecnología que le permite procesar y empaquetar en términos similares a los países industrializados, lo cual se traduce en menores costos de transformación. Por otro lado, StratCo (2007), afirma que particularmente para la transformación del maíz en harina precocida, la tecnología utilizada en Colombia es la misma en todas las empresas dedicadas a este negocio y dichos equipos y maquinaria por lo general tienen más de 10 años de uso.

Si bien las empresas Colombianas tenían dificultades para competir en el mercado nacional, siempre se mantuvo como una constante la necesidad de innovar y mejorar los procesos y tecnologías de producción, algo en lo que hoy en día todavía se trabaja.

Durante los años de estudio, se puede ver que el sector agroindistrial molinero no tiene un escenario muy alentador, pues a pesar de que cuenta con un buen funcionamiento y variedad de productos, ahora le adicionan un ingrediente que es la competencia internacional y esta se da gracias a la apertura económica de la época. Siendo este el contexto, el sector queda en desventaja a comparación de otros países, especialmente a nivel tecnológico.

# 3. ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO

Se desarrollará un análisis del entorno específico evaluando las cinco fuerzas del mercado propuestas por Michael Porter, ya que este modelo holístico permite analizar cualquier industria en términos de rentabilidad, teniendo en cuenta sus cinco componentes que son la rivalidad del sector, la amenaza de los productos sustitutos, el poder de negociación de los clientes, el poder de negociación de los proveedores y amenaza de nuevos competidores. Para evaluar cada una de estas fuerzas, el grupo califica las variables que la componen entre alta, media alta, equilibrada, media baja, baja e inexistente, de acuerdo a la realidad de la industria en el sector colombiano. Es importante destacar que al igual que en el análisis del entorno general, el periodo de estudio será del año 1997 a 2009.

A continuación, se expondrán los resultados y se explicarán cada una de las fuerzas del mercado para la industria de harina de trigo en Colombia.

## 3.1 Rivalidad del sector

El sector estratégico de las empresas de harina de trigo en Colombia se caracteriza por tener un riesgo de ingreso bajo (ver Anexo 1) ya que la rivalidad existente entre los competidores es intensa en temas de precio, pues el valor por unidad al consumidor final es bajo. A demás el número de empresas dedicadas a la fabricación de harina de trigo en el país es bastante alto. Esto se traduce en una alta tendencia a la concentración y el hacinamiento.

La velocidad de crecimiento de la industria harinera es media alta, puesto que los hábitos alimenticios a nivel global se han ido modificando en busca de opciones más saludables. También se puede decir que se trata de moda, como lo serían los famosos alimentos integrales o sin gluten.

La guerra de precios del sector es alta y es una de las variables más representativas de rivalidad. Esta guerra ha sido causante de la desaparición de varias de las empresas que durante la época estudiada hacían parte de la industria y se remonta a la apertura económica de los años 90 debido a que esta materia prima importada de Estados Unidos resultó ser de mejor calidad y a un precio mucho menor que la nacional, impidiéndole así a los agricultores colombianos

ser lo suficientemente competitivos como para sobrevivir. Esto se enlaza con otra de las variables que es la presencia extranjera, dejando claro que hay una alta participación de trigo importado en el mercado, principalmente de Estados Unidos y Canadá.

El nivel de barreras de salida tiene una tendencia a ser equilibrado, pues hay un alto valor de los activos especializados, bajos costos fijos de salida, pocas relaciones estratégicas, bajas restricciones socio-gubernamentales pero existe un alto valor emocional que tienen las empresas, pues la gran mayoría de ellas se tratan de negocios familiares que además llevan muchos años funcionando en el mercado.

### 3.2 Amenaza de productos sustitutos

La harina de trigo como materia prima puede generar una gran cantidad de productos finales. A pesar de ser un producto único y no tan fácil de reemplazar, existen varas opciones en el mercado que pueden lograr parecerse o servir para los mismos fines (panadería, repostería, masa para fritar, etc.), claramente con ciertas variaciones de sabor, textura, modo de empleo, entre otras.

Es por esto que tomamos como "productos sustitutos" a otros diferentes tipos de harina tales como la harina de cereales, de arroz, de centeno, de avena, de sorgo y demás. En general, la amenaza de estos productos es medio baja (ver Anexo 2). Las razones se exponen a continuación.

La tendencia a mejorar precios es media baja, el rango de precio que manejan en general las industrias es muy estrecho y competitivo. A demás existen marcas posicionadas en el mercado por su calidad y valor.

La tendencia a mejorar rendimientos es equilibrada ya que las políticas internacionales de apoyo a la agricultura en los países desarrollados, sobre la producción agrícola de los países del tercer mundo, de donde ingresan importaciones a precios tan bajos que impiden competir a los productores locales, desestimula la producción de trigo doméstica, pero aun así, de acuerdo con las cifras del censo del cultivo de trigo realizado en el 2005 por el Ministerio de Agricultura y FENALCE (2010), en este año se sembraron 19.124 hectáreas por parte de 12.166 productores. El 64.5% del área corresponde al departamento de Nariño, el 30.33% a Boyacá y

el 5.17% a Cundinamarca. Esto se tradujo en un rendimiento de 2,03 ton/ha en el año 2009, cuando el rendimiento promedio mundial fue de 2.8 ton/ha. Sin embargo, este es un indicador que varía de acuerdo a las condiciones meteorológicas del país, por ejemplo en temporadas de sequía, puede descender a 900 kg/ha. En términos generales, la participación del trigo colombiano en el consumo nacional es de aproximadamente el 3%.

Referente a la molienda de trigo, el objetivo de ella es maximizar el rendimiento de la harina con el mínimo contenido de salvado. El proceso consiste primero en separar el salvado y el germen del endospermo y luego reducir este último hasta obtener la harina. La tendencia a mejorar rendimientos en esta parte es igualmente estable.

En el mercado hay una gran cantidad de productos que solo se pueden elaborar con harina de trigo, otros pueden ser elaborados con otras clases de harina, pero el sabor o textura del producto final varía de tal modo que pierde atracción para los consumidores, perjudicando a la empresa fabricante.

### 3.3 Poder de negociación de los clientes

La industria de harina de trigo en Colombia puede manejar su negocio tipo B2B (business to business o de empresa a empresa) o B2C (business to customer o de empresa a consumidor). En el primer caso, la empresa puede vender directamente a quien desee utilizar la harina para procesos industriales y en el segundo caso, lo puede hacer a través de los diferentes canales de distribución. En general, el poder de negociación de los clientes es medio bajo (ver Anexo 3). A continuación explicaremos la calificación de las variables más relevantes.

El grado de concentración es equilibrado, a diferencia de la situación en el estudio de la rivalidad, puesto que existen muchos canales de distribución a nivel nacional y también muchos negocios dedicados a la venta de productos terminados hechos a base de harina de trigo (pasta, pan, postre, etc), lo cual permite a las compañías tener una gran variedad de opciones para hacer llegar sus productos a sus clientes en todo el país.

La importancia del proveedor de harina de trigo para el comprador es media alta, porque como ya habíamos mencionado anteriormente, existen muchos negocios que necesitan de este producto como materia prima para desarrollar sus actividades industriales y por otro lado, para

los canales de distribución es de relevancia contar y a la vez comercializar los productos de las grandes compañías harineras, debido a la tradición, solidez, imagen, marca, liderazgo, publicidad, posicionamiento y recordación que tienen estas empresas, esto ocasiona que la mayoría de canales no ejerzan poder sobre las empresas.

La facilidad de integración hacia atrás es baja, pues en términos generales los clientes no tienen la infraestructura, ni los conocimientos, ni el capital humano y tampoco están preparados para manejar todas las actividades que realizan las principales empresas harineras en Colombia. Esto le resta poder a los compradores.

La industria tiene un alto conocimiento de las necesidades del cliente colombiano, este último tiene el siguiente antecedente, en los años 50 el país presentaba un consumo per cápita de 10 kilos, el cual pasó a 25.87 kilos en los 90 y a 28.6 kilos en lo corrido después del 2000. Esta evolución se dio como resultado del incremento en las importaciones. Esto deja a Colombia con un consumo per cápita de pan relativamente bajo respecto a los países vecinos, debido principalmente a los hábitos de consumo. En el país se consume como principal acompañante de la comidas el arroz, mientras países como Chile, Argentina y Perú consumen el pan. Aun así, se saca provecho del alto consumo de los productos derivados de la harina de trigo en Colombia y las empresas que lo fabrican ofrecen los que van con sus gustos y costumbres dejando también espacio para la innovación.

La satisfacción de las necesidades es alta, pues el producto comercializado cumple con los estándares de calidad, se adapta a los gustos de los compradores y adicionalmente se encuentra fortificado con vitamina B1, vitamina B2, niacina, ácido fólico y hierro dosificadas en las cantidades mínimas reglamentadas en el Decreto 1944 de 1996 como condición para ser comercializado en territorio colombiano, según INVIMA (1996).

### 3.4 Poder de negociación de los proveedores

En la industria harinera son muy pocos los insumos que se utilizan para la realización de los productos, principalmente se utiliza siempre el trigo como materia prima y es por esta razón que los proveedores se vuelven agentes importantes en la cadena de suministro y de valor del sector estratégico.

En general, tenemos que el poder de negociación de los proveedores es alto (ver Anexo 4), puesto que no existen otros insumos que reemplacen el trigo con el que se fabrica la harina. En Colombia la producción de trigo no es suficiente para abastecer la demanda y debido a la apertura económica de los años 90 que ya ha sido mencionada previamente, los agricultores nacionales tampoco logran ser competitivos ante el trigo importado principalmente de Estados Unidos. Esto clarifica que existen empresas comercializadoras de trigo con mayor ventaja que otras.

Sin embargo, los costos de cambio de proveedor son medio bajos porque la cantidad de trigo en el mercado la convierten en un insumo generalmente disponible. En 1997 se importó cerca de un millón de toneladas de Estados Unidos principalmente y esta cantidad ha aumentado significativamente con el paso del tiempo.

En Colombia la comercialización de trigo en 2006 se repartió de la siguiente manera, según FENALCE (2006), de las cosechas en los tres departamentos productores (Nariño, Boyacá y Cundinamarca), se vendió el 68% a intermediarios, el 26% a Trigonal y el 5% directamente a molinos.

### 3.5 Riesgo de nuevos competidores

Es importante aclarar que los resultados en se dieron en base al riesgo de ingreso; es decir, vamos a hablar en función de si es una barrera de entrada alta o baja, más en la tabla fue calificada de manera inversamente proporcional a esta connotación; cuando una barrera de entrada es alta, el riesgo de ingreso es bajo y viceversa.

El riesgo a nuevos competidores es medio bajo (ver Anexo 5), ya que la industria cuenta con barreras importantes para el proceso de ejecución cuando se es nuevo. Las variables más significativas son:

Los procesos productivos especiales, pues se requiere invertir en maquinaria y equipos de alta tecnología para desarrollar la actividad y obtener mayores niveles de producción.

El tiempo de respuesta, ya que la industria harinera hace parte de un sector de consumo masivo, se mueve por demanda y por precio básicamente. Por ello es vital implementar estrategias para atender de manera oportuna e inmediata las necesidades y requerimientos de los clientes, lo cual generalmente se adquiere con la antigüedad de la empresa.

El precio, ya que como acabamos de mencionar, la industria harinera se mueve por precios que son muy competitivos y la mayoría de los consumidores colombianos buscan la economía.

Los factores financieros son una barrera alta, pues tanto los niveles de inversión, como el de liquidez y la capacidad de endeudamiento, son barreras difíciles de franquear por parte de los competidores que quieran ingresar a la industria, entre otras cosas porque es la misma operatividad de la empresa quien ayuda a adquirirlo, es decir, a medida que las empresas va aumentando sus utilidades, parte de ellas son reinvertidas en la compañía.

En conclusión, la industria harinera durante los años 1997 a 2009 muestra ser próspera pero con varios obstáculos. Nos encontramos con que es un producto que hace parte de la canasta familiar de los colombianos, que además hay muchos negocios que lo necesitan como materia prima para su funcionamiento (para la elaboración de pan, postres, pastas, etc.), lo que significa que su comercialización no implica mayores retos, sin embargo, esta es una de las razones por la que muchas empresas se dedican a la fabricación de harina de trigo, creando así una vasta variedad de marcas en el mercado con precios competitivos, causando el fracaso de más de una de ellas por la concentración existente. Los clientes no tienen tanto poder sobre esta industria como los proveedores; son estos últimos son quienes ofrecen la única materia prima que se necesita para el desarrollo de la actividad de los fabricantes de harina de trigo y esto ha causado un poco de inestabilidad en el sector, pues hubo grandes cambios con la apertura económica de los años 90, afectando principalmente a los cultivadores de trigo nacionales (quienes no contaban con una relación calidad/precio competitiva), mas no necesariamente a la industria. Finalmente, era decisión de las empresas encontrar oportunidades en vez de amenazas durante esta temporada de cambios y saberse adaptar y sacarle provecho a cada una de ellas.

## 4. DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN ESTUDIADA

Harinera Pardo S.A. fue fundada en Málaga (Santander) en el año 1911, creada por el señor Adolfo Pardo. Como sociedad comercial formalmente constituida inicia el 2 de Febrero de 1949. En febrero del año 1959 se realizó el traslado del Molino a la ciudad de Bucaramanga a las instalaciones que actualmente ocupa, ubicadas en la Calle 21 No 11 – 68 del perímetro urbano. Llegando hoy en día a consolidarse como una empresa de proyección nacional.

Los productos son elaborados a partir de materias primas importadas y transformadas con recursos humanos y técnicos colombianos; dirigidos a satisfacer la industria de alimentos y el sector comercial con productos de óptima calidad, alto rendimiento y permanente innovación. Su objetivo social principal es la molturación de trigo a granel para la obtención de harina de trigo, proceso que comprende diversas etapas e involucra maquinaria especializada. Posee dos molinos de producción, el Molino Harinero y el Molino Semolero, bodegas de almacenamiento y zonas de descargue. La satisfacción del cliente son los pilares fundamentales para el desarrollo y permanencia de la compañía, que le permiten seguir propiciando el crecimiento de sus miembros y de la comunidad en general.

Harinera Pardo, tiene como misión la producción y comercialización de productos de calidad, ampliando y generando nuevos negocios en el sector, buscando la satisfacción de sus clientes, la rentabilidad de sus socios y el bienestar de su personal. Igualmente propende por el mejoramiento continuo de sus procesos y demás recursos, comprometidos con el medio ambiente y apoyados en los valores fundamentales de honestidad, justicia e integración y en el conocimiento y experiencia desarrollados en la empresa.

Como una empresa familiar, Harinera Pardo inicia operaciones en 1958, posteriormente se mueve a Barranquilla, atendiendo el mercado de los Santanderes y la Costa Atlántica, y convirtiéndose en líder del sector de harinas de trigo con sus marcas Robinson y Extra Pardo para las divisiones industrial y de consumo respectivamente. Esta es la primera empresa harinera del oriente colombiano que se extiende a la costa atlántica. El enfoque que le dan a sus procesos les permite ofrecer a sus consumidores productos innovadores, que en el mercado los hacen líderes en el desarrollo de estos productos.

Harinera Pardo S.A. se caracteriza por ser una empresa socialmente responsable, que se compromete con sus colaboradores, sus familias y el entorno. Igualmente buscan minimizar el impacto ambiental que tienen sus operaciones a través de planes amigables con el medio ambiente y procesos que buscan mejorar constantemente.

Esto le ha permitido ser una de las pocas empresas de comienzos de siglo que perduran en el mercado Colombiano, que continúa desarrollándose y buscando desempeñarse mejor dentro del sector. Los más de 100 años de experiencia de esta empresa han sido bastante valiosos a la hora de enfrentar el mercado y situaciones adversas a lo largo del tiempo.

La Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio (Confecámaras) en Septiembre de 2013, teniendo en cuenta lo comprendido en el RUES (Registro Único Empresarial y Social), expone que las grandes empresas del país tienen una vida promedio de 18 años, y las Pymes alrededor de 12. Según (Celedón, 2013), en Colombia más del 80% de las empresas no superan los 4 años, igualmente señala que alrededor de 70% de las empresas familiares no superan la segunda generación en la mano de sus fundadores. Es por esto que conocer la experiencia de Harinera Pardo S.A y su trayectoria es de gran importancia para comprender los momentos de crisis y recuperación en este caso para una empresa con más de 100 años de historia.

Harineras Pardo S.A. pertenece al sector molinero, el cual como muchos otros para finales de los años 90´s atravesaban un momento coyuntural fuerte, se presentaban cambios políticos, económicos y estructurales que dificultaban las operaciones de las empresas dentro del sector, impulsado principalmente por la apertura económica y el cambio de milenio que traía consigo incertidumbre en el mercado, lo que impacto directamente en el comportamiento de la economía Colombiana.

Por esos años las consecuencias de una crisis harinera se venían sintiendo cada vez más fuerte. El periódico El Tiempo titulaba en 1998 "INDUSTRIA HARINERA, SE PULVERIZÓ", enfatizando en las causas de la disminución de la producción interna, que son el resultado de la entrada en grandes cantidades de harina Norteamericana y la fuerte competencia que se presentó progresivamente desde los años 60´s y que termino siendo determinante para esta crisis.

El comportamiento del sector Molinero en Colombia para finales de los 90´s y comienzos del nuevo siglo era inestable. Según Covaleda (2006), el consumo de trigo entre el año 1994 y el 2005 presentaba un crecimiento del 2.6% que no era nada bueno, teniendo en cuenta que frente a países de la región es un producto fácilmente sustituible, principalmente por el arroz. Igualmente las importaciones presentaban un fuerte crecimiento del 100% entre 1991 y 2005, siendo EE.UU el país que más participaba con un 66% del total de importaciones, seguido por Canadá y Argentina con un 26% y 8% respectivamente, casi aplastando la producción interna.

Entre 1995 y 2005, la producción de trigo en Colombia presentaba una tendencia decreciente, pasando de producir 107.653 toneladas de trigo en 1994 a 57.511 toneladas en el 2005, un decrecimiento anual en la producción de 4.8%, según el Ministerio Agricultura y Desarrollo Rural Observatorio Agrocadenas Colombia. En el documento de trabajo No. 126

"La Cadena del Trigo en Colombia" el país ocupa el puesto 83 en la producción mundial de trigo, participando con menos del 1% del trigo producido en el mundo. Los principales productores de trigo son China e India, que concentran en conjunto el 29% de la producción mundial. Los mayores exportadores son Estados Unidos, seguido por Canadá y Francia que en conjunto reúnen el 54% del trigo que se comercializa en el mercado internacional, al cual destinan alrededor del 53% de su producción.

Frente a esta situación y al ver la volatilidad del precio internacional del trigo, en 1995 el gobierno introduce un sistema de aranceles para controlar los volúmenes de importaciones en productos que tuvieran una marcada inestabilidad en el mercado internacional. Esto permitía controlar el precio de los productos que ingresaban al país, por medio de ajustes al arancel previamente establecido. El Sistema Andino de Franjas de Precios (SAFP) convierte el arancel en un elemento que se ajusta para amortiguar las fluctuaciones externas de los precios internacionales. Sin embargo el productor nacional se vio afectado, poco a poco se perdió la capacidad de competir y se presentó en el lapso 1991-2005 un crecimiento anual promedio de 22% de los precios nacionales.

Colombia presentó un exceso de demanda de trigo de 96% entre los años 1994 y 2005, lo que indica que la producción nacional solo satisfacía el 4% de la demanda, la mayor parte del producto se importaba y los indicadores de competitividad para la producción de trigo mostraban la perdida de participación en el mercado. Frente a esto no se tomaron las medidas suficientes para proteger el mercado interno y para apoyar a las harineras, la crisis a nivel mundial y la poca experiencia de las empresas resultó ser una piedra en el zapato a la hora de enfrentarse a los momentos adversos y Harinera Pardo S.A no fue la excepción.

> *"Me fui a estudiar a Estados Unidos Zootecnia en la Universidad de Wisconsin y estando allá fue cuando se dieron todas estas cosas de negociación, quien manejaba todo en ese momento era mi cuñado, Gabriel, quien estuvo al frente de la empresa, estuvo unos 15 años tal vez; una persona de mucho empuje, muy estudiosa y muy echada para adelante, muy arriesgada a veces. Fue culpa de nosotros y caímos en concordato, porque la empresa comenzó a crecer y se vino la crisis de los 90 donde las cosas se pusieron difíciles, como teníamos inversiones en el sector financiero, fuimos socios de Corfinanzas, y teníamos unos proyectos de construcción". (R.Pardo, entrevista con Irma Olis Barreto, 2013).*

Debido a que la operación de la empresa se ponía cada vez más difícil, se decidió a nivel de junta directiva realizar una serie de inversiones en el sector financiero, específicamente de construcción, con el fin de diversificar el negocio y buscar beneficios en un mercado aparentemente provechoso, es así como deciden invertir en proyectos de gran escala, uno de estos un centro comercial cerca al periódico El Espectador en Bogotá, el cual según Rafal Pardo parecía ser muy rentable. Comenzaron vendiendo cerca del 30%, pero después no volvió a ser productivo y termino generando pérdidas importantes para la compañía. El señor Pardo comenta que para el 97 las inversiones en el sector financiero empezaron a perder valor, y las del sector constructor comenzaron a ser inviables.

Según Rafael Pardo, las decisiones tomadas y que encaminaron a la empresa a esta crisis fueron el resultado de la presión que se generaba alrededor del sector. Se contempló la oportunidad de involucrarse en el negocio de la construcción que parecía ser provechoso para así apalancar la operación de la harinera. El señor Pardo resalta que a nivel de junta directiva no se fue un poco más objetivo con lo que podía pasar y simplemente se pensó que lo planteado por el gerente en su momento podría darse.

Llegada esta situación la empresa toma la decisión de reunirse y plantear una estrategia para afrontar lo que sucedía en ese momento y lo que podía suceder en un futuro, teniendo en cuenta el comportamiento que del mercado en su momento y viendo en riesgo la rentabilidad de las inversiones hechas en el sector financiero y de la construcción. Es en ese momento en el cual el señor Pardo decide venir a Bogotá para ponerse al frente de la situación. Se encontró frente a un momento bastante crítico y tenso para toda la familia Pardo, pero también para cada uno de los colaboradores. Frente a esto el señor Pardo resalta que el positivismo siempre fue una contante, la familia tenía voluntad de estrechar lazos y tomar decisiones en pro de los más de 80 años de historia que tenían en ese momento.

Como se mencionó anteriormente la empresa tenía un vínculo con la empresa Corfinanzas el cual fue determinante en todo este proceso. Cuando los directivos de Harinera Pardo se reúnen y comienzan a contemplar la idea de acogerse a un modelo de concordato, desencadenado por las malas inversiones en el sector de la construcción y financiero, se crea una tensión entre las dos empresas, principalmente porque esta empresa creía que esto iba a hacer caer la acción de Corfinanzas. Posteriormente y debido a que otras empresas relacionadas comenzaron a acogerse igualmente a la Ley 550 de 1999, las acciones de Corfinanzas bajaron

drásticamente. Este momento fue bastante crucial para Harineras Pardo porque eran los primeros efectos de esta crisis, además, siempre fue una empresa icono de la ciudad, que era reconocida por ser pujante y rentable, y en ese momento cuando parecían estar al borde del abismo las personas pensaban que no iban a poder recuperarse.

> *"El temor inicial de los acreedores sobre la recuperación de sus créditos ante la inminencia de la liquidación (que era la perspectiva bajo la que se miraba la figura concordataria), la intranquilidad de los proveedores que llevaron a que algunos rompieran el proceso de suministro de los bienes y servicios que constituían los insumos de la actividad industrial de la empresa, la preocupación de los clientes por la capacidad de la empresa para proveerlos, y en fin, los demás actores involucrados en la empresa se sintieron afectados con la apertura del concordato" (R. Pardo, entrevista con Irma Olis Barreto, 2013).*

Sin embargo ya se había tomado la decisión y acogerse a la ley de quiebra para superar esta crisis era el objetivo que creían los ayudaría a superar el momento y lograr continuar con sus operaciones. Con esta decisión se comienzan a tomar acciones para contrarrestar la situación, primero se acude a un consultor y un abogado externo, quienes son de gran ayuda, principalmente porque les dan las recomendaciones y estrategias iniciales a implementar en el momento de entrar en concordato lo que les permitió estar preparados para el proceso con la Superintendencia de Sociedades y las entidades financieras.

Los asesores resaltan que se tomaron decisiones en el momento indicado, ya que la mayoría de las empresas esperan mucho para empezar a corregir las cosas, como lo dice el señor Rafael Pardo "Esperan mucho para ir al médico". Otro factor importante fueron las entidades financieras, quienes creyeron en la empresa y permitieron hacer acuerdos de pago de manera rápida, lo que contribuyó a que se pudiera empezar a trabajar para salir de la crisis con mucha más determinación. Este fue un factor de vital importancia y una capacidad resaltable de la empresa para proponer la negociación y obtener un acuerdo que pudieran cumplir cómodamente sin tener que comprometer el futuro de la empresa.

Para Harinera Pardo este momento fue determinante, el pronóstico en su momento jugó un papel fundamental y la asesoría que se tuvo sirvió mucho para entender la importancia de mantener el negocio siempre moviéndose, se vio la necesidad de mantener una caja que permitiera que el negocio no se parara por ningún motivo, ni un solo día. Este compromiso

hizo que no se pusiera un alta en el camino ni por parte de proveedores ni clientes. Para empezar con el proceso y entrar en concordato, la empresa asume una serie de responsabilidades, como plantear una estrategia que les permitiera cumplir con sus deudas y protegerse jurídicamente para superar la recesión. En 1997 se establece un lapso de 7 años para que la empresa cumpliera con sus deudas, tiempo que después sería renegociado.

Es común creer que cualquier empresa en época de crisis tendría que tomar medidas severas, hacer despidos masivos para compensar presupuestos, entre otros, pero en el caso de Harinera Pardo no fue así. El tomar medidas rápidas les permitió seguir trabajando normalmente sin tener que bajar el número de personal, la comunicación en esto fue de gran importancia ya que el apoyo que se obtuvo fue general, la disposición y motivación de los colaboradores fue esencial a lo largo de la crisis.

Para el señor Pardo uno de los factores principales que impulsó la recuperación de la empresa fue la unión familiar. Es común oír al señor Rafael Pardo mencionar a su familia, especialmente a su madre como pilar fundamental para la reconstrucción del honor y la historia de la empresa.

En el año 2004 la empresa pasó quizás por la segunda etapa más importante de todo el proceso de concordato; se presentó una renegociación de las condiciones del acuerdo pactado por la empresa en el 97 con las entidades financieras, sus socios y sus obligaciones empresariales regulares. Teniendo que cumplir con la totalidad de sus obligaciones en ese momento y debido a la imposibilidad de hacerlo sin asumir otros riesgos, la empresa renegocia el lapso para terminar los pagos en 5 años más. A raíz de esto se comienzan a implementar estrategias para incentivar el negocio, se empiezan a dar descuentos por pronto pago a sus clientes y se ingresa al sistema de calidad ISO, lo que fue determinante para registrar las marcas con sellos de calidad y darle confianza a los clientes, lo cual demostraba que la empresa continuaba trabajando para mejorar sus proceso, para entregar productos de calidad y para cumplir con sus obligaciones.

Al restructurar las deudas con las entidades financieras, se logró mantener el cumplimiento en los pagos a sus colaboradores y se le dio apoyo a la fuerza de ventas a través de incentivos y comisiones para así lograr mantener y mejora la productividad. Cabe resaltar que la empresa se preparó financieramente para esto, principalmente al buscar tener un flujo de caja controlado y dirigido a cumplir con todas las obligaciones de alta prioridad para la empresa. Igualmente

se pusieron a disposición de las entidades financieras una serie de activos y se pactaron con los socios el pago de unas deudas a su favor, las cuales se pagarían al final del proceso, manteniendo como prioridad el pago a las deudas con entidades financieras.

> *"La organización, el orden, la tenacidad, el hacer un acuerdo basado en un flujo de caja real, y veo también que la figura de la madre, doña Amelia, que ha estado en la empresa en todo momento, fueron claves para que honraran sus compromisos" (Celedon, Harineras Pardo: El Ave Fénix de Santander, 2013).*

Esta empresa trabajó unida a lo largo de toda la negociación, asistieron a diferentes seminarios, asesorías de la superintendencia de sociedad y reuniones frecuentes con las entidades financieras para hacerle seguimiento al proceso y fortalecer la salida de la crisis, además de buscar blindar la empresa frente a otras situaciones que pudiera afectarla. Uno de estos cambios importantes que se realizaron fue el de ser una sociedad colectiva a ser una sociedad anónima, lo que tenía como fin proteger el patrimonio de la empresa. Gracias estos cambios y ajustes en el 2009 se lograron finalmente pagar los pasivos y obligaciones financieras, y cumplir igualmente con las deudas que se tenían con los socios. Según Marcela Ogliastri Barrera, intendente Regional de la Superintendencia de Sociedades, Harinera Pardo S.A ha sido un ejemplo de lo que constituye ser un buen empresario, porque cumplieron a cabalidad con el acuerdo pactado y honraron a sus acreedores.

Una estrategia bien planteada, la seriedad a la hora de asumir el compromiso y el cumplimiento estricto de todas sus obligaciones llevaron a Harinera Pardo a convertirse en una empresa capaz de adaptar sus recursos para enfrentar momentos de crisis. Gracias a estas cualidades le otorgaron en Bogotá en Febrero de 2013 el Premio Ave Fénix al resurgimiento empresarial que otorga la Universidad del Rosario en cooperación con la Superintendencia de Sociedades, el cual galardona las empresas que pese a las dificultades han logrado superar momentos de crisis.

Para Rafael Pardo esta fue una experiencia bastante enriquecedora para la empresa, en la cual se logró aprender sobre sí mismos, conocer sus capacidades y debilidades e interactuar con el entorno.

Según Rafael Pardo se evidencio que para la situación experimentada, no estaban huérfanos de instrumentos y mecanismos para hacer frente a la crisis, siendo esta una de las principales

razones para aplicar a una figura de concordato, y junto con la superintendencia de sociedades se tomó la decisión.

> *"Hoy por hoy consideramos de una gran utilidad para la empresa cualquier presencia de la superintendencia de sociedades, ya no como aquel juez, sensato y objetivo en la conducción de nuestro proceso concursal, sino como esa entidad administrativa que en su función de inspección, vigilancia y control está atenta a cualquier orientación preventiva y enriquecedora para nuestro funcionamiento y crecimiento". Rafael Pardo Santamaría (2013).*

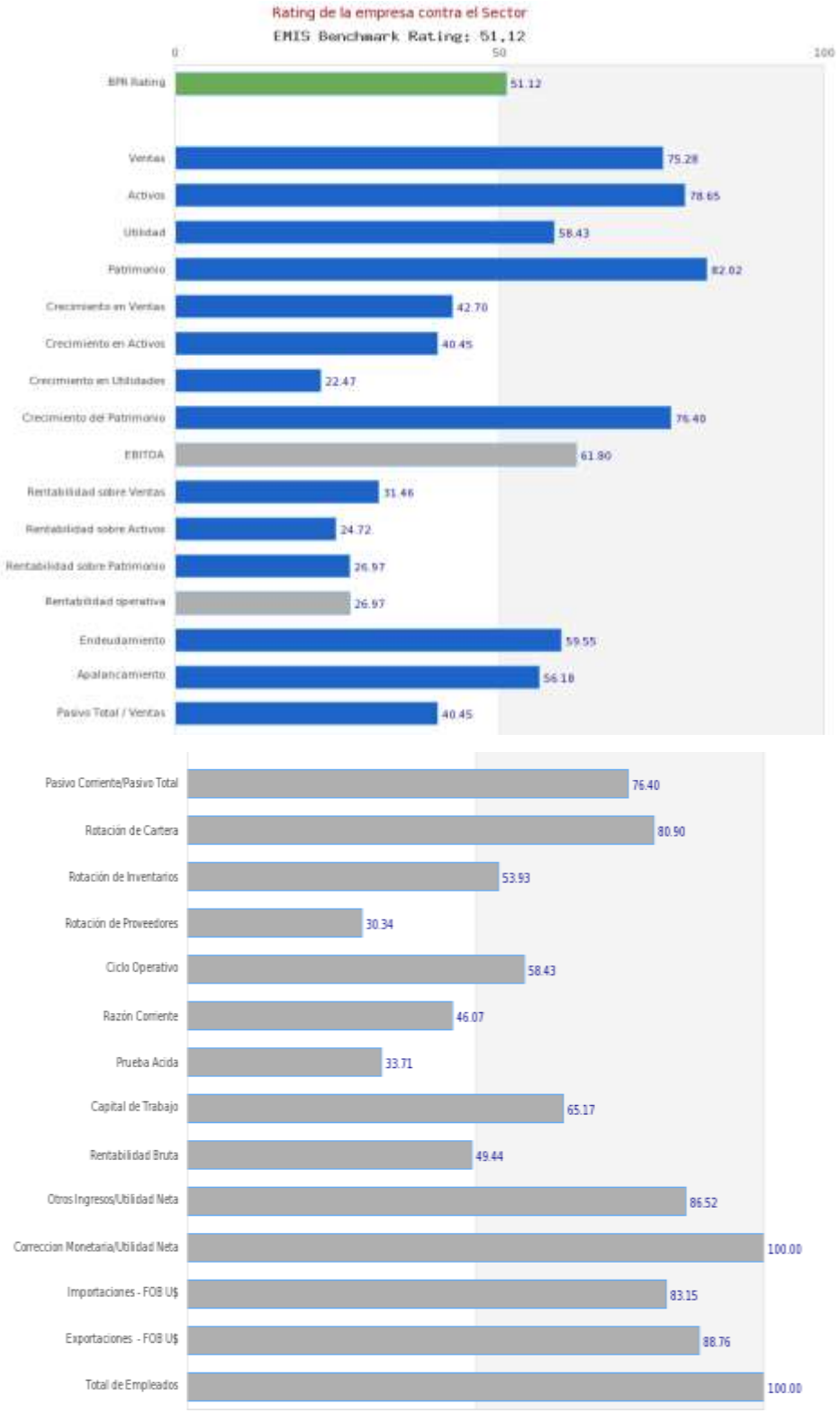
Igualmente el señor Pardo menciona que esa experiencia permitió evidenciar que las entidades financieras y los acreedores en general, cuando ven compromiso y seriedad por parte del empresario frente a sus obligaciones, están siempre dispuestos a apoyar a acompañar todas las iniciativas orientadas a prevenir mayores dificultades o a generar un mejoramiento en la organización.

Actualmente la empresa está en una situación estable, si bien el mercado y haber superado la crisis recientemente tiene una repercusión y desaceleró el proceso productivo y la rentabilidad por un tiempo, la empresa comienza a tener cada vez mejores rendimientos, demostrando el buen trabajo que continúan realizando y los frutos que aun cosechan.

Financieramente la empresa tiene un buen comportamiento frente al mercado, sin embargo hay cosas por mejorar, pero la empresa tiene las herramientas para hacerlo. Su benchmarking frente al sector tiene un comportamiento estable (Gráfica 1), entre los aspectos a destacar, está el buen desempeño que tiene en cuanto a ventas, activos y el crecimiento del patrimonio, el nivel de endeudamiento es razonable con respecto al sector. Sin embargo, el crecimiento en activos, en utilidad y la rentabilidad son factores que se deben buscar mejorar rápidamente, adicionalmente el crecimiento del patrimonio no se ve reflejado en el desarrollo del negocio. El proceso de capitalización que está viviendo la empresa es importante para el despegue de la misma, por lo tanto este factor tiende a mejorar.

**Gráfica 1.**

***Rating de la empresa frente al sector***




*Fuente: Emis Benchmark.*

Debido a la alta rotación de proveedores, comparado con los altos niveles de cartera y de inventarios, se presentan dificultades de pago que generan igualmente problemas de liquidez. La estrategia que debe adoptar la compañía es la ampliación de plazo de pagos con sus proveedores y procurar por un negocio donde los plazos de pagos de los clientes sean lo más cortos posible o preferiblemente pago de contado. La empresa ha tenido todos estos factores en cuenta y se encamina a recuperarse finalmente de la crisis.

Para el señor Pardo, superar el proceso de concordato se da gracias al apoyo y compromiso que se tuvo por parte de las personas de la familia, los acreedores, clientes, las entidades financieras y la superintendencia de sociedades. Los colaboradores juegan un papel fundamental igualmente ya que reaccionan de manera tolerante y continúan cumpliendo con sus labores y finalmente la rápida reacción que tuvo la empresa en el momento de crisis le permiten hoy ser a Harineras Pardo S.A una empresa productiva y reconocida en el mercado.

## 5. ARGUMENTOS FINALES

Harinera Pardo tuvo una experiencia de crisis y recuperación que le permite actualmente ser una empresa competitiva en el mercado Colombiano. Desde su fundación en 1911 hasta el día de hoy ha atravesado diferentes situaciones que le han permitido aprender a fortalecerse y afrontar momentos de crisis. Toda la experiencia recogida en el proceso de concordato hoy sirve de guía para comenzar a trabajar para que su historia sea perdurable.

Si bien es corto el tiempo que ha pasado desde que la empresa termino de pagar todas sus obligaciones, sus directivos ya piensan en que es momento de sacudirse y comenzar a renovarse. El gerente Rafael Pardo describe esta experiencia:

*"Es así, porque gracias a esa experiencia, pudimos evidenciar, en primer término, que las empresas, independientemente de su tamaño o de su tradición o de las personas que la puedan manejar o de cualquier otra circunstancia, no están exentas de eventos que la afecten y que la lleven a momentos o situaciones críticas, que si no se identifican y se enfrentan oportunamente con miras a propiciar las soluciones pertinentes, las pueden*

*llevar prácticamente a su extinción y a la generación de pérdidas para todos los involucrados o vinculados a ella". Rafael Pardo Santamaría (2013).*

El reconocimiento obtenido por la Superintendencia de Sociedades y la Universidad del Rosario con el Premio Ave Fénix al Emprendimiento Empresarial, le ha servido a la empresa como motivación para hacer las cosas cada vez mejor. Sus directivos, liderados por el señor Rafael Pardo ya piensan en innovación, tecnología y competitividad, aunque la recuperación de la empresa no ha sido completa, es algo que posiblemente les permitirá continuar participando del mercado nacional y empezar a pensar en la parte internacional.

*"Hoy tenemos una empresa de más de 100 años de historia, de evolución, generando riqueza para nuestra región y claro esta para Colombia. Estamos comprometidos con el futuro del país y queremos hacer parte de esa mejor patria que todos anhelamos y buscamos". Rafael Pardo Santamaría (2013).*

Para Harineras Pardo S.A muchos fueron los factores que le permitieron enfrentar la crisis, se tomaron buenas decisiones en momentos indicados, siguieron al pie de la letra los acuerdos pactados con las diferentes entidades y cumplieron las estrategias de pago, esto los llevo finalmente a tener una experiencia de resiliencia y provechosa ante la crisis.

## 6. BIBLIOGRAFÍA


Alcalat, E. A. (12 de abril de 2013). Crisis empresariales. Recuperado de Portal de Relaciones Publicas: http://www.rrppnet.com.ar/crisisempresariales.htm

Capponi, R. (22 de noviembre de 2002). Liderazgo Empresarial en Epoca de Crisis. Recuperado del Centro de Estudios Publicos de Chile: http://www.cepchile.cl/dms/archivo_3099_792/rev86_capponi.pdf.

Celedon, N. (31 de marzo de 2013). Harinera Pardo: El Ave Fénix de Santander. Recuperado de www.Vanguardia.com: http://www.vanguardia.com/economia/local/202010-harinera-pardo-el-ave-fenix-de-santander

Covaleda, H. M. (12 de diciembre de 2006). La cadena del Trigo en Colombia. Recuperado de www.corpoica.org.co/: http://corpomail.corpoica.org.co/BACFILES/BACDIGITAL/55684/55684.pdf

DANE. (2005). El Censo 2005 deja ver una realidad demográfica. Recuperado de www.dane.gov.co/: https://www.dane.gov.co/files/BoletinProyecciones.pdf

Departamento Nacional de Planeación- DNP. (2003). Molinería. Recuperado de www.colaboracion.dnp.gov.co: https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Desarrollo%20Empresarial/Molineria.pdf

El Tiempo. (7 de julio de 1998). Industria Harinera, se Pulverizó. Recuperado de www.eltiempo.com: http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-752790

El Tiempo. (31 de agosto de 1999). Un Gremio con Proyección al Futuro. Recuperado de www.eltiempo.com: http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-911764

El Tiempo (4 de julio de 2003). Resiliencia Empresarial. Recuperado de www.eltiempo.com: http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1016101

Federación Nacional de cultivadores de cereales y leguminosas- FENALCE. (2006). I Censo Nacional del Cultivo del Trigo en Colombia, Resultados Parciales a abril de 2006. Recuperado de www.fenalce.org: http://www.fenalce.org/arch_public/Censo.pdf

Federación Nacional de cultivadores de cereales y leguminosas- FENALCE. (2010). Historia de la investigación y aportes de FENALCE en el desarrollo del trigo en Colombia. Recuperado de www.fenalce.org: http://www.fenalce.org/arch_public/trigo93.pdf

Finanzis (24 de enero de 2013). ¿Qué es un procedimiento concursal? Recuperado de www.finanzisblog.com: http://finanzisblog.com/2013/01/24/que-es-un-procedimiento-concursal/

Fink, S. L. (1971). Organizational Crisis and Change. Recuperado de www.eric.gov: http://eric.ed.gov/?id=EJ034330

Gallardo, E. G. (2009). Dynamic Capabilities and Strategic Management: Organizing for Innovation and Growth. Recuperado de www.raco.cat: http://www.raco.cat/dehttp://www.raco.cat/index.php/HistoriaIndustrial/article/viewFile/258180/345539

García, I. (2014). Harinera Pardo S.A. Recuperado de www.grupogia.com: http://www.grupogia.com/valoracion/860005194

Gerencia Eficaz y Productiva (30 de julio de 2009). Benchmarking, una herramienta de gestión. Recuperado de www.gerenciapsm.blogspot.com: http://gerenciapsm.blogspot.com/2009/07/metodo-benchmarking.html

Gudziol, J. (2 de noviembre de 2007). Comercialización de harina de trigo industrial en la costa Atlántica. Recuperado de www.icesi.edu.co: http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/245/html

Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos- INVIMA. (1996). Decreto Número 1944 de 1996. Recuperado de www.invima.gov.co: https://www.invima.gov.co/images/stories/aliementos/decreto_1944_1996.pdf

Lozano, R. (5 de septiembre de 2013). Grandes firmas duran 18 años, según un estudio. Recuperado de www.Portafolio.co: http://www.portafolio.co/negocios/duracion-las-pymes-colombia

Martin, N. O. (1 de febrero de 2008). La crisis Empresarial y los Regímenes de Responsabilidades. Recuperado de http://biblioteca.vaneduc.edu.ar: http://imgbiblio.vaneduc.edu.ar/fulltext/files/TC078886.pdf

Ministerio de Agricultura. (Marzo de 2005). La cadena del arroz en Colombia: Una mirada a global de su estructura y dinámica 1991-2005. Recuperado de www.agronet.ov.co: http://www.agronet.gov.co/www/docs_agronet/2005112141728_caracterizacion_arroz.pdf

Pardo, H. (2 de noviembre de 2014). Reseña Histórica. Recuperado de: www.HarineraPardo.com: http://www.harinerapardo.com.co/sitio/

Pardo, R. (2013). Entrevista Rafael Pardo Santamaría, Gerente Harinera Pardo. (I. Olis, Entrevistador)

Porter, M. (1991). La ventaja competitiva de las naciones. Recuperado de www.zonaeconomica.com: http://www.zonaeconomica.com/ventaja-competitiva

Santamaria, R. P. (15 de febrero de 2013). Discurso Premios Ave Fenix al Emprendimiento Empresarial 2013

StratCo. (1 de junio de 2007). Metodología para el análisis y estructuración del proyecto de harinas pre-cocidas. Recuperado de: www.fenalce.org: http://www.fenalce.org/archivos/HarinasPrecocidas.pdf

Superintendecia de Sociedades (2013). Procedimientos de insolvencia: Acuerdos de reestructuración. Recuperado de www.supersociedades.gov.co: https://www.supersociedades.gov.co/delegatura-para-procesos-de-insolvencia/supervision-y-seguimientos/acuerdos-de-reestructuracion/Paginas/default.aspx

Superintendecia de Sociedades (2013). Procedimientos de insolvencia: Concordatos. Recuperado de www.supersociedades.gov.co: https://www.supersociedades.gov.co/delegatura-para-procesos-de-insolvencia/supervision-y-seguimientos/concordatos/Paginas/default.aspx

Vitolo, D. R. (1 de noviembre de 2003). Posfinanciamiento de empresas en crisis. La crisis después de la crisis. Discurso Inaugural correspondiente al "V congreso Argentino de Derecho concursal y II congreso iberoamericano sobre la insolvencia". Recuperado de: http://imgbiblio.vaneduc.edu.ar/fulltext/files/TC078886.pdf