

Universidad del Rosario



Estudio de Caso: Vida Empresarial / Epidemiología Empresarial. Caso de Estudio - El Éxito de
El Pomar

Trabajo de grado

Autor: Silvia Patiño Delgado

Bogotá, Colombia

2015

Universidad del Rosario



Estudio de Caso: Vida Empresarial / Epidemiología Empresarial. Caso de Estudio - El Éxito de
El Pomar

Trabajo de grado

Autor: Silvia Patiño Delgado

Tutor: Dalsy Yolima Farfán Buitrago

Programa de Administración de Empresas

Bogotá, Colombia

2015

TABLA DE CONTENIDOS

GLOSARIO	1
RESUMEN	2
ABSTRACT.....	3
1. APÉNDICE METODOLÓGICO	4
1.2 Objetivo General	5
1.3 Objetivos Específicos.....	5
2. MARCO TEÓRICO	6
3. APLICACIÓN EMPÍCA.....	10
3.1 Caracterización del Entorno General	10
3.2 Caracterización entorno Específico.....	13
4. DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN ESTUDIADA.....	15
4.1 Antes de la crisis	15
4.2 Durante la crisis.....	25
4.3 Después de la crisis	31
5. ARGUMENTOS FINALES	37
6. REFERENCIAS	40

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Competidores directos de El Pomar.....	15
Ilustración 2. Antes y Después cambio imagen productos El Pomar	35

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Variación del Activo Corriente Disponible 1999-2002	17
Tabla 2. Variación del Pasivo Total, El Pomar.....	18
Tabla 3. Variación Gastos en el 2013 El Pomar	26
Tabla 4. Variación Márgenes de Rentabilidad Años 2003 y 2004 El Pomar	27
Tabla 5. Indicadores de Rentabilidad Años 2003 y 2010	31
Tabla 6. Indicadores de Rentabilidad Años 2011 y 2013	37

ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 1.Crecimiento Ventas Sector vs El Pomar	19
Gráfica 2. Canales de Distribución El Pomar años 1998-2001	21
Gráfica 3. Indicador de Liquidez vs Endeudamiento El Pomar.....	23
Gráfica 4.Indicadores de Rentabilidad de El Pomar	24
Gráfica 5. Canales de Distribución de El Pomar 2003-2010	30

GLOSARIO

Perdurabilidad: “la habilidad de las organizaciones para permanecer activas en una industria, sector o mercado, sin importar los cambios, incertidumbres contingencias o riesgos futuros que tenga que enfrentar” (Toca C, pg 8, 2011).

Morbilidad: estado de la empresa en donde sus niveles de endeudamiento son muy altos y las ventas van decreciendo año a año, hasta que la operación se vuelve insostenible y tiene la posibilidad de entrar en quiebra.

Crisis: “Toda perturbación del estado de equilibrio dinámico del negocio, que esté incidiendo en su operación y, en los resultados de su gestión.” (CEI, 2014)

Resurgimiento: capacidad que tiene una empresa para superar los obstáculos y las amenazas que lo llevaron a enfrentar una crisis y volver al mercado a competir en el mercado

Razón de liquidez general: indica el grado de cobertura que tiene los activos de mayor liquidez sobre las obligaciones a corto plazo. Se calcula dividiendo los activos corrientes entre los pasivos a corto plazo. Así pues, entre mayor sea esta razón o el porcentaje, mayor será la capacidad de la empresa para satisfacer las deudas que tienen un vencimiento a corto plazo.

Razón de endeudamiento total: indica cuánto de la inversión total se encuentra financiada por terceros y así determinamos qué tan endeuda está la empresa. Este indicador mide la solvencia en el largo plazo y con lo que cuenta la empresa para hacerse responsable del pago de sus obligaciones con regularidad.

ROE: la rentabilidad sobre el patrimonio invertido, mide la rentabilidad operativa es decir la eficiencia con la que se ha financiado la operación

ROA: la rentabilidad sobre los activos, mide la eficiencia con la que se usan todos los recursos en la empresa teniendo en cuenta la forma cómo se encuentran financiados.

RESUMEN

Durante los años 1998 y 2002 El Pomar atravesó por una fuerte crisis económica caracterizada por una disminución de las ventas y falta de liquidez que conllevó a graves problemas con los proveedores. Igualmente, había deficiencia en la dirección del área administrativa y financiera generando debilidades frente a la competencia, pues carecían de controles en los procesos internos. Desde el año 2001 hasta el año 2003, las ventas de la empresa habían disminuido en un 65%, lo que ocasionó el cierre de 4 comercializadoras que tenían y el incumplimiento de sus obligaciones fiscales, financieras y con sus proveedores.

Dada esta situación se le aconseja a la Junta Directiva tramitar un acuerdo de restructuración bajo la Ley 550 de 1999 con el fin de pagar a sus acreedores. Este acuerdo fue formalizado con los proveedores el 8 de noviembre de 2003 en donde todas las partes quedaron de acuerdo luego que la Superintendencia de Sociedades diera el aval para ejecutarlo. Para el año 2010 la empresa logró superar esta etapa, luego de que la administración se enfocó en reconquistar el mercado perdido, se vendió la empresa a accionistas colombianos para adquirir capital y se realizó de alianzas estratégicas con otras empresas.

El presente trabajo tiene como tema central discutir el caso empresarial de cómo El Pomar logró resurgir de su crisis. De este modo, es cómo se establecerán los parámetros que determinarán el desarrollo del trabajo, tales como: perdurabilidad empresarial, ley 550 de 1999, resurgimiento y estrategia.

Palabras Claves: crisis, resurgimiento, perdurabilidad

ABSTRACT

During 1998 and 2002 El Pomar went through a severe economic crisis characterized by declining sales and lack of liquidity that led to serious problems with suppliers. Similarly, there were deficiencies in the management of administrative and financial areas generating weaknesses against the competition, because they lacked the internal controls processes. From 2001 until 2003, sales of the company had fallen by 65%, resulting in the closure of four traders who had and breach of its fiscal, financial and obligations with their suppliers.

Given this situation advises the Board process a restructuring agreement under Law 550 of 1999 in order to pay its creditors. This agreement was formalized with suppliers on November 8, 2003 in which all parties were agreed after the Superintendency of Corporations give endorsement to run. For 2010 the company managed to overcome this stage, after the administration focused on regaining lost market share, the company was sold to Colombian shareholders to acquire capital and made strategic alliances with other companies.

The present work has as central theme discuss the business case for how El Pomar managed resurgence of the crisis. This is how the parameters that will determine the development of the work, such as laying down: corporate sustainability, Act 550 of 1999, resurgence and strategy

Key words: crisis, resurgence and perdurability.

1. APÉNDICE METODOLÓGICO

Durante la investigación que se realizó a El Pomar, se aplicó un proceso de valoración y evaluación interna utilizando métodos cualitativos como fuente primaria.

Por un lado, las herramientas que se utilizaron en los métodos cualitativos fueron las entrevistas a profundidad a directivos de las diferentes áreas y al gerente general, Nelson Molano. Igualmente, se realizaron visitas de campo en donde por medio de la observación se identificó procesos claves que hicieron parte de las estrategias utilizadas durante el proceso de resurgimiento de la empresa.

También se tuvo acceso al folio de restructuración que la Superintendencia de Sociedades donde de forma detallada se recopilaba la información del proceso de restructuración de la compañía, con informes financieros y del promotor.

Igualmente, se recolectó información de fuentes secundarias, como páginas gubernamentales, otras investigaciones acerca del sector lácteo y empresas que también han resurgido luego de firmar el acuerdo de restructuración, Ley 550 de 1999.

Para realizar el análisis de este caso, se siguieron los siguientes pasos:

- i. Describir el comportamiento del sector lácteo en Colombia e identificar aquellos factores que son fundamentales para que una empresa sea competitiva en este sector.
- ii. Estudiar la historia de El Pomar desde su fundación hasta hoy y así identificar aspectos que la llevaron a estar en crisis
- iii. Identificar las estrategias utilizadas para resurgir y mantenerse en el mercado.
- iv. Determinar elementos claves de aprendizaje con el fin de ser ejemplo para las generaciones futuras de El Pomar.

1.2 Objetivo General

¿Cuál fue la ruta de éxito que El Pomar utilizó para superar la crisis?

1.3 Objetivos Específicos

- ¿Cuáles fueron las causas que llevaron a El Pomar a entrar al proceso de la Ley 550 de 1999?
- ¿Cuáles fueron las rutas y métodos seguidos por El Pomar implementó para superar la crisis que presentó?
- ¿Qué aprendizajes les dejó a la crisis a la dirección y gerencia de El Pomar?

2. MARCO TEÓRICO

La perdurabilidad empresarial, entendida como *“la habilidad de las organizaciones para permanecer activas en una industria, sector o mercado, sin importar los cambios, incertidumbres contingencias o riesgos futuros que tenga que enfrentar”* (Toca C, pg 8, 2011), será un parámetro fundamental para tener en cuenta, pues este es el fin último de toda empresa. Alfred A Marcus, propone en su libro titulado Big Winners and Big Losers, un estudio en donde su objetivo es descubrir el patrón de por qué hay empresa que logran tener un excelente desempeño año tras año y otras no lo logran.

Así es como determina que una empresa ganadora, es aquella que entiende el porqué de su existencia; tiene una visión y unos valores claros que son los responsables de guiar las actividades y metas que llevan a cabo día a día. Estas empresas escogen un área donde tiene una ventaja competitiva y se adhieren a ella para descubrir un nicho de mercado específico donde competir, que ha sido ignorado por otras empresas (Marcus, 2005, pág. 2-5). Para poder descubrir y explotar esta posición, la empresa debe aprender a combinar el bajo costo y diferenciación; debe ser ágil para poder responder proactivamente a las oportunidades y amenazas del mercado, diversificar los productos para poder compensar el mal desempeño de algunos y basar sus movimientos en el conocimiento de los clientes, proveyéndolos con la mejor propuesta de valor (Marcus, 2005, pág. 76). Las compañías ganadoras entendían a donde tenían que ir y cómo llegar allí; tenían la disciplina para defender sus puntos críticos y protegerlos y además tenían un enfoque para suplir las necesidades de los consumidores, reduciendo el riesgo al concentrarse en sus competencias y alejándose de aquellas actividades que los podrían llevar a un fracaso (Marcus, 2005, pág. 81). Los ganadores enfrentan desafíos al tener que hacer trade-offs, pues ser ágil, disciplinado y tener un foco son acciones que pueden llegar a ser contradictorias (Marcus, 2005, pág 13).

Por otro lado, una empresa perdedora es aquella está compartiendo espacios de mercado con otras que ofrecen productos y/o servicios similares o iguales; no existe una diferenciación significativa que cautive al consumidor al no tener la capacidad para generar un valor agregado

(Marcus, 2005, pág 221), lo que significa que éste puede obtener el mismo beneficios de otras fuentes (Marcus, 2005, pág 167). Estas empresas se caracterizan por actuar a la defensiva y no a la ofensiva en donde sus innovaciones están impulsadas por la tecnología y los productos, no por el mercado y sus necesidades (Marcus, 2005, pág 189). Además, no tenían un foco claro, es decir que no tenía un plan de acción estipulado para orientar sus estrategias y acciones, lo que llevó a que no pudieran expandir y fortalecer su posición en el mercado (Marcus, 2005, pág 241).

Lo anterior es pertinente el desarrollo del caso de estudios de El Pomar pues se podrá hacer un paralelo de las estrategias utilizadas por las empresas ganadoras y lo que hizo ésta empresa para superar la crisis. Además se podrá identificar factores que incidieron en la crisis de El Pomar tomando como referencias los casos estudiados de las empresas perdedoras.

Por otro lado, es importante explicar las implicaciones que conllevó la creación de la Ley 550 de 1990. Esta fue expedida con el fin de dotar a Colombia con un instrumento que le ayudará a superar la crisis que estaba viviendo a finales de 1999 y proteger a las empresas de una muerte empresarial. Algunos de los propósitos de esta ley era poder lograr:

- ✓ La reactivación de la economía y la generación de empleos.
- ✓ Logar una mayor eficiencia de los recursos.
- ✓ Mejorar la competitividad de las empresas colombianas.
- ✓ Restablecer la capacidad de pago de aquellas empresas que tenían problemas de liquidez.
- ✓ Facilitar el acceso al crédito.
- ✓ Fortalecer la dirección y sistemas de control internos de las empresas.
- ✓ Asegurar la calidad, suficiencia y oportunidad de la información suministrada a los socios, accionistas o terceros.
- ✓ Gestionar una óptima estructura administrativa, financiera y contable de las empresas que están restructuradas.

- ✓ Establecer un marco legal adecuado para llevar a cabo la reestructuración de las empresas de forma ágil con seguridad jurídica y con equidad.

Así mismo esta ley buscaba recuperar las relaciones comerciales entre las empresas y la Superintendencia de Sociedades. Esto se logró por medio del nombramiento de un auditor externo permanente, renegociación de las deudas con los proveedores y la redefinición de la tasa de interés.

Fue así como esta medida permitió a las compañías establecer nuevos plazos de pago con sus acreedores y desarrollar un plan de salvamento para resurgir de la crisis. Al conocer más detalladamente esta ley es posible identificar los factores que llevaron a El Pomar a firmar este acuerdo de reestructuración y superarlo con éxito.

La Ley 550 de 1999 fue una solución temporal a la crisis económica que estaba viviendo Colombia en momento, pues lo que buscaba era hacer frente a la recuperación empresarial, facilitando su reactivación y promoviendo acuerdos de reestructuración en las empresas. De acuerdo con estadísticas de la Superintendencia de Sociedades, desde que se estableció este régimen de intervención económica en 1999 hasta Octubre del 2014, 882 empresas fueron aceptadas por Supersociedades (Procesos Iniciados), 746 empresas lo pudieron llevar a cabo (Procesos Celebrados) y 693 empresas culminaron con éxito dichos acuerdos (Procesos Terminados) (Supersociedades, 2014). Teniendo esto en cuenta, se podría decir que el 78,6% sí lograron salir de la crisis pues desarrollaron planes efectivos de mejora.

Sin embargo, el 21,4% de estas empresas tuvieron como actuación final su liquidación pues no lograron cumplir con lo estipulado en el acuerdo de reestructuración. Según el estudio que se realizó sobre las Causas de Liquidación Obligatoria de Sociedades en Colombia, las razones más comunes por las cuales las empresas entran en crisis y se ven obligadas a ser liquidadas son: el elevado nivel de endeudamiento, la disminución de las ventas, la elevada carga tributaria, fallas en el manejo administrativo y personal no capacitado (Gaitán A, Hincapié A et al, 2013).

En cuanto el diagnóstico de las empresas en crisis y las estrategias utilizadas para el resurgimiento de la misma, se utilizará el libro que escribió el Profesor Pinkas Flint titulado

“Reflotamiento. Aspectos económicos y financieros aplicables a la gestión de empresas en crisis”. Para el desarrollo de este trabajo se utilizaron cuatro capítulos: I El Entorno Económico, II La Empresa y su Viabilidad, III Reorientación Empresarial y el V Técnicas de reflotamiento. En el primer capítulo se trataron conceptos de estrategias de supervivencia y las siete crisis de la pequeña y mediana empresa (Anexos 7.1 Cuadro de las Estrategias de Supervivencia y Apéndice 7.2 Cuadro de las Siete Crisis de la Pequeña y Mediana Empresa), en el II capítulo se estudió el análisis de ratios financieros y un examen general por áreas de la empresa elaborado por INCAE (Centro de Estudios Administrativos), en el III capítulo los rasgos básicos que debe considerar una empresa que está pasando por un proceso de reestructuración:

- a) Focalización en la estrategia: buscando la competitividad en los procesos claves de la empresa que generan valor agregado desde la perspectiva del cliente.
- b) Orientación al Cliente: todos los procesos llevados a cabo en la compañía, debe crear valor para el cliente; calidad, tiempos de espera, costo y nivel de servicio.
- c) Gestión de los procesos: la estructura organizacional debe ser más flexible, creando así una gestión inter-funcional donde exista una configuración transversal horizontal.
- d) La aplicación de la tecnología en los procesos de la organización como en maquinaria o sistemas de información.

En el capítulo V se explica que “las empresas entran en crisis por una falta de adecuación de su entorno” en las áreas políticas, económicas, tecnológica y de conocimiento. Existen diferentes síntomas que indican el deterioro empresarial y estos pueden ser de carácter cualitativo (ausencia de objetivos claro, disminución de motivación del personal, problemas de liderazgo, falta de desarrollo tecnológico, excesiva centralización entre otros) o cuantitativo (disminución en la rentabilidad, aumentos en los niveles de endeudamiento, disminución en ventas entre otros). Cuando se ha identificado que ya existe un deterioro empresarial, se puede decir que la empresa está enfrentando una crisis y para poder resurgir de ésta, es necesario realizar:

1. Diagnóstico: es una etapa fundamental pues ayuda a identificar las causas del deterioro empresarial. Se estudia la historia pasada de la empresa y las diferentes estrategias utilizadas.
2. Plan de emergencia para poder estabilizarse utilizando tácticas a corto plazo como la reducción de costos mediante una reducción de costos administrativos y operativos, diferenciar el producto por medio de nuevos rasgos, asegurar la continuidad del producto/servicio en el mercado y mejorando su la calidad.
3. Implementar cambios fundamentales: medidas administrativas y financieras llevadas a cabo para aumentar el flujo de caja y disminuir los pasivos.
4. Planeación de crecimiento y retorno a un estado perdurable.

Teniendo en cuenta lo expuesto anteriormente, se realizará un paralelo con las estrategias utilizadas por El Pomar en su ruta que lo llevaron a resurgir y las expuestas en este libro.

3. APLICACIÓN EMPÍCA

3.1 Caracterización del Entorno General

En los últimos 30 años el sector lácteo se ha caracterizado por un gran dinamismo, evidenciado en el crecimiento de la producción de la leche y la entrada de nuevos competidores en el mercado colombiano. En los años 70's la producción lechera creció en promedio 4,7% anual, en los 80's alcanzó tasas anuales del 6,5 %, pero en los años 90 dicha tasa decreció alcanzando un crecimiento de tan sólo 3,8%. Sin embargo, ya en los primeros años del 2000 la tasa de crecimiento fue del 7,2% (Holmann, Rivas et al, 2006). De acuerdo con cifras del Ministerio de Agricultura, la producción mundial de leche llegó a los 750.1 millones de toneladas en 2012, lo que significó una expansión de 2.7% frente al 2011. En el 2012, la

producción del sector registró una expansión de 4.4%, casi la misma tasa de crecimiento del PIB total, 4.3% (Benchmark, Sector Lácteos, 2002).

Las empresas del sector lácteo se han visto enfrentadas a difíciles situaciones del contexto, tal como lo fue la crisis al final de siglo XX. La realidad macroeconómica de los años 1999 y 2000 no era la más favorable, tal como lo demostró la calificación BB que otorgaron al país las calificadoras de riesgo (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural y otros, pg 479, 2006). Debido a esta crisis generalizada, los mecanismos ya existentes para la recuperación empresarial eran inadecuados e ineficientes y como resultado se crea la Ley 550 que simplificó los procesos de reorganización para los entes territoriales que requerían ayuda para superar la crisis (Superintendencia de Sociedades, 2013).

Aunque la tasa de crecimiento promedio del sector está en 3,5 % anual (FAO, Organización para las Naciones Unidas para la Agricultura y Alimentación, 2011), gracias al mejoramiento genético del ganado lechero y especies altamente productivas, este sector ha sufrido baja rentabilidad en los últimos años debido a los altos costos de producción (insumos). Por ejemplo la urea ha llegado a costar 80% más que en los países con los que deberíamos competir, igual situación se presenta con el fosfato dinámico (40%) y el cloruro de potasio (35%) necesarios para la producción de fertilizantes.

Analizando los factores de competitividad (tecnología, productividad, precios y comercio exterior), se puede afirmar que este sector no es uno de lo más competitivos. En cuanto el nivel de tecnología utilizado en las plantas está muy por debajo de los estándares internacionales, como consecuencias no cumplimos con todos los requisitos que exige la regulación sanitaria y fitosanitaria en otros países, bajando así nuestro nivel de competitividad, tal como lo afirma el presidente de UNAGA [Unión Nacional de Asociaciones Ganaderas de Colombia] “En los siete tratados que tiene Colombia firmados y en ejecución no tenemos admisibilidad sanitaria para exportar nuestros productos lácteos” (Sánchez Rondón, 2013). Además existe escasez de tierra e infraestructura “Es importante precisar que Colombia solo tiene el 8.5% de las vías pavimentadas y de estas solo el 13% está en buen estado, el 51% en regular estado y el 36% en mal estado. En Colombia por cada 100 km cuadrados de área, 15 km tienen algún tipo de vía, mientras en USA la cifra llega a 67 km” (Revista Semana, 2013). En

cuanto a la productividad, mientras que Estados Unidos produce 90 millones de toneladas utilizando 9,1 millones de vacas su productividad es de 35 litros. A diferencia, Colombia produce 6,4 millones de toneladas utilizando 7,4 millones de vacas con una productividad de 4,1 litros (Sánchez Rondón, 2013).

Otro aspecto importante a resaltar es los subsidios entregados por el Estado al sector agropecuario. Anualmente se recibe US \$596 millones, 158 veces menos de lo que recibe la Unión Europea (18 0billones anuales) y Estados Unidos recibe US \$192.000millones al año (Rel-UITA, 2013). Como consecuencia, el litro de leche pagado al productor no supera los \$800 pesos (Fedegan, 2014), el mismo valor que recibía un productor en el año 1999. (Rel-UITA, 2013). En la región caribe la situación es más grave pues por litro de leche los productores están recibiendo entre \$400 y \$450 pesos (Lafaurie Rivera (La FM), 2013).

Actualmente los precios internacionales de la leche están en 5.000 dólares por tonelada a causa del prolongado verano en Nueva Zelanda y Estados Unidos, haciendo atractivo aumentar las exportaciones a países con los que ya se firmó tratados de libre comercio (El Colombiano, 2014). La perdurabilidad de 400 mil pequeños y medianos ganaderos está comprometida, pues las importaciones de leche en polvo y lactosuero están llevando a la ruina a estos comerciantes; en el 2011 se eliminaron los aranceles de estos productos y entraron al país 7.700 toneladas, en el 2013 entraron 33. 097 toneladas. Según el Ministro de Agricultura Juan Camilo Restrepo en el 2012, las importaciones de leche en polvo de Argentina incrementaron un 500% y de las 28.594 toneladas de leche que importaron en el 2011, 20.259 toneladas corresponden a leche en polvo (Benchmark, 2012).

En cuanto a los precios pagados en el mercado local, los últimos meses de 2012 y enero de 2013 estuvieron marcados por una tendencia a la baja de los precios de la leche efectivos al productor. Así, el precio promedio nacional que llegó a un máximo de \$933/litro se ubicó en \$898/litro en enero del presente año (Benchmark, 2012).

Se dice que el sector lácteo es de gran importancia para la economía, según cifras obtenidas del periódico El Colombiano (Benavides Senior, 2013) “La industria láctea nacional

tiene una participación del 2 por ciento en el PIB nacional, 13,4 por ciento en el PIB agropecuario y 33 por ciento en el PIB pecuario”, 350 mil familias de la sabana de Bogotá, el Eje Cafetero y la costa Atlántica trabajan a diario para producir la leche en Colombia (El Heraldo, 2014). A pesar del bajo valor total de las exportaciones del sector, cabe resaltar las participaciones por producto o eslabón de la cadena, de acuerdo con el Departamento Nacional de Planeación. Así las cosas, las exportaciones de queso representan un 44.2%, seguidas de las de leche en polvo con 21.4% y las de leches ácidas con un 11.0%. El sector lácteo participa apenas con el 0,01% del total de productos exportados por Colombia. Al cierre de 2012 exportó US\$3.53 millones, lo cual significó una reducción del 23.30% en el monto exportado frente al año anterior cuando alcanzó US\$ 4.6 millones.

Teniendo en cuenta esta información se puede decir que este sector presenta turbulencia pues existe rivalidad entre las empresas, un ejemplo de esto es que tan sólo 6 empresas que realizan la transformación del 70% de la leche que va a al mercado (Nuevo Siglo, 2013). Igualmente, existe competencia de precios de aquellas empresas que importan la leche en polvo, la rehidratan y la venden a precio muchos más bajos, lo que conlleva a una guerra de precios. Los avances tecnológicos se concentran en aquellas empresas que pueden hacer grandes inversiones de capital y logran crear un valor diferenciador de sus productos. La lucha constante en estándares de calidad, la incertidumbre generada por el clima, el dinamismo producto de la entrada de nuevos competidores gracias a los TLC, las nuevas regulaciones y el ambiente hostil, generan gran complejidad en el sector.

3.2 Caracterización entorno Específico

En 1953 el alemán Friedrich Dockweiler luego de pensionarse, inició su proyecto más ambicioso fundado una pequeña industria pasteurizadora que nombró INDUSTRIA PASTEURIZADORA Y LECHERA EL POMAR S.A, ahora llamada El Pomar. Esta compañía lleva más de 60 años en el mercado colombiano y está dedicada al procesamiento, distribución y venta de lácteos en Bogotá y Cundinamarca. En la actualidad, el portafolio de productos está compuesto por la línea de leche (entera y deslactosada), derivados lácteos (yogurt vida, yogurt

completo, yogurt con cereal, kumis pomy y avena), productos para la lonchera (gelatina y arequipe) y productos industriales como la crema de leche.

Según el ranking de las empresas del sector lácteo que toma como criterio principal las ventas anuales, en el año 2013 habían 91 empresas componían el sector. En la siguiente *Ilustración 1. Competidores directos de El Pomar*, se encuentran las empresas del sector lácteo que hacen parte del sector estratégico de El Pomar. El sector estratégico lo componen empresas que ejercen la misma actividad, en este caso elaboración de productos lácteos; tanto las líneas de producto como los productos son similares, utilizan tecnología parecida, participan en el mismo mercado con clientes iguales y utilizan proveedores similares.

Analizando la Ilustración 1. Competidores Directos de El Pomar y considerando los criterios de: productos, promoción y canales de distribución, se puede decir que el sector estratégico de El Pomar presenta una convergencia estratégica que conlleva que exista una erosión de la rentabilidad y pérdida de ventaja competitiva en el largo plazo.

Ilustración 1. Competidores directos de El Pomar

Ranking		20	18	11	8
Empresa					
Ventas Promedio últimos 5 años		\$35,729,000,000	\$37,003,000,000	\$45,288,000,000	\$172,166,000,000
Actividad		Elaboración de productos lácteos			
Línea de Productos		Leche y Derivados Lácteos			
Productos	Leche	Leche (entera deslactosada bolsa pack)	Leche (Larga vida, media vida, deslactosada, semidescremada)	Leche pasteurizada UTH y saborizadas	Leche (entera descremada y light)
	Yogurt con Cereal	Pomix	Yompi	Nutrigirth	Batti Mix
	Yogurt (sabores Mora, fresa y Melocotón)	Vida y Completo	Yogurt Entero, Slim	Yogur (fresa, mora, melocotón)	Yogur Bio y yogurité
	Kumis	Kumis	Kumis Entero y Slim	Kumis	Kumis
	Crema de Leche		Quesos (doble crema, perita, mozzarellatipo sandwich, holandes, tolsit, etc)	Crema de Leche	Crema de Leche
	Quesos			Quesos (campesino, doble crema y cuajada), Petite Suisse	
	Avena	Avena		Avena	Avena
Canales de Distribución		Superetes y Tiendas de barrio	Superetes, Tiendas de barrio y grandes superficies	Superetes y Tiendas de barrio	Superetes, Tiendas de barrio y grandes superficies
Promoción		Presencia en Redes Sociales y página web	Presencia en Redes Sociales y página web	Presencia en Redes Sociales y página web	Presencia en Redes Sociales, página web y comerciales en televisión

Fuente: Elaboración Propia con datos obtenidos de BPR Benchmark (2014) y portales de internet propios de cada empresa

4. DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN ESTUDIADA

4.1 Antes de la crisis

Durante los años 1998 y 2002, se denominará el periodo “Antes la crisis”, en donde El Pomar se vio enfrentada a un ambiente hostil, en donde el país estaba empezando a vivir una de las crisis económicas más fuertes de su historia. Así fue como ésta incidió en el consumo de la leche y sus derivados y como resultado desde estos años se empezó a evidenciar una baja continua de las ventas, especialmente de los productos que habían sido responsables de generales

un valor agregado, tales como los yogures, arequipes y crema de leche que eran los que mayor margen de utilidad generaban.

Por otro lado, en esta época sus competidores vieron en la necesidad de disminuir los precios para poder competir en el mercado, lo que conllevó a que El Pomar tomara medidas al respecto que afectaron el margen de contribución de sus ventas. Así fue como desarrollaron una estrategia de entregar productos como obsequio dado que las compañías más influyentes del sector, Colanta, Alpina y Parmalat, estaban ofreciendo promociones con estas características. Esta situación se presentó tanto en el mercado de larga vida como en el de leche fresca, dadas los altos niveles de producción el sector, que conllevó a promociones permanentes, desplazando así el mercado y perjudicando el desarrollo de las ventas.

El principal mercado en donde El Pomar comercializaba era el de tienda a tienda, es especial en el sector del sur de Bogotá. No obstante, sus productos son sustituidos por los jugos en caja y refrescos, ya que el precio es mucho menos y dado que el país estaba enfrentando una crisis donde el poder adquisitivo de las personas estaba disminuyendo, las amas de casa empezaron a sustituir en la lonchera de sus hijos y en consumo de su casa, el consumo de leche y sus derivados por jugos y refrescos dado su menor costo.

En cuanto el poder de negociación con los proveedores se puede decir que era bajo. Por un lado el principal proveedor de El Pomar es tetra pack y dado que ofrecen un producto y servicios muy especializado es difícil de sustituirlo debido a que el tipo de maquinaria y empaque utilizado en la planta está diseñada para servir sólo con lo que ofrece tetra pak. Por otro lado, el incumplimiento de pagos con sus proveedores de leche ha hecho que pierdan el poder de negociación y se vean enfrentados a pagar precios superiores.

Analizando el balance general de los años 1999 hasta junio de 2002, se puede apreciar que todos ellos presentan una concentración importante en activos no corrientes con un participación entre el 73% y el 81 %, en donde la mayor parte está en las propiedades de planta, equipo y sus respectivas valorizaciones.

En cuanto los activos corrientes, en especial el disponible, se puede observar una disminución del mismo a lo largo de estos años tal como lo muestra la siguiente tabla. Es notorio ver, que la mayor variación negativa del activo corriente disponible, se encuentra en el año 2001

y esto se puede relacionar con el decrecimiento de las ventas del 63% que más adelante se analizará.

Tabla 1. Variación del Activo Corriente Disponible 1999-2002

Años	Activo Corriente Disponible
1999	15%
2000	37%
2001	-207%
2002	7%

Fuente: Elaboración Propia. Datos obtenidos de los Informes de Gestión de El Pomar, información Financiera

Por otro lado, se puede observar que el pasivo ha crecido en estos años llegando aumentado un promedio de 12% desde el 1998 hasta el 2002 y su mayor crecimiento entre el 2000 y 2001 donde el pasivo aumentó 21%. Las mayores concentraciones del pasivo estuvieron en las obligaciones financieras y en los proveedores entre los años 1998 y el 2001.

Comparando los resultados de BPR (Cardona, C *Informe No. 1 Análisis de Procesos, 2002*), en el año 2001, mientras que la participación máxima del pasivo financiera en el pasivo total en esta industria era del 25%, El Pomar estaba en el 24% de participación y en cuanto la participación del pasivo de proveedores en el pasivo total en esta industria era de un máximo de 8%, El Pomar cuadruplicaba esta cifra alcanzando una participación del 32%.

Tabla 2. Variación del Pasivo Total, El Pomar

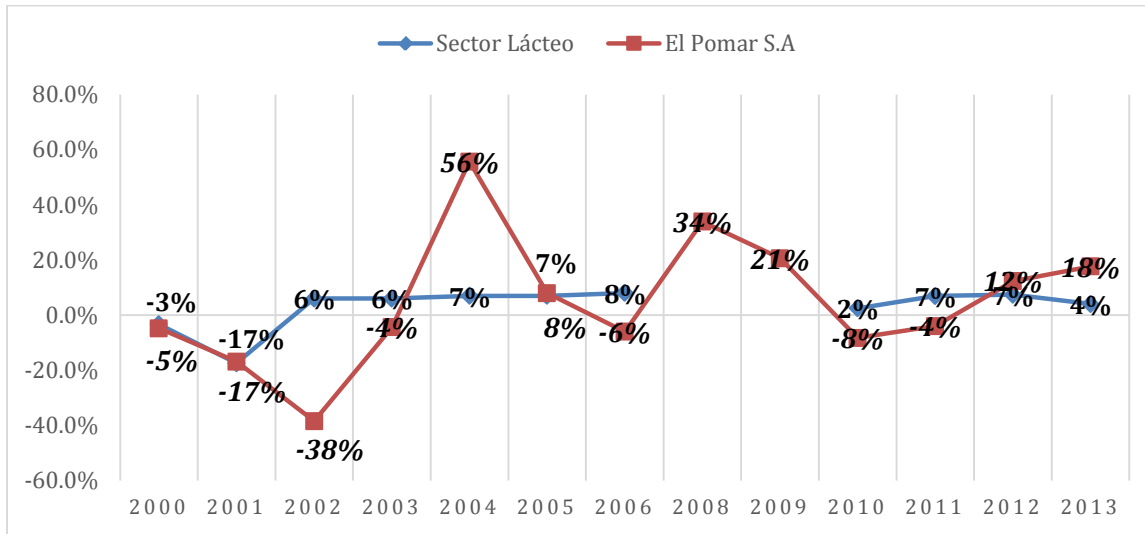
Años	Variación del Pasivo Total (PT)	% Proveedores PT	% Obligaciones Financieras PT
1998		28%	36%
1999	9%	22%	36%
2000	12%	25%	28%
2001	9%	32%	24%
2002	26%		

Fuente: Elaboración Propia. Datos obtenidos de los Informes de Gestión de El Pomar, - información Financera

Respecto al estado de resultados, se muestra un decrecimiento en las ventas, producto del cierre de las operaciones en Boyacá, Ibagué, Girardot y la sucursal de Bogotá. Adicionalmente, El Pomar se vio afectada con la entrada de nuevos competidores como pequeñas pasteurizadoras (Arboledas, Bones, El Palmar) y nuevos operadores de otras regiones del país.

Tal como se evidencia en la gráfica Crecimiento de las Ventas, hubo un comportamiento negativo de las ventas durante estos años; mientras que el crecimiento de la industria decrecía un 3%, el de El Pomar decrecía cinco -5% en el 2000. En el año 2001, tanto la industria como el Pomar decrecieron sus ventas en un 17%. Para el año 2002, la industria ya presentaba un crecimiento del 6%, pero el Pomar seguía presentando un decrecimiento en sus ventas esta vez del 38%.

Gráfica 1.Crecimiento Ventas Sector vs El Pomar



Fuente: Elaboración Propia. Datos obtenidos de los Informes de Gestión de El Pomar, - información Financera y de BPR Benchmark

Lo anterior se pudo deber a las siguientes causas: inexistencia plan operativo y deficiente desempeño de sus procesos.

Durante estos años se evidenció que no existía un plan operativo formal para afrontar la crisis y las medidas que se han tomado no habían sido suficientes; reducción costos de la planta y negociación con proveedores para reducir el precio de compra. Existía una ausencia de una política comercial y una estrategia de mercadeo largo plazo; además su producto presentaban un alto grado de inflexibilidad en el precio debido a su materia prima ya que existe inflexibilidad para la compra del mismo, pues las rutas de recolección son compartidas por otros fabricantes, aumentando la demanda y evitando así la disminución de los precios.

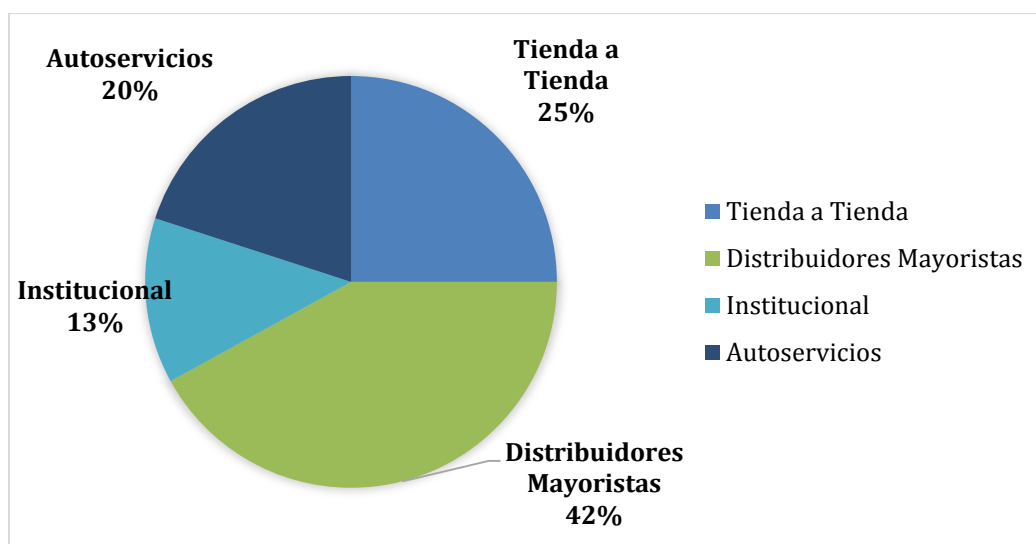
Analizando el desempeño de los procesos durante estos años, se pudo llegar a las siguientes conclusiones (Cardona C, Informe No. 2 Análisis de Procesos, 2002):

1. La compra de la leche: la mayoría provenía de compras a intermediario lo que significaba altos costos en la producción y también riesgos al no poder conseguir los volúmenes necesarios por la producción debido a las sequías y las negociaciones conseguidas con los intermediarios de los productores.
2. El proceso de la producción: se evidencio que así el área de trabajo se caracterizada por su organización y limpieza, pero había un desempeño deficiente en cuanto el mantenimiento de la maquinaria para su mantenimiento y el sistema de sellado de leche fresca no era óptimo pues se desperdiciaba plástico. Era necesario mejorar la asepsia en el proceso de derivados para que la dosificación se realizara automáticamente y no manual.
3. Ventas: existía una falta de control sobre los vendedores y no había un control sobre las rutas que realizaban para la visita de clientes como también un apersona a quienes pudieran acudir como un referente; carecían de un gerente comercial para que pudiera realizar el seguimiento a la atención de tienda a tienda y un diseño más estructurado de un plan de mercadeo.
4. Administrativa: aunque hay una estructura clara de los departamentos que componen la empresa como lo es recursos humanos, contabilidad, tesorería, compras y producción, se identificó un desempeño deficiente en cuanto el seguimiento oportuno de la contabilidad pues esta no era entregada en los primeros días del mes y cuando otras áreas necesitaban información oportuna ésta no estaba consolidada. En cuanto los equipos de computación, estos presentaban daños lo que dificultaba la ejecución de las tareas y por último el proceso de compras y recepción de facturas carecía de un flujograma claro, lo que dificultaba el control de las mismas y la ejecución oportuna de los pagos.

Por otro lado, es importante mencionar los canales de distribución que utilizaba la compañía para hacer llegar sus productos a su cliente final. Su principal canal de distribución es el canal tienda a tienda con su propia red y aunque no representa el mayor porcentaje de participación en los canales de distribución, es el más importante en sus operaciones.

Las ventas a distribuidores a mayoristas representa el mayor porcentaje, pero este al ser intermediario el margen de contribución a las ventas es menor. En cuanto el canal institucional, lo componen los colegios, casinos y bases militares y por último el canal de autoservicios lo componen lo que es Cafam, Cadenalco entre otros.

Gráfica 2. Canales de Distribución El Pomar años 1998-2001

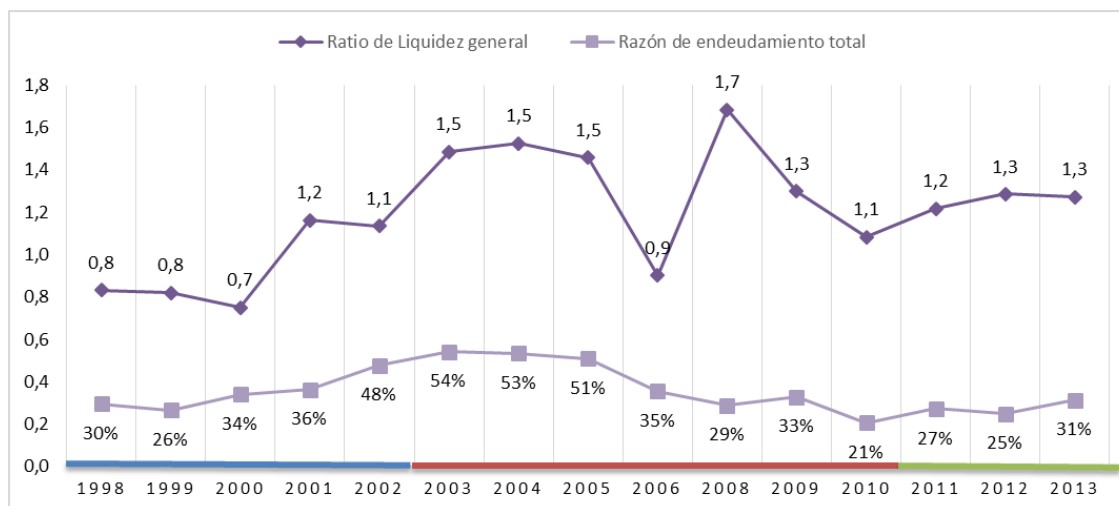


Fuente: Elaboración Propia. Datos obtenidos de los Informes de Gestión de El Pomar.

Teniendo en cuenta la información planteada anteriormente y analizando los siguientes indicadores Financieros, se puede decir que:

- ✓ La razón de liquidez general durante los años anteriores a la crisis fue menor que 1, lo quiere decir que con los activos corrientes disponibles no se puede cubrir la deuda en el corto plazo. Además esta proporción fue disminuyendo paulatinamente hasta el año 2000, llegando a mínimos históricos de 0.7.
- ✓ La razón de endeudamiento total en estos años fue de 35% en promedio, pero como se observa en la gráfica esta fue aumentando lo que quiere decir que es del activo total el 35% corresponde a deuda es decir está financiado por tercero y el otro 70% por los accionista. Aunque estas cifras son alentadoras, el problema yace en que la empresa no cuenta con planes de financiamiento a largo plazo claro para poder cumplir con estas obligaciones.
- ✓ Analizando los indicadores de rentabilidad el ROE que es la rentabilidad sobre el patrimonio invertido, mide la rentabilidad operativa es decir la eficiencia con la que se ha financiado la operación. Así es como se puede decir que en los años anteriores a la crisis, el ROE fue menos que el ROA demostrando que la estructura de financiación es ineficiente pues el endeudamiento se lleva una porción mayor que lo genera la operación.

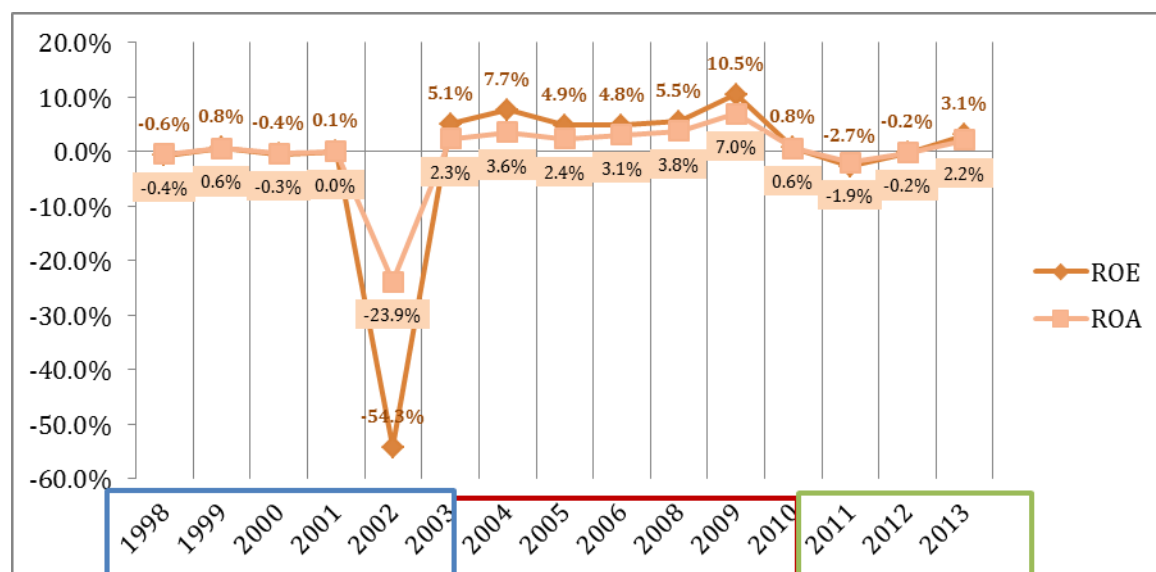
Gráfica 3. Indicador de Liquidez vs Endeudamiento El Pomar



Fuente: Elaboración Propia. Datos obtenidos de los Informes de Gestión de El Pomar y del Expediente de Supersociedades

— Antes de la Crisis
1998-2002
 — Durante la Crisis
2003-2010
 — Después de la
Crisis
2010-2013

Gráfica 4. Indicadores de Rentabilidad de El Pomar



Fuente: Elaboración Propia. Datos obtenidos de los Informes de Gestión de El Pomar y del Expediente de Supersociedades

— Antes de la Crisis
1998-2002
 — Durante la Crisis
2003-2010
 — Después de la
Crisis
2010-2013

Finalizando el año 2002, la DIAN embargó las cuentas bancarias por la no cancelación de los impuestos de Renta, IVA y Retención en la fuente del segundo semestre del 2001 y los cuatro primeros meses del 2002.

Se puede decir que la crisis en la empresa se generó por una disminución en los ingresos en los últimos 4 años producto de la entrada de nuevos competidores y una intensa competencia en las promociones y grandes inversiones de publicidad de los mayores competidores de la industria.

4.2 Durante la crisis

El periodo denominado durante la crisis enmarca desde el 2003 cuando se firmó el acuerdo de reestructuración con la Superintendencia de Sociedades y se pactó el plan a desarrollar para poder cumplir con lo estipulado en el tratado hasta el año 2010 cuando se da por terminado el proceso de reestructuración de El Pomar.

Para el año 2003, la situación financiera de la compañía seguía desmejorando y tuvo que cerrar las comercializadoras que había en Duitama, Ibagué y Girardot pues presentaron grandes pérdidas en carteta y operaciones. En este mismo año, falleció la señora Waltraut Wagner que era la Gerente General de la compañía y propietaria del 80% de las acciones. La compañía fue heredada por la hija de la señora Waltraut quien al estar radicada en Alemania pero no se hizo cargo del negocio y fue así como se nombró a la señora Miryam Soraya Arias que en ese entonces era la jefe de personal, como Gerente General de El Pomar. Lo anterior demuestra que no había un plan de sucesión, empeorando aún más la situación por la que estaba pasando la empresa, pues la falta de un líder se traduce en falta de visión y estrategias claras.

Se puede observar que en el año 2003, las ventas de El Pomar se recuperaron un 30%, sin embargo todavía presentada un comportamiento negativo en su crecimiento de -4%. Al final de este año se inició con el proyecto DERILAC que era una empresa que también había entrado en ley 550 y le ofrecieron al Pomar el manejo total de su venta.

Además hubo cambios al interior de la empresa; se contrató un nuevo gerente comercial con amplia experiencia quien organizó el departamento y estipuló lineamientos claros para los distribuidores, mercaderistas y vendedores. Por un lado, se diseñó un plan de incentivos para aumentar el compromiso de las ventas de leche fresca en las 9000 tiendas de Bogotá para los distribuidores. Por otro lado, se tomó la decisión que no se enfocarían esfuerzos tanto en las mercaderistas como los vendedores institucionales, pues las condiciones de pago eran muy largas lo que dificultaba la generación de flujo de caja.

En este mismo año la administración tomó la decisión de implementar un nuevo sistema de costeo de sus productos como herramienta de gestión que le permitiera tener control sobre la

rentabilidad de cada producto de su portafolio y así poder tomar medidas en cuanto el precio y promociones con mayor precisión. Gracias a esta nueva la implementación de la estrategia de reducción de costos y gastos en el 2003, se empezaron a ver excelentes resultados tal como lo muestra la siguiente tabla.

Tabla 3.Variación Gastos en el 2013 El Pomar

Años	Gastos Administración	Gastos de Ventas	Gastos Financieros
2003	24.93%	20.78%	70.77%

Fuente: Elaboración Propia. Datos obtenidos de los Informes de Gestión de El Pomar y del Expediente de Supersociedades

Para el año 2004, los ingresos operacionales de este año aumentaron un 56% con respecto al año anterior, principalmente por el proyecto de DERILAC y también por la apertura y recuperación de nuevos clientes. Igualmente, hubo un decrecimiento del gasto de administración del 2.06% y del costo de producción frente a las ventas brutas de 76.51% en el 2003 al 72.08% en el 2004. Como resultado de lo anterior, la compañía en el 2004 tuvo los siguientes resultados en cuanto los márgenes de rentabilidad

Tabla 4. Variación Márgenes de Rentabilidad Años 2003 y 2004 El Pomar

Años	2004	2003	Variación Positiva
Margen Bruto	24.54%	21.84%	2.7%
Margen Operacional	2.42%	0.11%	2.31%

Fuente: Elaboración Propia. Datos obtenidos de los Informes de Gestión de El Pomar y del Expediente de Supersociedades

En el año 2005, el crecimiento de ventas del sector y de la compañía fue muy parecida; 7% sector y 8% Pomar. Cabe resaltar en este año se presentó una situación muy peculiar y fue el hecho que en los meses de marzo y abril las ventas superaron los 2.000 millones de pesos; fenómeno que no se evidenciaba hace más de cuatro años. Para tener un valor de referencia, las ventas mensuales en los años anteriores oscilaban entre los 750 y 800 millones de pesos y en este año las ventas mensuales promedio llegaron a aumentar un 50%.

Los pasivos totales de la empresa disminuyeron un 6% con respecto al año anterior, pues esto corresponde a los pagos que se están realizando de acuerdo a lo pactado en el acuerdo de reestructuración. Cabe resaltar la buena labor realizada con respecto a la disminución de las acreencias fiscales, las cuales disminuyeron un 19% gracias a los abonos mensuales que se estaban realizando.

Además, en el 2005 se amplió el portafolio de algunas de las presentaciones como el yogurt en garrafa de 1750 cc, el queso crema Pomy Cream (sólo duró en el mercado pocos años), yogurt con cereal y leche larga vida baja en grasa.

En el año 2006 las ventas volvieron a decrecer con respecto al año anterior un 5% mientras que el sector presentaba un crecimiento del 8%([Gráfica 1. Crecimiento Ventas Sector vs El](#)

[Pomar](#)). En éste año se evidenció un decrecimiento del 2% del gasto de ventas comparado con el año 2005. Se establece que al finalizar este año se haría la cancelación de las obligaciones fiscales y así fue. Gracias a esto, se levantó el embargo de las cuentas bancarias y se empezaron hacer los trámites necesarios para el que Banco de Crédito y el Banco Ganadero levantaron las hipotecas sobre los terrenos. El pasivo total en este año disminuyó un 10% con respecto al año anterior.

El acontecimiento más importante del año 2007, fue que se inició el proceso de certificación ISO 22000, HACCP y BPM con el apoyo de la Cámara de Comercio. Desafortunadamente, no fue posible encontrar información financiera de este año por lo que no se pudo realizar un análisis más exhaustivo.

Para el año 2008 se habían pagado en su totalidad las obligaciones laborales a corto y largo plazo al igual que las obligaciones fiscales y otros pasivos a largo plazo. Las ventas crecieron un 34%, donde el 71% provenían de ventas de marca propia el pomar y el 29% de las maquilas (marca blanca).

En el año 2009, se realizó la adquisición de la maquina Electer lo que aportó actualización en tecnología y disminución de los costos de producción. Se inició una nueva maquila con Almacenes Éxito con la leche larga vida lo que hizo que la participación de las marcas blancas en las ventas totales aumentara 24% con respecto al año 2008. La marca Pomar tuvo una participación del 47% sobre las ventas totales. En conclusión, las ventas en este año crecieron un 21% y la utilidad operacional se duplicó con respecto al 2010 ([Gráfica 1. Crecimiento Ventas Sector vs El Pomar](#)).

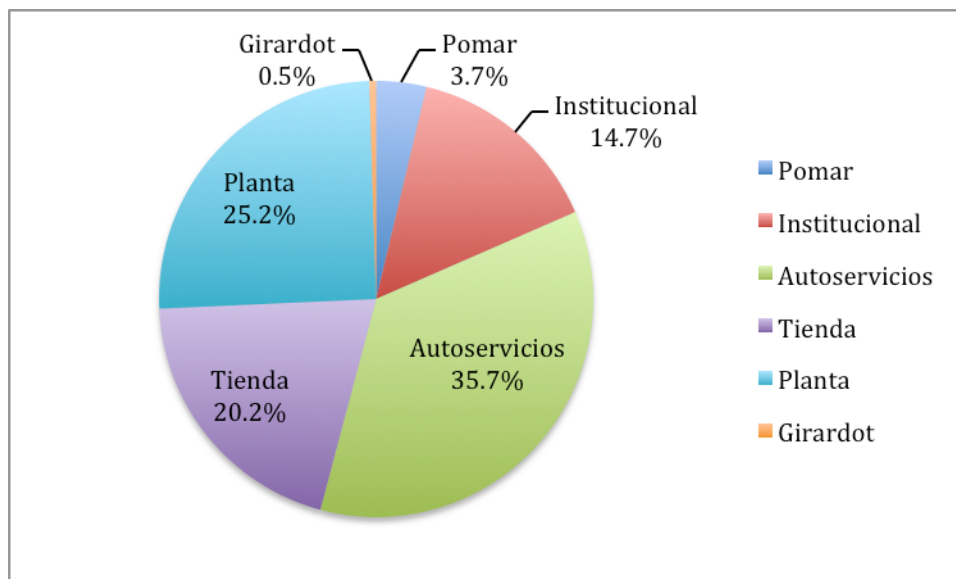
El 2010 fue un año que presentó decrecimiento en las ventas de un 8% mientras que el sector creció un 2% ([Gráfica 1. Crecimiento Ventas Sector vs El Pomar](#)). En septiembre de éste año se terminó de cumplir el acuerdo de reestructuración. El pasivo total disminuyó un 14%, pero hubo un aumento significativo del costo de ventas y hubo una disminución de las maquilas, pues el negocio fue distribuido en tres proveedores diferentes. También hubo un incremento de las

materias primas, insumos y salarios: como resultado la utilidad operacional disminuyó un 61% con respecto al 2009.

Durante este periodo, se pudo observar que existió una variación con respecto a los canales de distribución. A diferencia del periodo denominado “Antes de la Crisis”, surgió un nuevo canal de distribución llamado Pomar que solo funcionó en el 2014 y tenía como objetivo vender aquellos productos de DERILAC.

Al surgir la necesidad de vender productos en la planta de producción, se creó este nuevo canal de distribución especializado. Este tuvo un crecimiento durante los años 2006 y 2008, cuando deciden ingresar en el negocio de las maquilas vendiéndole producto a Almacenes Éxito y Surtimax. Mientras que el canal institucional y el de servicios ganaban participación (crecimiento del 1.7% y 15.7%) respectivamente, la distribución tienda a tienda decreció un 5 %.

Gráfica 5. Canales de Distribución de El Pomar 2003-2010



Fuente: Elaboración Propia. Datos obtenidos de los Informes de Gestión de El Pomar y del Expediente de Supersociedades

Teniendo en cuenta la información planteada anteriormente y analizando los siguientes indicadores Financieros, se puede decir que:

- ✓ La razón de liquidez general durante los años del periodo de la crisis fue superior a 1, indicando que parte de los activos circulantes de la empresa están siendo financiados con capitales de largo plazo. Además, se puede decir su capacidad para poder satisfacer las necesidades a corto plazo fue superior a uno en 6 de los 7 años que enmarca este periodo, demostrando así que el flujo de caja fue casi el doble que antes que empezara el proceso de restructuración. [Ver Gráfica 3. Indicador de Liquidez vs Endeudamiento El Pomar.](#)
- ✓ La razón de endeudamiento total en estos años 7 fue decreciendo paulatinamente, llegando a mínimos históricos en el año 2010; año donde se firmó la finalización del

acuerdo de restructuración. Se puede observar que la razón de endeudamiento promedio fue de 39% (4 % más que el periodo anterior estudiado), lo que quiere decir que es del activo total, el 39% corresponde a deuda es decir está financiado por tercero y el otro 61% por los accionista. [Ver Gráfica 3. Indicador de Liquidez vs Endeudamiento El Pomar.](#)

- ✓ Analizando los indicadores de rentabilidad el ROE y ROA, se puede decir que en todos los años estudiados, el ROE fue mayor que el ROA, demostrando que la estructura de financiación mejoró y es más eficiente.

Tabla 5. Indicadores de Rentabilidad Años 2003 y 2010

AÑOS	ROE	ROA
2003	5.13%	2.3%
2004	7.67%	3.6%
2005	4.86%	2.4%
2006	4.82%	3.1%
2008	5.53%	3.8%
2009	10.46%	7.0%
2010	0.80%	0.6%

Fuente: Elaboración Propia. Datos obtenidos de los Informes de Gestión de El Pomar y del Expediente de Supersociedades

4.3 Después de la crisis

El periodo titulado “después de la crisis”, enmarca los años del 2011 al 2013. Se denomina así, pues legalmente ya superó el acuerdo de reestructuración, mas sin embargo se ve enfrentado a nuevos desafíos para encaminarse en el camino de la perdurabilidad; fuerte rivalidad de sus competidores, ambiente hostil que caracteriza a ésta época (paro agrarios, sequias, nuevas leyes) y cambios al interior de la organización debido a la llegada de un nuevo gerente general.

El año 2011, El Pomar presentó un decrecimiento en sus ventas causado principalmente por las pérdidas generadas en el canal de autoservicios. Lo anterior conlleva a que en el año 2012 se toma la decisión de no vender más en las grandes superficies, pues por cada 100 pesos que se vendía, se perdían 30 pesos. Esto se debió al hecho que se habían realizado muy malas negociaciones con las cadenas, los volúmenes no eran los adecuados y la rotación no era suficiente.

Además, la rivalidad cada día crecía más entre las empresas del sector debido a por una guerra de precios y las batallas legales sobre registros de marca. El precio de leche en el año 2011 fue aumentado debido a las fuertes sequías que disminuyeron la oferta de la materia prima y esto hizo que el costo de la producción aumentara. Se estaban enfrentando a un mercado altamente competitivo; no solo competían con marcas locales sino también con marcas extranjeras, producto de los tratados de libre comercio ya firmados en el país.

Las ventas de El Pomar en ésta año disminuyeron un 4% con respecto al año anterior mientras que las ventas del sector aumentaron un 7% con respecto al 2010. Cabe resaltar que uno de los factores que había hecho más competitivo a las empresas del sector había sido el desarrollo tecnológico que habían tenido en sus plantas de producción, factor que El Pomar, no había considerado pues sus esfuerzos los había enfocado en superar el acuerdo de reestructuración y no en desarrollo tecnológico.

Sin embargo esta situación cambia con la llegada del nuevo gerente Nelson Molano, quien empieza a reorganizar procesos, buscando mayor eficiencia para aumentar la productividad y así generar un mayor valor agregado.

Con la llegada de Nelson Molano, hubo cambios significativos en el área comercial y de mercadeo. Se dio cuenta que no había una estructura clara en el área de mercadeo y que por muchos años se habían concentrado en vender sus productos sin un valor agregado diferente al de la calidad, que por más de 60 años había caracterizado la marca pero que ahora este era un criterio de escogencia mínimo buscado por todos los consumidores. El Pomar estaba en desventaja, pues la presentación de sus productos seguían siendo igual que desde hace 60 años;

no había una estrategia clara de diferenciación de empaques que hiciera que el consumidor le llamara la atención escoger los de El Pomar, pues el hecho de ser una marca tradicional no era razón suficiente para escogerla.

Empieza una reorganización de los canales de distribución, buscando eficiencia en cada uno de ellos; se creó un plan de mercadeo especializado y el nuevo departamento de mercadeo y comercialización empezó a tener un mejor control sobre su comportamiento, para así poder hacer frente a las amenazas latentes e impulsar nuevas estrategias para aumentar las ventas.

El año 2012 El Pomar creció un 12% y su utilidad operacional aumentó 940% con respecto al año anterior. Este año se caracterizó por la implementación de muchos ajustes en el personal; se desarrolla una estructura de gerentes en cada área quienes se responsabilizaban por cada una de las áreas funcionales y trabajaban de la mano con el gerente general para llevar a cabo las estrategias; tal como lo expreso Nelson Molano en una entrevista, “El gerente general termina siendo más un organizador de equipo que una persona que ejecuta”. Así fue como se crearon las diferentes gerencias cada una con una responsabilidad específica:

→Gerencia Administrativa: Se decide contratar a dos personas que estén a cargo del control de todo la parte de costos de ventas, producción y acto administrativo, pues representaban casi el 92% de los costos de la compañía.

→Gerencia de producción que responde por la producción, mantenimiento acopio de leche y todo lo relacionado con el tema de calidad.

→Gerencia Comercial y de mercadeo encargada de los canales y la implementación de los diferentes planes de mercadeo. Esta gerencia está encargada del desarrollo de productos, identificación de nuevos nichos de mercado y determinar cómo llegarle a los diferentes consumidores. Junto con el gerente general y los colaboradores de la empresa, se inició el cambio de la imagen corporativa y la imagen de los productos. Se agregó al portafolio yogures funcionales a principios d diciembre del 2012.

→Gerencia de recursos humanos: encargada no sólo del proceso de contratación si no de asegurar un óptimo bienestar en sus colaboradores. Una de la estrategia que desarrolló fue el brindarle un almuerzo balanceado a sus colaboradores y gestionar una capacitación permanente. La gerencia de recursos humanos es considerada por el gerente una de las áreas más importantes de la organización y su papel va más allá de la contratación; trabajan para que los colaboradores se sientan a gusto con su labor y parte esencial de la organización “Al final las empresas terminan siendo gente; las máquinas, los procesos son casi iguales, los productos son cada vez más similares, y lo que puede llegar a diferenciar son los empleados, y la innovación en procesos y gente, pues quien innova es la gente, por lo tanto es la gente quien marca la diferencia” entrevista a Nelson Molano.

El proceso de capacitación es muy importante pues con este se espera involucrar en el plan estratégico a toda la compañía, contándoles cómo el trabajo que ellos realizan contribuye a que se cumplan los objetivos y también se espera recibir retroalimentación del empleado donde podrá expresar lo que él espera. Se harán talleres de 20 personas, grupos que incluyen desde el conductor, la señora de los tintos, empleados de planta hasta los gerentes, con el fin de lograr una comunicación más abierta y lograr una sintonía en todos los empleados de la compañía.

Ilustración 2. Antes y Después cambio imagen productos El Pomar



Fuente: Imágenes tomadas de Informes de Gestión Lácteos el Pomar

En el año 2013, la compañía estaba concentrada en garantizar resultados positivos y así fue. Las ventas crecieron un 18% frente al año anterior, su crecimiento en ventas fue 4.5 veces mayor que el crecimiento del sector, tal como se evidencia en la [Gráfica 1. Crecimiento Ventas Sector vs El Pomar](#). En este año se enfocaron en consolidar los canales de distribución haciendo énfasis en el tienda a tienda y superetes.

Se decide realizar una inversión de 3.200 millones de pesos en su planta de producción con el que se esperaba generar 60 nuevos empleos en las áreas de distribución y ventas. Debido a lo anterior, el pasivo total creció desde el año 2011 al 2013 un 21%. Y el activo total aumentó en este mismo periodo un 5%. Además se realiza una alianza con Tetrapack para desarrollar un nuevo empaque de leche, Bolsa Pack “ofrece al consumidor todos los beneficios nutricionales y de practicidad de los envases de Tetra Pack, a un menor precio” (Tetrapack, 2014).

Teniendo en cuenta la información planteada anteriormente y analizando los siguientes indicadores Financieros, se puede decir que:

- ✓ El ratio de liquidez general aumentó año a año, demostrando así hay más de 1 peso para responder por cada peso que hay en el pasivo. Este comportamiento se debió a que tanto su activo corriente como su pasivo corriente aumentaron [Ver Gráfica 3. Indicador de Liquidez vs Endeudamiento El Pomar](#).
- ✓ La razón de endeudamiento en el 2013 fue la más alta de estos tres años, pues en este año incrementaron las obligaciones a largo plazo producto de la inversión en la remodelación de la planta. Aunque el activo total incrementó en un 7% para el 2013, aumento 3.1 veces más.
- ✓ Los indicadores de rentabilidad presentaron un comportamiento negativo en el 2011 y 2012, pero en el 2013 su comportamiento fue positivo, demostrando así que la compañía está trabajando con más eficiencia la manera como está financiando la operación y su rentabilidad operativa está mejorando. Además, se mejoró la eficiencia con que se están

financiando los recursos utilizados en la empresa. El ROE se ubicó en 3.1% mientras que el ROA en 2.2%.

Tabla 6. Indicadores de Rentabilidad Años 2011 y 2013

AÑOS	ROE	ROA
2011	-2.7%	-1.9%
2012	-0.2%	-0.2%
2013	3.1%	2.2%

Fuente: Elaboración Propia

5. ARGUMENTOS FINALES

El estudio de caso es una herramienta utilizada para explicar y analizar situaciones empresariales en particular, ya sea positiva o negativa, con el propósito de llegar a una explicación provechosa para la disciplina Administrativa (Universidad del Rosario, 2014). El estudio de caso de El Pomar está asociado a la línea de realidad empresarial e el proyecto de epidemiología, que busca encontrar las relaciones causa-efecto sobre un suceso específico. En este proyecto específicamente, se estudió las causas que llevaron a la Empresa El Pomar a entrar al proceso de reestructuración establecido por la Ley 550 de 1999 y las estrategias que realizaron para resurgir

Siendo epidemiología empresarial un programa que hace parte de la línea de investigación de realidad, se espera que con la investigación del caso de El Pomar, se pueda entender la interacción de la empresa con el entorno, las relaciones generadas y las estrategias implementadas con el fin de apoyar los estudios de perdurabilidad que se están llevando a cabo.

Además, se espera identificar aquellos factores del entorno, la empresa y el sector que conllevaron a la crisis como también aquellos elementos que favorecieron su resurgimiento.

Ahora bien, es importante resaltar el impacto positivo que generará el desarrollo del objetivo general y objetivos específicos para los proyectos de perdurabilidad que se están llevando a cabo la Escuela de Administración, en especial en la línea de Realidad. En primera instancia el poder desarrollar el objetivo principal que es el poder identificar la ruta de éxito que utilizó una empresa como lo es El Pomar para salir de la crisis que enfrentó, sirve como ejemplo para aquellas empresas que están pasando por una situación parecida. Es claro que el replicar la ruta del éxito que utilizó El Pomar no asegura que otras empresas puedan salir de la crisis, pero sí las puede ayudar a identificar aquellas variables de la realidad y del entorno que pueden llegar a ser perjudiciales para el desarrollo de las funciones de la empresa. Además el tener claridad de las posibles amenazas, la empresa puede desarrollar protocolos que la ayuden a tomar las acciones necesarias para poder enfrentarlas, disminuyendo así el riesgo que su impacto tiene en la organización.

En segunda instancia, el poder desarrollar cada uno de los objetivos específicos mencionados, ayudará a entender las razones por las cuales El Pomar entró en el proceso de Ley 550 de 1999 y el entender estas causales aportará al entendimiento del por qué las empresas se ven obligadas a entrar en un proceso de restructuración. Así mismo, el identificar las áreas problemáticas de la empresa y tener conocimiento de los planes desarrollados para mejorar los procesos internos, ayudará a establecer los posibles parámetros que se deberían tener en cuenta cuando se realice en un diagnóstico de aquellas empresas que están pasando por una situación similar a la de El Pomar. Por último, el identificar las lecciones que dejó la superación de la crisis, será de gran utilidad no solamente para la dirección y gerencia de El Pomar sino también para todos aquellos que estén incursionando en nuevos negocios o trabajen en una empresa. Estos aprendizajes se pueden convertir en herramientas que al ser adaptadas, dependiendo de la realidad en donde se desarrolla la empresa, servirán de insumo para la creación de planes estratégicos efectivos y flexibles para hacer frente al entorno cambiante donde se encuentra la organización.

Para concluir, el analizar una empresa del sector lácteo desde la realidad donde se desarrolla, permitió identificar aquellos factores que pueden determinar en gran medida el éxito de la organización. Así es como se pueden definir las estrategias que contribuyan a mejorar las condiciones de perdurabilidad, por medio de la identificación de las estrategias utilizadas por aquellas empresas que resurgieron de la crisis y están trabajando para alcanzar la perdurabilidad. Lo anterior sería de gran ayuda a la hora de desarrollar estrategias pertinentes que estuvieran encaminadas a velar por la perdurabilidad empresarial.

Entre los aprendizajes más importantes de este estudio de caso está en hecho que para que las empresas puedan resurgir de manera exitosa de una crisis como lo hizo el pomar, es necesario tener un líder en la organización, en este caso el gerente general Nelson Molano, que entienda el porqué de su existencia, tenga una visión clara y unos valores que además de guiar las actividades diarias, sean divulgados en toda la organización y se vuelva parte de su ser.

La disciplina que tuvo El Pomar para poder culminar con éxito el tratado de reestructuración es un ejemplo a seguir para aquellas empresas que están pasando por momentos difíciles. El Pomar realizó un diagnóstico crítico de su situación analizando cada área funcional y aunque no utilizó exactamente el formato que presentó Pinkas Flint para el examen por áreas de la empresa, resolvió las mismas inquietudes. Fue así como pudo presentar un informe detallado a la Superintendencia para que fuera aceptada en el proceso de reestructuración ofrecido por la Ley 550, terminarlo con éxito y haciendo parte de ese 78,6% de empresas que lo lograron.

El Pomar se planteó objetivos claros y estrategias que fueron modificando a medida que se enfrentaban a nuevos desafíos. Comparando sus proyecciones de ventas y las ventas ejecutadas, se puede observar que hubo un margen variación promedio del 8% (Anexo 4. Gráfica de lo proyectado vs lo Ejecutado), demostrando así una coherencia entre lo que planeo en su plan estratégico y lo que ejecutó.

Nada de esto lo hubiera logrado sin el apoyo incondicional de todos los colaboradores de la organización durante este proceso, pues fueron ellos los que participaron activamente en la ejecución de estas estrategias y mostraron la mejor actitud frente a esta situación. Esto demuestra que a través de los años se ha consolidado una cultura muy fuerte al interior de la

empresa, direccionada con los valores/principios como el reto la productividad, el trabajo en equipo y la perseverancia.

El Pomar tiene un lema muy fuerte y es que es imposible ganar plata sin invertir en el negocio, por eso para el 2014 y 2015 se trabajará para volver la compañía a altos niveles productividad, con precios más competitivos y seguir mejorando la eficiencia en los procesos.

Lo anterior se logrará por medio de tener una mayor planeación en las áreas, hacerla mes a mes y esto permitirá tener una mayor previsión tanto de las oportunidades como las amenazas. También se espera implantar un plan de capacitación en toda la compañía, explicándoles a los empleados la importancia de su trabajo para lograr la productividad deseada y lograr los objetivos generales. Se generará un tema de incentivos por medio de un balance score card, donde los mandos medios también deberán con unos indicadores, pues actualmente, estos indicadores están sólo a nivel de gerencia. La idea es que estos indicadores permeen a toda la compañía (empleados de planta), y así poder medir de manera más objetiva su desempeño.

6. REFERENCIAS

Benavides Senior, F. (2013). *Un sector que genera progreso*. Obtenido de El Colombiano:

http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento/G/genera_progreso/genera_progreso.asp

BPR Benchmark (2012). *Reportes Sectoriales: Sector Lácteos*. Recuperado el día 15 de marzo del año 2015 de

http://bck.securities.com.ez.urosario.edu.co/mainview/industryreport?sector_id=9999010&pc=CO&sv=BCK

BPR Benchmark (2014). *Indicadores Sector Lácteos*. Recuperado el día 5 de mayo del año 2015 de

<http://bck.securities.com.ez.urosario.edu.co/mainview/resumenempresa?sv=BCK&pc=C>

[O§or_id=9999010&company_id=61761&info#/mainview/sectorindicators?sector_id=9999010&id_macrosector=1&grupo_id=1&agg=SUM&pc=CO&sv=BCK](http://bck.securities.com.ez.urosario.edu.co/mainview/sectorindicators?sector_id=9999010&company_id=61761&info#/mainview/sectorindicators?sector_id=9999010&id_macrosector=1&grupo_id=1&agg=SUM&pc=CO&sv=BCK).

BPR Benchmark (2014). *Ranking Empresas Sector Lácteos*. Recuperado el día 10 de febrero del año 2015 de
http://bck.securities.com.ez.urosario.edu.co/mainview/rankingssector?sector_id=9999010&grupo_id=1&agg=SUM&pc=CO&sv=BCK

Cardona, C (2002). Superintendencia de Sociedades. Folio de Restructuración Expediente 25785 El Pomar S.A. *Modelo de Auditoria y Diagnóstico Empresarial para empresas bajo el Acuerdo de Reestructuración, Ley 550 de 1999. Informe No. 1 Análisis Estratégico. Mayo 2002*. Recuperado el día 3 de febrero del 2015 en las Instalaciones de Supersociedades, archivo electrónico PDF.

Cardona, C (2002). Superintendencia de Sociedades. Folio de Restructuración Expediente 25785 El Pomar S.A. *Modelo de Auditoria y Diagnóstico Empresarial para empresas bajo el Acuerdo de Reestructuración, Ley 550 de 1999. Informe No. 2 Análisis de Procesos. Mayo 2002*. Recuperado el día 3 de febrero del 2015 en las Instalaciones de Supersociedades, archivo electrónico PDF.

CEI Glosario (2012) Glosario de Términos: Laborales, Recursos Humanos, Prevención de Riesgos Laborales, Administración Y Gestión de Empresas. Recuperado el día 25 de mayo de 2015. Obtenido de: http://www.cei-formacion.es/Glosario/G_Laboral_RRHH_PRL.html

Departamento Nacional de Planeación. *Ley 550 de 1999*. Recuperado el día 12 de noviembre de 2014 de
<https://pwh.dnp.gov.co/LinkClick.aspx?fileticket=pA5yDjqKRiQ%3D&tabid=378>.

El Herald. (25 de Marzo de 2014). Obtenido de www.elheraldo.co

El Herald. (3 de Marzo de 2014). *Portal Lechero*. Obtenido de
http://www.portalechero.com/innovaportal/v/5406/1/innova.front/colombia:_de_las_inundaciones_a_la_sequedad:_la_epoca_de_vacas_flacas_no_deja_al_sur.html

El Pomar S.A. *Informes de Gestión (2002-2012)*. Recuperado el día 10 de enero del 2015 en las Instalaciones de El Pomar, Cajica.

Escuela de administración Universidad del Rosario . (8 de 2013). Recuperado el 26 de 4 de 2014, de <http://www.urosario.edu.co/getattachment/Administracion/ur/Investigacion1/Documento-Maestro-de-lineas-Agosto-2013.pdf>

FAO, Organización para las Naciones Unidas para la Agricultura y Alimentación. (2011). *Portal Lechero*. Obtenido de http://www.portalechero.com/innovaportal/v/4492/1/innova.front/colombia:_importante_desarrollo_lechero.html

Farfán D.& Castro A. (Julio -Diciembre 2013). El diagnóstico en un momento de crisis. Criterio Libre, 11, (19), 205-223. Octubre 1, De Universidad Libre de Colombia Base de datos.

Flint P. (2005). Replotamiento. Aspectos económicos y financieros aplicables a la gestión de empresas en crisis. Colombia: Uniempresarial.

Holmann F, Rivas L, Carulla J, Rivera B y otros (2006). *Producción de Leche y su relación con los mercados; caso colombiano*. X Seminario de Pastos y Forrajes. Recuperado el día Octubre 3 de 2014 de http://www.avpa.ula.ve/congresos/seminario_pasto_X/Conferencias/A13-Federico%20Holmann.pdf

Marcus A. (2005). Grandes ganadores y perdedores. Estados Unidos: Wharton School Publishing.

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, Observatorio Agrocadenas Colombia & Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (2006). Agroindustria y competitividad: estructura y dinámica en Colombia 1992-2005. Recuperado el día 1 de Octubre de 2014 de URL: <http://hdl.handle.net/123456789/3044>

Restrepo Puerta, L. F., Vélez Bedoya, R., Méndez Álvarez, C. E., Rivera Rodríguez, H. A., & Mendoza Saboya, L. (2009). Aproximación a una metodología para la identificación de

componentes que crean condiciones para la perdurabilidad en empresas colombianas.

Bogotá: Documentos de investigación No. 39, Universidad del Rosario.

Revista Semana. (28 de Octubre de 2013). *Colombia: Denominación de origen, un lío de marca.*

Obtenido de www.semana.com.

Superintendencia de Sociedades (2013). *Estudio: Factores de Éxito o Fracaso en la Aplicación de la Ley 550 de 1999*. Recuperado el día 5 de Noviembre de 2014 de

<http://www.supersociedades.gov.co/asuntos-economicos-y-contables/estudios-y-supervision-por-riesgos/estudios-economicos-y-financieros/Documents/Ley%20550%20de%201999%20analisis%20y%20resultados%2010Sept2013.pdf>

Superintendencia de Sociedades Grupo de Gestión Estadística (2014). *Acuerdos de Reestructuración Acumulado a Octubre 01 de 2014*. Recuperado el día 3 de Noviembre del año 2014 de http://www.supersociedades.gov.co/delegatura-para-procesos-de-insolvencia/estadisticas/Documents/Acuerdo_Reestructuracion_Octubre_01_2014.htm.

Superintendencia de Sociedades. *Folio de Reestructuración Expediente 25785 El Pomar S.A (2002-2007)*. Recuperado el día 3 de febrero del 2015 en las Instalaciones de Supersociedades, archivo electrónico PDF.

Tetra Pak (2014). El Pomar y Tetra Pak® revolucionan el consumo de leche en Colombia.

Recuperado el día 25 de mayo de 2015. Obtenido de: <http://www.tetrapak.com/co/about-tetra-pak/news/el-pomar-and-tetra-pak>

Toca C., (Agosto 2011). Perspectivas para el estudio de la realidad y la perdurabilidad de las organizaciones. Documento de Investigación, Facultad de Administración, No 98.

Universidad del Rosario (2014). *Opciones trabajo de grado*.

http://www.urosario.edu.co/Administracion/ur/Investigacion/ur/Trabajos-de-Grado-y-Tesis/Pregrado/#.VFeCx_mG9ic.