

Casos Empresc



The background features a large, light gray grid pattern that recedes into the distance, creating a sense of depth. In the lower right corner, there is a stylized globe with a grid of latitude and longitude lines. The globe is dark gray with white lines and dots at the intersections. The overall color palette is monochromatic, consisting of various shades of gray and white.

aridiales



Casos
Empresariales

PASABOCAS S.A.

*María Eugenia Romero**

1. INTRODUCCIÓN

Esta empresa, fundada en Bogotá por el Sr. Rosero hacia los años 60 como Productos y Pasabocas S.A., es producto del desarrollo de su trabajo de grado para optar al título de Administrador de Empresa de la Universidad Colombiana. La empresa nace y crece en un barrio del sector suroccidental de la ciudad y tiene como objeto social el diseño, producción y comercialización de alimentos extruidos, fritos y horneados, pasabocas.

Hacia finales de 1965 y principios de 1966, amplió sus instalaciones con el fin de atender la creciente demanda del mercado bogotano. En esta época, se convirtió en la única empresa del país especializada en papa frita y la primera en adicionar nuevos sabores, especialmente el sabor de pollo. Hacia 1976, se racionalizó la producción con la implementación de dispositivos mecánicos y automáticos con tecnología de punta, que aumentó la producción y les permitió atender el creciente mercado, siendo necesario para la compañía innovar en tecnología y equipos a lo largo del tiempo. Esto, permitió que hoy cuente con una línea de producción automatizada, continua, de empaque al vacío, con freidoras que permiten un producto bajo en grasas, además de equipos especializados para saborizar.

La empresa se ha preocupado desde sus primeros años por la creación de la marca Laura, de la imagen corporativa, en la que se tiene especial cuidado tanto en los procesos productivos como en el diseño de imagen y la distribución del producto.

Empezó con cinco colaboradores y cuenta actualmente con más de 750, que apoyan las dependencias de producción, ventas y administración; así mismo, predomina el personal femenino y cuenta con más de 52 productos que comercializa en el mercado interno como externo, en diferentes sabores y tamaños de presentación.

Pasabocas S.A., ha sido ampliada en su espacio físico en dos oportunidades; la primera vez, en los años 90 y la segunda, en 2012 con el fin de mejorar el almacenamiento de materias primas, la rotación y preservación del producto terminado, fortalecimiento del laboratorio para el estudio de los productos en cuanto a su color, sabor, densidad, grados de humedad, presentación de producto, entre otros. Todos estos aspectos, contribuyeron en el mejoramiento del servicio al cliente y la administración de los inventarios.

Se certificó para el seguimiento de la calidad, en la norma ISO 9001 el 23 de febrero de 2000 y desde entonces, se ha mantenido siendo la primera empresa en tener este certificado para el diseño, producción, comercialización de alimentos extruidos, fritos y horneados; esto le ha permitido competir en el mercado nacional e internacional con una trayectoria de más de 50 años.

En septiembre de 2001, realizó cambio en el empaque y en el logo, a hoy mantiene su *Slogan*.

2. DESCRIPCIÓN DEL CASO

La empresa Pasabocas S.A., pertenece a la industria de alimentos en el sector de conservas, pasabocas y condimentos, mercado que en los últimos años ha permitido el ingreso de nuevos y fuertes competidores internacionales, exigiendo a las empresas del sector de la industria colombiana, mayor dinamismo empresarial e innovación para la productividad y la competitividad. Ha tenido que enfrentar la creciente competencia y el interés de las empresas líderes productoras de alimentos, por adquirir las acciones de otras productoras de *Snacks* en Colombia, a lo cual Pasabocas S.A. se negó, pese a la exigencia en promoción, publicidad y precios, principalmente.

Uno de los retos del Sr. Rosero como empresario colombiano, era “la innovación de nuevos productos” como “una necesidad”. Para este empresario, es importante desarrollar los nuevos productos con base en las necesidades y preferencias del consumidor, las investigaciones del mercado, así como el análisis de la rentabilidad y la presentación de los productos; para ello, se apoya en su Centro de Investigación y Desarrollo, así como en su gerente de producto y en su gerente de gestión de calidad.

Para atender el mercado local, que es el principal generador de las ventas de Pasabocas S.A., se apoya en la estrategia de generar una propuesta de valor a partir de la lealtad con el cliente y la comunicación desde proveedores hasta compradores y consumidores, fundamentados en el concepto de alimentación, nutrición y salud para la familia, prestando especial atención en sus investigaciones, a las características de una octava “p”: el paladar.

2.1 Retos

- ♦ Apertura del mercado nacional.
- ♦ Apertura al mercado internacional.

- ♦ Crisis financiera del mercado exterior.
- ♦ Ofrecimiento de compra de la compañía por empresarios nacionales, como por productores de comestibles externos.

Para ilustrar algunos aspectos relevantes de la compañía como negocio en el ámbito nacional e internacional y del sector al que pertenece, a continuación se presenta un análisis para los últimos años.

El principal producto en ventas de Pasabocas S.A., es la papa en sus diferentes sabores y presentaciones, producto clase R12 que conserva en sus bodegas de frío totalmente aislado de plagas.

El desarrollo de innovación tecnológica, se encuentra en la empresa, en el diseño y adquisición de tecnología de punta, innovación en procesos para la calidad soportada en la red de suministros, las cuales han sido certificadas a través de la norma ISO 9001; así mismo, innovación en producto, variación de sabores y presentación de productos en el mercado nacional e internacional, como por ejemplo su producto Delicioso, en presentaciones natural o criollo; productos que contienen Omega 3, vitaminas, minerales y aquellos que comercializa en España, Francia y Estados Unidos, con la marca *Gourmet Latino*. También, lleva productos a Panamá, Puerto Rico e Inglaterra, teniendo en cuenta las características del mercado doméstico, apoyados por la red de distribuidores que realizan la comercialización en el ámbito internacional.

En cuanto a responsabilidad ambiental, Pasabocas S.A. cuenta con un sistema de recolección de aguas para su reutilización en procesos de limpieza, transforma en harina para el consumo humano el almidón de la papa y de la yuca y entrega, a compañías productoras de alimentos para el consumo animal, los residuos de cáscaras del plátano, de papa y yuca.

3. MERCADOS

Esta compañía, tiene participación en el ámbito nacional como internacional, en la que a partir de los estudios sobre gustos y preferencias de los compradores, entrega diferentes sabores y presentaciones según la región geográfica en la que incursiona.

En Colombia, mantiene una participación del 11% del mercado nacional, se ha ubicado principalmente hacia la

región andina con presencia en Bogotá, Cundinamarca, Tolima, Boyacá, Eje Cafetero, Santander y Norte de Santander, así como en los Llanos. Tiene un 35% de participación en la zona centro y está apoyada en la estrategia de técnica de ventas de Tienda A Tienda (TAT).

En el mercado internacional ha llegado a España, Francia, Panamá, Estados Unidos, Puerto Rico e Inglaterra (Figura 2).

Figura 1. Incursión de Pasabocas S.A. en el mercado nacional.



Fuente. businesscol.com.

Figura 2. Incursión de Pasabocas S.A. en el mercado internacional.



Para el año 2008, el 50% de las ventas nacionales estaban representadas por Bogotá y Cundinamarca. Las utilidades operacionales para este año fueron equivalentes al 18.9%, año en el que las ventas presentaron un crecimiento del 23%. En ese mismo tiempo, el 70% de las ventas de la compañía provenían del mercado TAT.

El ritmo de crecimiento del mercado, dentro del segmento de los pasabocas en 2008, fue del 20% y con la crisis

financiera internacional se disminuyó, a una tasa de crecimiento del 5% en 2009.

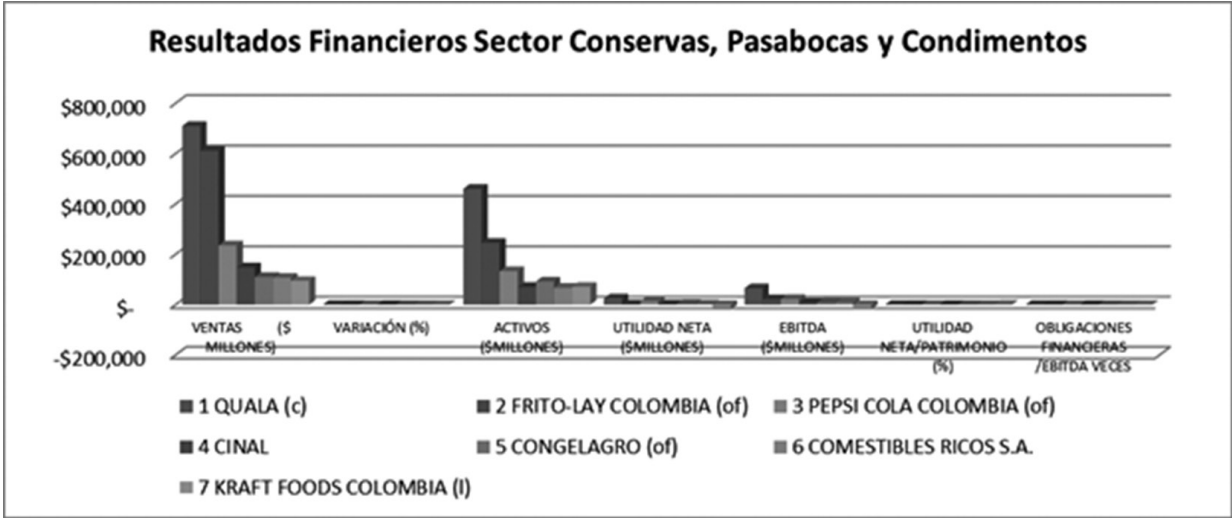
Entre sus principales competidores se encuentran empresas como Quala, Frito Lay Colombia, Pepsico Alimentos Colombia Ltda., Cinal, Congelagro y Kraft Foods Colombia, las cuales presentaron resultados con base en información suministrada por estas mismas, a los organismos de vigilancia y control al año 2012 (Ver tabla 1).

Tabla 1. Comportamiento financiero de las principales empresas del sector.

Ranking por sector	Empresa	Ventas (\$ Millones)	Variación (%)	Activos (\$ Millones)	Utilidad neta (\$ Millones)	Ebitda (\$ Millones)	Utilidad neta/patrimonio (%)	Obligaciones financieras/Ebitda veces
1	Quala (c)	\$ 710,040	26	\$ 460,623	\$ 25,308	\$ 65,141	9.9	0.44
2	Frito-lay Colombia (of)	\$ 611,916	10.5	\$ 245,808	\$ 1,980	\$ 21,607	1.4	0
3	Pepsi-cola Colombia (of)	\$ 235,677	6.2	\$ 133,445	\$ 14,349	\$ 22,982	20	0
4	Cinal	\$ 148,500	40.1	\$ 70,449	\$ 1,797	\$ 8,452	7.2	2.86
5	Congelagro (of)	\$ 110,137	0.6	\$ 92,454	\$ 3,475	\$ 9,023	4.6	0
6	Comestible ricos s.a	\$ 107,428	11.9	\$ 67,785	\$ 1,818	\$ 9,204	6.1	2.16
7	Kraft foods Colombia (l)	\$ 94,651	23.8	\$ 71,327	\$ 18,866	\$ -18,274	141.2	-0.9

Fuente. Elaboración a partir de datos de Revista Dinero, 2013

Figura 3. Comportamiento financiero de las principales empresas del sector.



Fuente. Elaboración propia del autor.

Durante el año 2011, según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), la industria manufacturera presentó un incremento del 3,9% respecto al 2010. En los años anteriores, se registraron crecimientos del 2,9% en 2010 y de -4,1% en 2009. Especialmente, la variación porcentual del sector de aceites, grasas, cacao y otros productos alimenticios para el periodo 2010-2009, fue del 4,8% y para el periodo 2010-2011 fue del 3,0%.

La industria manufacturera, según la Encuesta de Opinión Industrial Conjunta realizada a septiembre de 2011, invirtió en proyectos de innovación el 31.3%.

Dentro de los retos a futuro de la empresa, Pasabocas S.A. debe tener en cuenta que, según la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI), en su “Informe sobre el Balance 2011 y perspectivas 2012”, establece que “para avanzar en la dirección de la competitividad, es fundamental

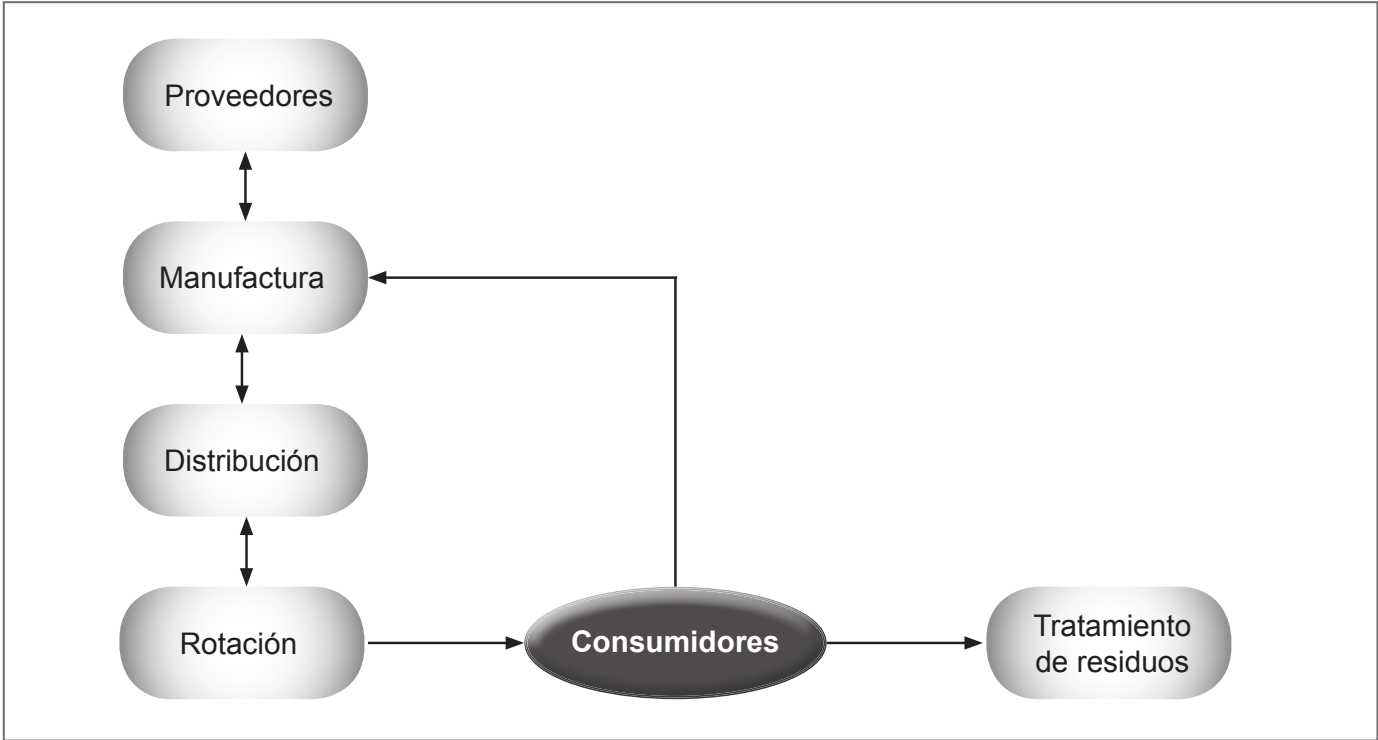
la integración de toda la cadena de valor... los costos de operación, que no dependen directamente de la gestión empresarial, es otro tema que nos resta competitividad. Estamos hablando de los costos logísticos, los sobrecostos a la nómina, los costos de los servicios públicos, los costos del combustible, entre otros. Por su parte, las empresas tienen que seguir avanzando en productividad, innovación y producción de bienes de talla mundial” (ANDI, 2011), más aún cuando el país entró a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) como país emergente.

Pasabocas S.A., reconoce la importancia de continuar profundizando en I+Di, de tal manera que le permita generar valor agregado, ampliar los canales de distribución en las principales ciudades, mantener sus ritmos de crecimiento sostenible y atender los retos del mercado local e internacional.

4. PROCESOS

Como generadora de valor, la cadena de suministros recobra especial importancia para la compañía, especialmente en razón al sector a la que pertenece y el objetivo social que persigue.

Figura 4. Cadena de suministros de Pasabocas S.A.



Fuente. Elaboración propia a partir de datos de la compañía.

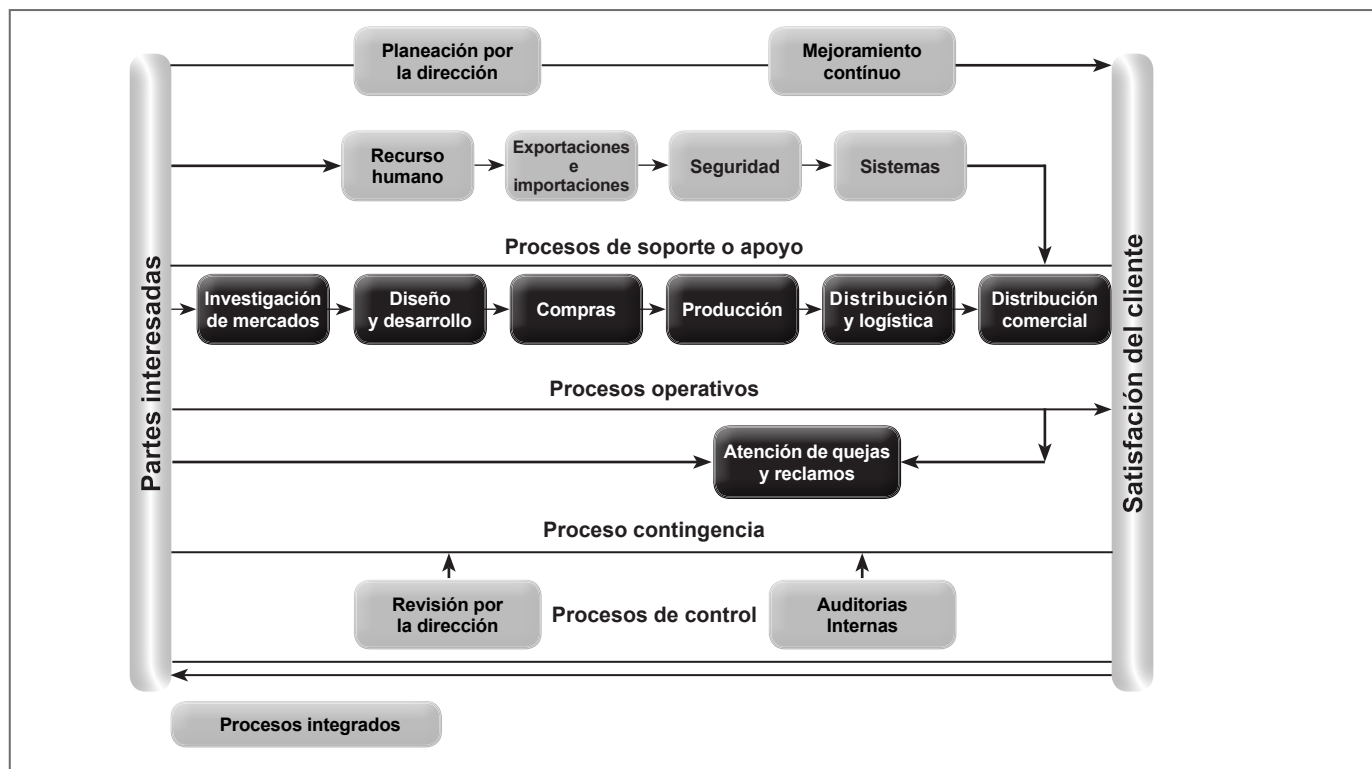
Se evidencia la red de procesos integrada de la compañía, que articula las partes interesadas hasta la satisfacción del cliente (ver figura 5).

El Modelo del Sistema de Gestión de Calidad (SGC) de Pasabocas S.A. (figura 6), destaca aspectos como control

de la calidad, aseguramiento de la calidad, gestión de la calidad y calidad total.

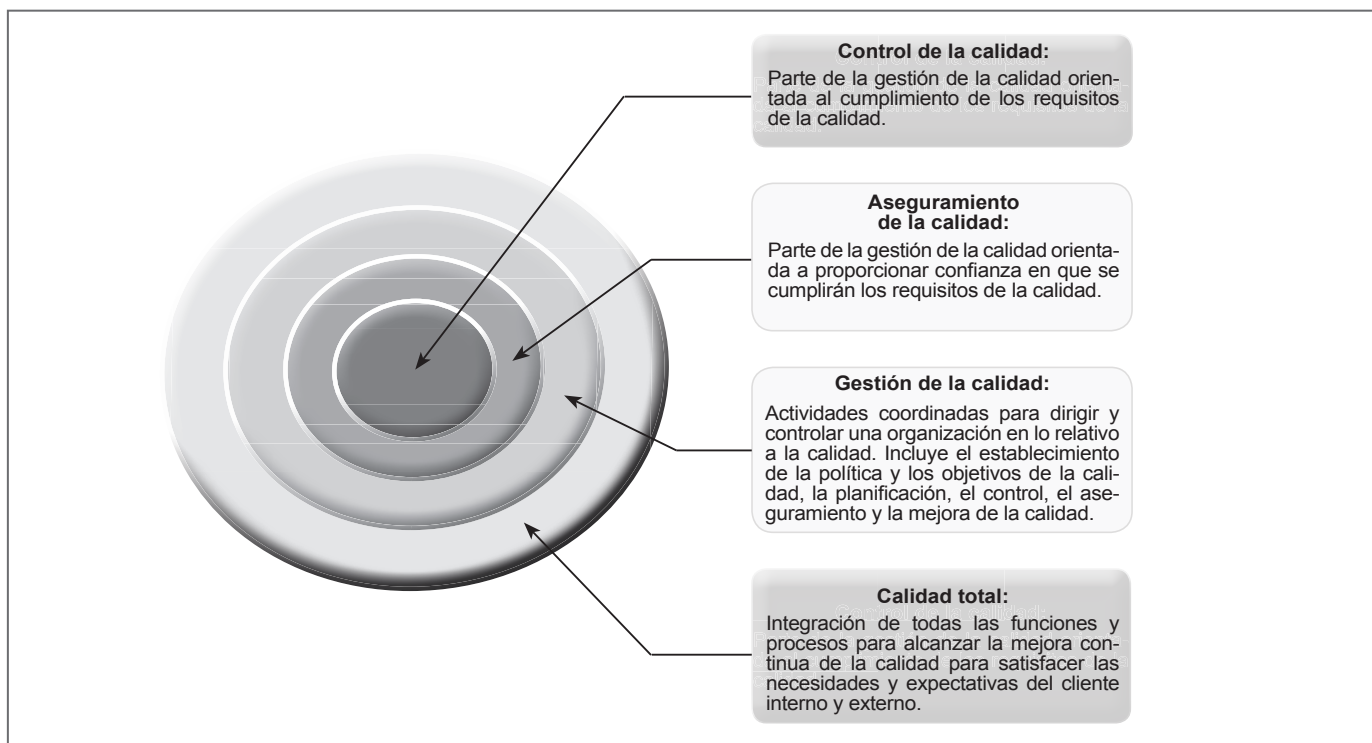
De acuerdo con lo anterior, el proceso implica un conjunto de pasos a seguir (figura 7).

Figura 5. Red de procesos integrada.



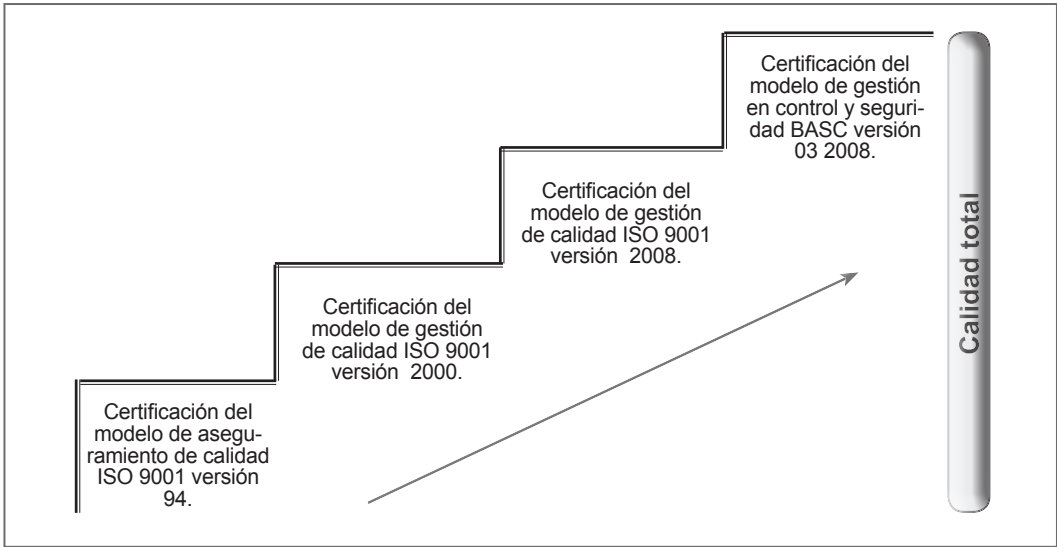
Fuente. Pasabocas S.A, 2011.

Figura 6. SGC Pasabocas S.A.



Fuente. Pasabocas S.A., 2011.

Figura 7. Pasos del proceso del SGC.

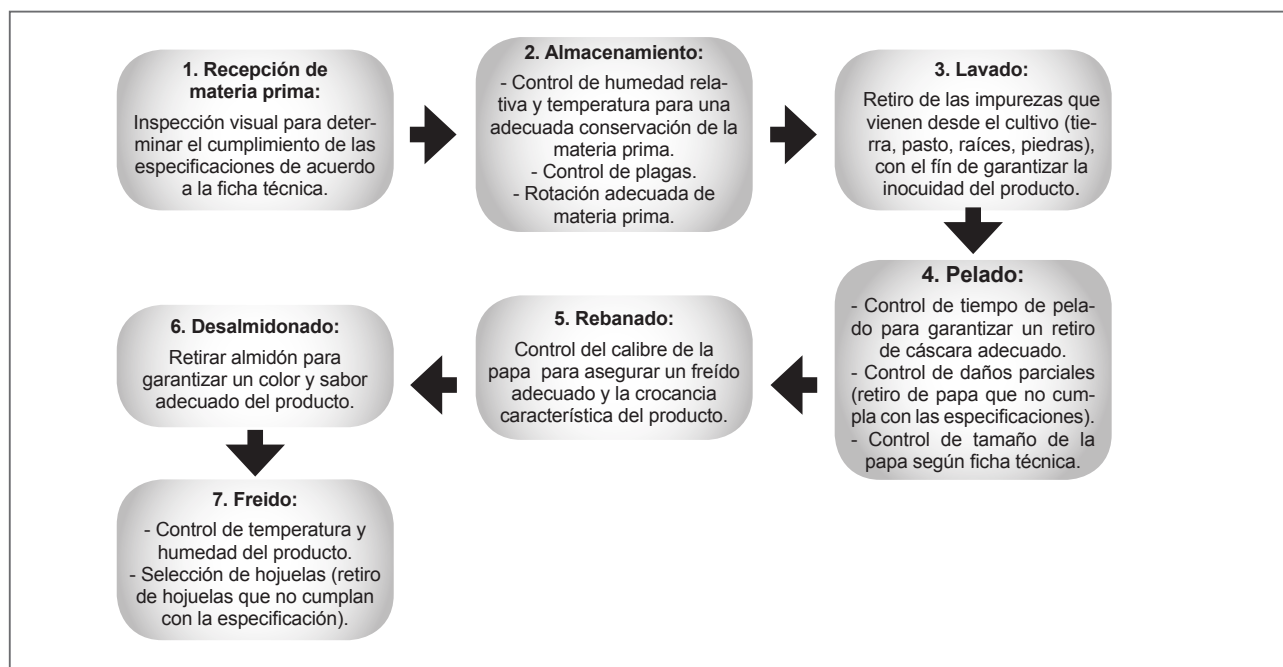


4.1 Proceso Productivo de Pasabocas S.A.

Durante el proceso productivo de papas fritas, se realizan verificaciones de calidad por personal técnico calificado, quienes determinan el cumplimiento integral de los requisitos, con el fin de satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes internos y externos.

La primera parte del proceso productivo de la elaboración de su principal producto, que es la papa, se describe en la tabla 2, dentro de la planta de producción.

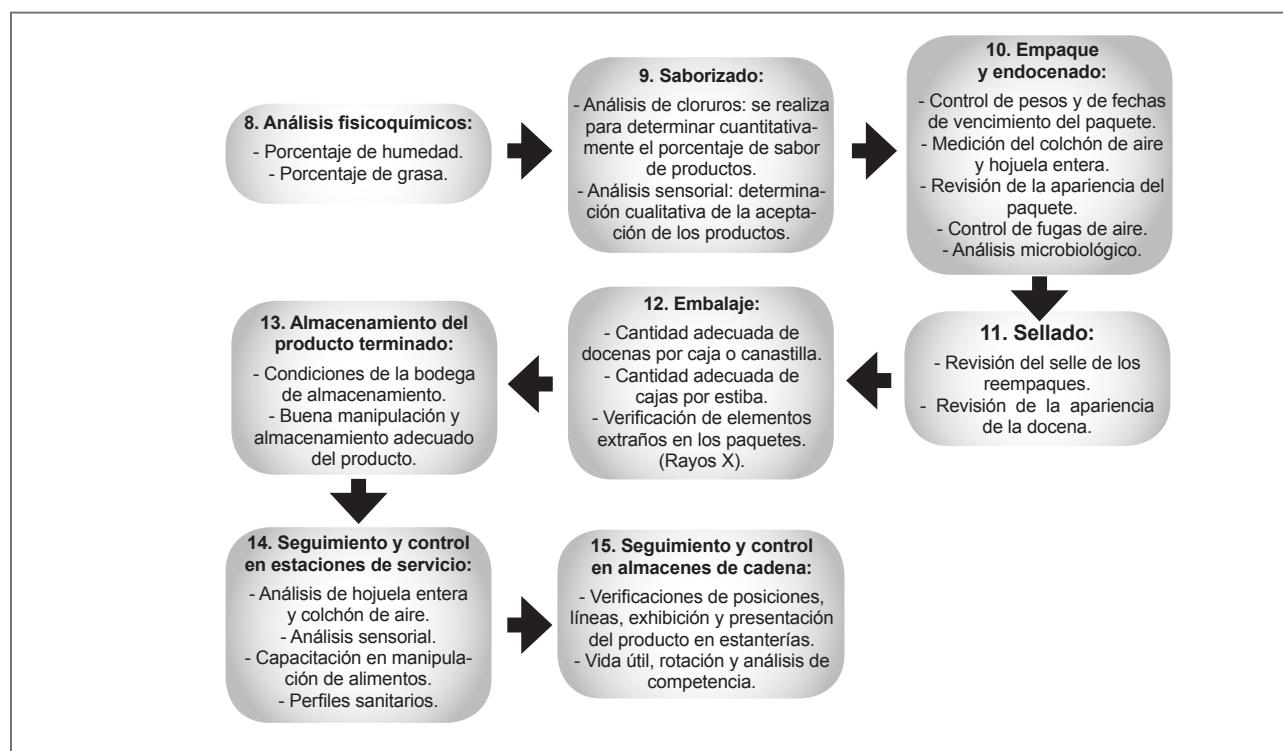
Tabla 2. Flujo de proceso en la planta de producción. Primera Parte.



Fuente. Pasabocas S.A.

Al salir de la planta de producción, se da continuidad con la segunda parte del proceso (Tabla 3).

Tabla 3. Flujo de proceso, fuera de la planta de producción. Segunda Parte.

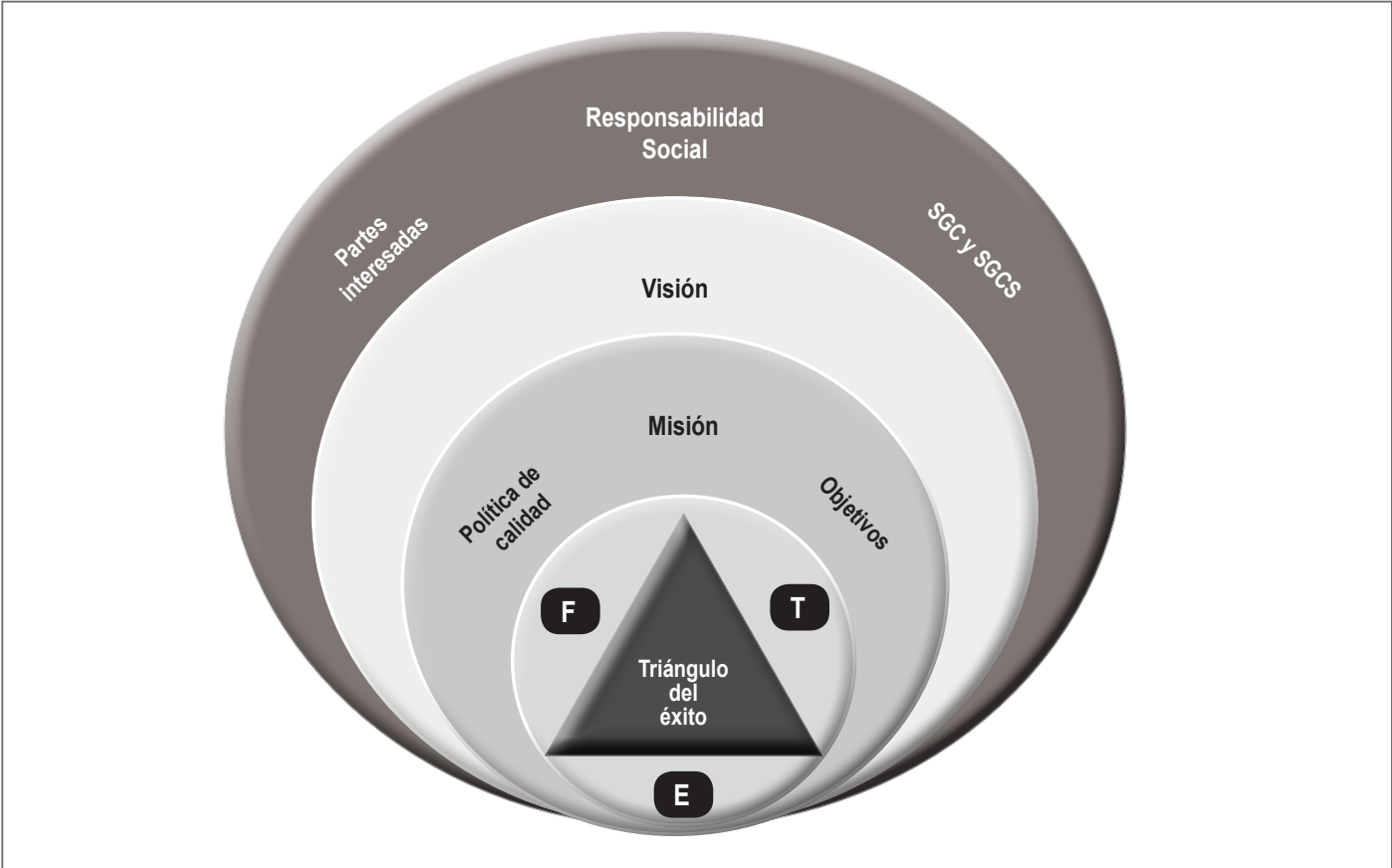


Fuente. Pasaboscas S.A.

5. MODELO DE GESTIÓN

El modelo de gestión de Pasabocas S.A., se fundamenta en el personal humano como el colaborador con la empresa y con su familia, tiene en cuenta el Sistema de Gestión de Calidad (SGC) y el Sistema de Gestión de Control y Seguridad (ver figura 8).

Figura 8. Modelo de gestión de Pasabocas S.A.



Fuente. Pasabocas S.A, 2011.

6. TALENTO HUMANO

Para Pasabocas S.A., el talento humano es su activo y patrimonio más valioso, su pilar fundamental. La compañía considera que “el mejoramiento de la calidad de vida, individual y colectiva, fija el último propósito del esfuerzo productivo”; en palabras del Presidente Fundador “nuestros trabajadores crecen como personas, como empleados, con su familia”. Los colaboradores de la empresa son en su mayoría, del sector de Fontibón y Rionegro y algunos miembros del talento humano del género femenino son madres cabeza de familia.

Genera alrededor de 750 empleos directos y 1300 indirectos. Su Presidente considera que “las empresas colombianas, deben ser manejadas y lideradas por profesionales colombianos con gran potencial y formación para desempeñar labores intelectuales y tecnológicas, dependiendo de las necesidades del mercado”.

7. GESTIÓN DE CALIDAD

Para esta organización, el sistema de gestión de la calidad, se asemeja a un traje a la medida que la organización se hace. El tipo, color, forma, etc., dependerá de lo que la organización decida.

Este sistema, sirve para proveer confianza, como resultado de demostrar en el producto y/o servicio, la conformidad con los requisitos establecidos”. La empresa considera a su vez, que este contribuye a “mejorar la productividad y la competitividad, lograr la satisfacción del cliente, apertura a nuevos mercados, generar confianza y credibilidad.

8. REFERENCIAS

Pasabocas, SAS. Disponible en www.pasabocassas.com/historia.php.

ANDI. (2001). *Informe Balance 2011 y perspectivas 2012*. Bogotá.

DANE. Disponible en http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bolet_PIB_IVtrim11.pdf.

Ogliastri, E. (1992). *El Método de Casos*. Cali: Universidad ICESI.

Osorio, E. (2011). *Metodología de estudio de caso*, Bogotá.

Rodríguez, F. (2011). *La calidad como factor clave de éxito en las organizaciones*. Un caso colombiano. Ciclo de conferencias sobre empresas y finanzas, Bogotá.

Visitas empresariales a la planta de producción y áreas administrativas de Pasabocas SAS, Bogotá, Colombia, 2011.

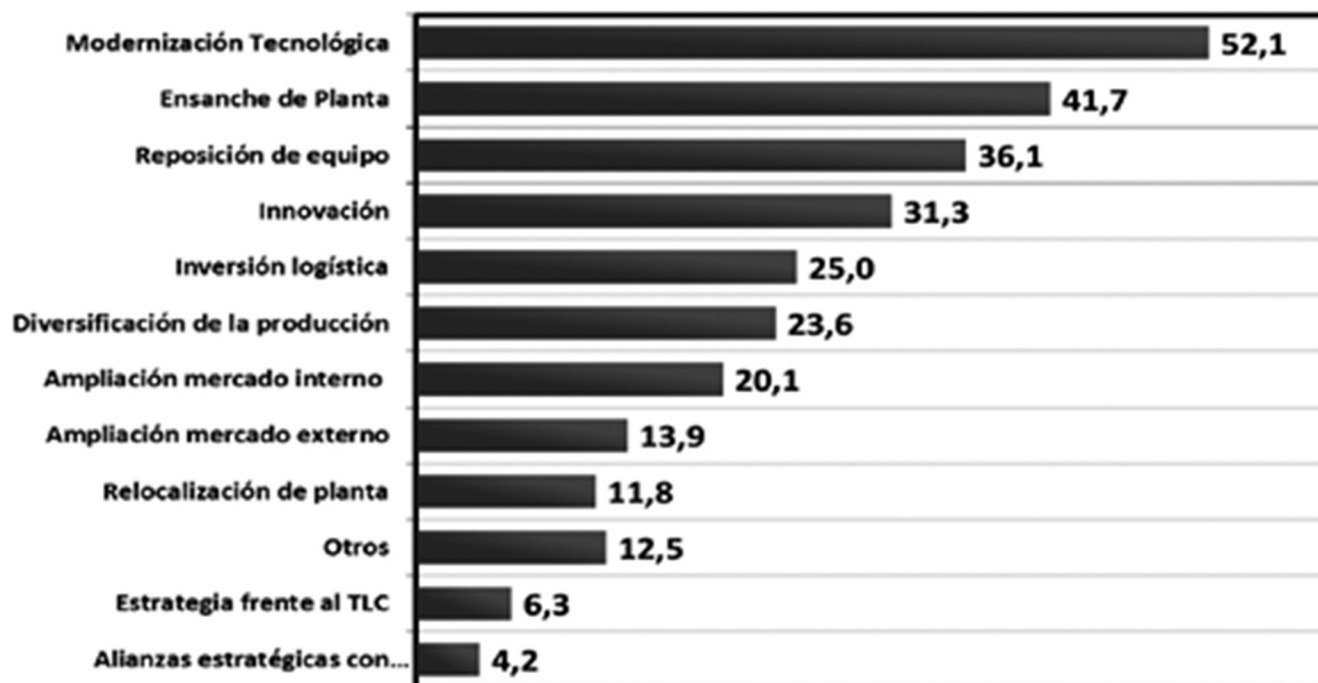
Revista Dinero. No.423. Junio 14 de 2013, pág.212.

ANEXOS

Colombia: Indicadores			
	2000	2010	2011e
PIB			
PIB (US\$Millones)	94.075	288.189	337.215
Crecimiento económico	2,9	4,3	5,7
PIB por cápita (US\$)	2.385	6.333	7.324
Comercio exterior			
Exportaciones (US\$Millones)	13.158	39.820	56.624
No tradicionales (US\$Millones)	6.393	14.468	16.928
Importaciones (US\$Millones)	11.539	40.683	55.978
Reservas internacionales	9.004	28.452	36.000
Meses de importaciones	9,4	9,1	7,7
Inversión			
Inversión (% del PIB) p. constantes	14,5	27,0	28,5
IED (US\$Millones)	2.436	6.760	14.500
IED (% del PIB)	2,6	2,3	4,3
Deuda (% del PIB)			
Deuda externa total (% del PIB)	38,5	22,6	20,9
Deuda SPNF (neta de activos financieros)	39,7	28,2	28,4
Entorno Macroeconómico			
Inflación	8,8	3,2	3,8
Interés de captación (promedio)	12,1	3,5	4,5
Mercado laboral			
Tasa de desempleo	16,7	11,1	9,0
Indicadores sociales			
Afiliados salud (miles)	23.920	41.000	42.000
Tasa de pobreza *	49,4	37,2	
Indice de Gini *	0,573	0,56	
Indice de desarrollo humano	0,640	0,690	
Educación			
Tasa bruta de cobertura	90,6	104,7	
Educación básica y media (grado 11)	24,4	35,5	
Educación superior	7,6	6,0	
Tasa de analfabetismo			

Nota: * Los datos que aparecen en 2000, corresponden al 2002.

INDUSTRIA MANUFACTURERA OBJETIVO DE LOS PROYECTOS DE INVERSION



Fuente: Encuesta de Opinión Industrial Conjunta, Septiembre 2011

PRINCIPALES PROBLEMAS DE LA INDUSTRIA PROMEDIO 2011 (Porcentaje de empresas)



