

CASO 7

GERGOPLAST LTDA.

EL FENIX DE SAN GIL...

Juan Gabriel Sánchez Ch.
Omar Gerardo Díaz E.
Angela Rossana Moreno N.
María Victoria Olaya R.



El Fénix de San Gil

Luis Gerardo Gómez Uribe nació el 17 de febrero de 1935 en San Gil, Colombia; a pesar de haber estudiado únicamente hasta segundo grado de primaria, desde su infancia mostró un gran espíritu comercial, pues utilizaba el dinero de sus onces para comprar y vender dulces y trompos.

A los nueve años ya trabajaba como acólito en la parroquia de su pueblo, oficio mediante el cual conoció a la señora Virginia Plazas, quien caritativamente le brindó estudio y trabajo; sin embargo, el empleo que consiguió posteriormente como mensajero, le impidió continuar con sus estudios.

Gracias a la oportunidad que tuvo de viajar por todo Colombia, en los años siguientes se desarrolló como comerciante de ganado en la Zona Norte y Sur del país, realizaba intercambios de mercancía con la Base Aérea de Madrid, Cundinamarca, suministrándoles frijol, sal y manteca a cambio de maíz y legumbres, de los cuales proveía posteriormente al Palacio Presidencial y otros batallones militares en Bogotá. Simultáneamente hacía recorridos en lancha por el Rio Orteguzza entre Solano y Florencia Caquetá, para vender ropa.

Inspirado en el sistema de comercio turco, toma la decisión de radicarse definitivamente en Bogotá para vender telas, relojes y suéteres en las calles, por los cuales recibía pagos entre \$10 y \$25 pesos. Esto le permitió trabajar también como agente de Valher y





de Distrales, donde comerciaba con prendas de vestir al por menor y vajillas.

“He sido inquieto lector de temas de administración y gestión empresarial” afirma. Estos fueron los cimientos de lo que hoy es GERGOPLAST LTDA., una empresa que hasta hoy ha administrado con instinto y liderazgo.

Cuando Luis Gerardo inició su negocio no conocía a profundidad el sector de los plásticos, la empresa fue creada debido a la necesidad de realizar un negocio que en su momento le pareció lucrativo, pretendía además que perdurara en el tiempo con entrega compromiso y pasión.

Nace Gergoplast Ltda.

En 1978 con un préstamo de \$12.500.000 pesos, del Banco Comercial Antioqueño y un aporte de un socio Marcos Ulloa, el cual sabía de plásticos y tenía un almacén en la Av. Caracas con Calle 17 en el centro de Bogotá, se crea en el barrio San Fernando GERGOPLAST LTDA., cuyo nombre nace de la unión de Gerardo Gómez Plásticos, pagando allí un arriendo que para ese entonces era de \$20.000 pesos.

La empresa inicia operaciones a partir de los conocimientos que Luis Gerardo había adquirido en un curso de Screen que realizó por dos meses en el Barrio Chapinero; los primeros pasos se dieron en la sala de su casa donde se comercializaba el producto después de ser cortado manualmente de los rollos de plástico, afirma Luis Gerardo que *“en esa época no había casi competencia, consideré que era un terreno fértil y vi un mercado amplio”*. En esa época el sector de plásticos adquirió una presencia relativamente importante en la industria, factor que favoreció el crecimiento de la empresa.

Una de las primeras iniciativas comerciales fue salir a los pueblos cercanos como: Fusagasugá, Girardot, La Mesa, Facatativá, Chiquinquirá, Zipaquirá y Ubaté; para vender sus bolsas con manija en colores para empaque en los supermercados, tiendas de barrio, farmacias y panaderías. Gracias a esta gestión comercial en estas regiones, la tradicional bolsa de papel empezó a ser desplazada del mercado. Para esa época se comercializaba la bolsa blanca y transparente, de 1Kg, 1Lb, de media y una arroba.

Al inicio contaba con un empleado y Luis Gerardo atendía diferentes frentes: gerencial, comercial y operativo; las jornadas para él eran extenuantes, se levantaba a las cuatro de la mañana a trabajar en el taller, luego dedicaba un rato a empaclar pedidos, colocar manijas, cortar y antes del medio día imprimía screen; pasado el almuerzo atendía las llamadas; algunos días cambiaba su rutina acostándose a las 8pm, para levantarse a la 1 a.m y cargar su camioneta Chevrolet 1800 con los pedidos y así salir hacia Santander, Cundinamarca y Boyacá a entregar, cobrar y tomar nuevos pedidos, pero estos procedimientos eran bastante extenuantes, tenían una duración de tres días los cuales permanecía fuera de Bogotá.

Posteriormente en 1980 fue conformando una estructura básica, empleando seis personas con la ilusión de sacar su empresa adelante, GERGOPLAST LTDA., empezó a tener una imagen más industrial, pues había más volumen, pagaba servicios de impresión





en flexografía y cuando ya tenía bastantes pedidos tercerizaba por corte y sellado, sin embargo se vio limitado por los recursos y así no accedió fácilmente a grandes mercados. En su mente se fijó que 100 clientes pequeños eran mejores que dos o tres grandes.

Entre los años 1983 y 1989 permaneció en un almacén ubicado al sur de la capital en el barrio Restrepo, era un local en un primer piso, allí tenía oficina, área para bodega y taller, todo era manual, vivió avances significativos en su negocio llegando a tener 25 personas ocupadas, estas cortaban, sellaban, empacaban y atendían el almacén, compró maquinaria y computadores; cuando todo marchaba bien se encontró con un obstáculo basado en el alto interés que le cobraban los bancos, pagando hasta 48%.

En esta época empezó su primera crisis, debido a un sobre endeudamiento de la empresa inducido por su socio. Esta situación ocasionó, que Luis Gerardo llevara la maquinaria de la planta al patio de su casa en el barrio San Fernando para poder seguir operando.

En 1985 compró la primera selladora automática Marca INDEMO 450, de origen Español por \$12.000.000 de pesos, en esa época se la dieron para pagarla por cuotas y la compró con el distribuidor directo para Colombia el señor Francisco Olvera.

En 1990, tiempo de crisis mundial, bajo el gobierno de César Gaviria con la Apertura Económica y debido a que una de las principales características del sector plásticos es que la producción de las materias primas utilizadas está muy ligada al precio del petróleo, por lo que el futuro del sector plástico se tornó incierto.

En 1995 en Bogotá compró por \$11.000.000 de pesos, en el Barrio Samper Mendoza una casa con patio amplio que cambió luego por una maquina impresora para su producción, se instaló después en arriendo en una bodega cerca a la Zona industrial; vendió su

casa en San Fernando y con ese dinero aportó para la compra de la bodega actual, la cual finalmente adquirió en 1997.

Dicho predio está ubicado en la Carrera 67ª No. 12ª – 17, Zona Industrial Salazar Gómez, la casa original fue demolida construyendo allí la actual bodega, donde la empresa se recuperó, trabajando las 24 horas del día con una capacidad instalada del 100%. GERGOPLAST LTDA, para esta época llegó a tener mil clientes a nivel nacional, las máquinas de la empresa sólo paraban el viernes santo de cada año, pues debían producir para los clientes, por otro lado sus hijos eran muy inexpertos para ese entonces y él debía supervisarlos en todo, *“un proceso desgastante y tensionante para todos”* dice.

No tuvo contratos con el Estado debido a la presencia de muchos intermediarios. En el caso colombiano el consumo de plásticos en el periodo 1997 a 2000 estuvo alrededor de las 530.000 toneladas anuales estimado por Acoplásticos.

En el año de 1999 fue hipotecada la bodega, al banco Coopdesarrollo, hoy Banco de Bogotá, en esa ocasión solicitó un crédito por \$100.000.000 de pesos y solo le prestaron \$50.000.000 de pesos, el objetivo de Luis Gerardo al solicitar el crédito era pagar deudas y mejorar el capital de trabajo. En el año 2001 y debido a la compra de algunas máquinas la planta de personal debió reducirse en un 28.6%, algunos procesos sin embargo requerían labor manual y esos operarios se conservaron como parte de la planta fija de GERGOPLAST LTDA., la empresa logró tener en ventas anuales de \$1.100.000.000 de pesos.

Teniendo en cuenta lo anterior y en su afán por lograr un crecimiento interno de la organización, en el año 2000 se toma la decisión de vincular un gerente el cual es Administrador de Empresas para restablecer la estructura organizacional de GERGOPLAST LTDA., por lo que comenta Luis Gerardo de este socio *“se aprovechó de su cargo y de la información que manejaba pidiendo créditos*





con el ánimo de desfalcar la empresa", esto ocasionó el despido inmediato de este funcionario, quedando inconclusa la labor para la cual se contrató.

Luis Gerardo comenta que "en la actualidad su base de clientes es de 100 y muchos de ellos están localizados en Santander; parte de la pérdida de mercado se debe a la suspensión de los viajes comerciales", esto debido a las amenazas de la guerrilla que en su momento recibió.

En la actualidad laboran 10 empleados, muchos han renunciado debido a la disminución en las ventas y las bajas utilidades, esto se ve reflejado en la tabla adjunta (Tabla No. 1); "es una situación difícil que ha generado casi el pare de la planta" dice Gómez Uribe.

Tabla 1

**UTILIDADES
GERGOPLAST LTDA. 2005 - 2008**

	2005	2006	2007	2008
Utilidad Neta	69.019.836	-37.587.806	-24.626.283	-113.969.521

ESTADOS FINANCIEROS GERGOPLAST 2004 - 2008

Sin embargo, a mediados del 2003 una penosa enfermedad atacó su organismo, lo intervienen y lo incapacitan tres meses, sin embargo solo estuvo un mes quieto, pues la angustia y malos entendidos entre sus hijos lo llevaron a tener que afrontar la situación, debido a esto y a la depresión, se sentía derrotado y eso fue lo que lo motivó a terminar con la empresa, esto lo llevó a tomar una decisión la cual fue vender su maquinaria, por lo que al momento de ofrecer

las máquinas únicamente logró vender la extrusora a un cliente de Barranquilla, con este dinero paga unas deudas, pero se queda sin una máquina que es trascendental en el proceso pues es la que sirve para agregar el aditivo al plástico tradicional; sin embargo gracias a su perseverancia y a las ganas de vivir, decide continuar con su empresa. No obstante se incrementan los costos pues paga arriendo por la maquina a razón de \$500 pesos por Kg. En este proceso se corre el riesgo de que le quemem el material o en el peor de los casos le roben el aditivo que se aplica a la mezcla para producir el producto ecofragmentable.

Caracterización del sector y su impacto en Gergoplast Ltda.

A sí mismo, el sector ha tenido algunos problemas con las variaciones en el precio del petróleo que últimamente ha causado un aumento considerable en los costos de las materias primas, lo que afecta la producción de plástico.

Es por eso que hacia el año 2004 GERGOPLAST LTDA., comenzó a decaer debido al cambio en las políticas de venta de insumos de ECOPETROL, se empezaron a generar retrasos en los pagos a proveedores, además muchos clientes incumplieron con sus obligaciones y se fueron sin cancelar sus deudas.

En su momento ECOPETROL proveía los insumos directamente a los empresarios del plástico y les era otorgado un plazo máximo





de pago de 90 días, en el 2004 fueron creadas unas Cooperativas a nivel nacional que le compran a ECOPETROL y ellas a su vez venden toda la materia prima a los pequeños empresarios sin ningún control de los precios e incrementando así los costos. Es por ello que a pesar de la reducción evidente del precio del petróleo a nivel nacional (Tabla 2), los insumos siguen siendo costosos para el sector; lo anterior ha causado una dependencia del mercado venezolano y chino.

Tabla 2

PRECIO DEL PETRÓLEO 2007 2008

Por: ANDI

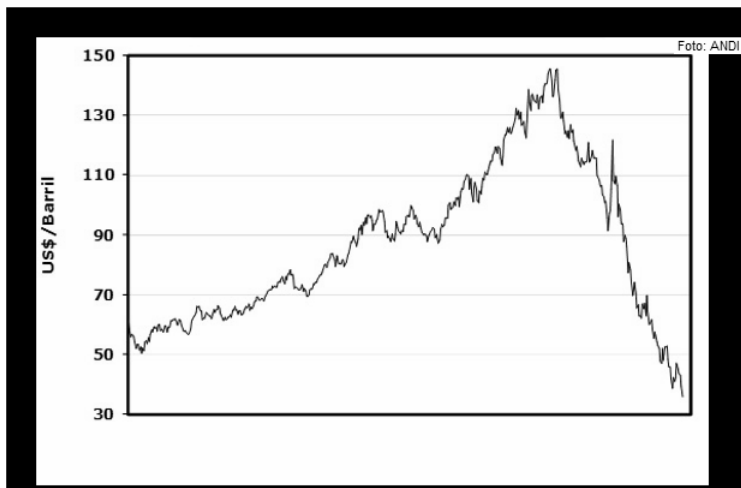


Foto: ANDI

En el año 2005 GERGOPLAST LTDA., logra ser la primera empresa colombiana en producir la bolsa plástica biodegradable gracias al deseo de implementar innovación en sus productos, esto se logra agregando al plástico convencional un aditivo el cual es importado desde el Canadá por la empresa epi®, la cual ha certificado a GERGOPLAST LTDA., en este proceso.

En el año 2006 almacenes Éxito lanzó al mercado un producto similar al de GERGOPLAST LTDA., pero fue más efectiva su estrategia de posicionamiento caso contrario, Luis Gerardo quien no ha podido conseguir los recursos adecuados para el lanzamiento de su nuevo producto.

El producto se ofreció a las grandes superficies y a los cultivos de la Zona Cafetera por medio de Luis Gerardo hijo, quien apoyó el impulso de la bolsa biodegradable; el objetivo de esa visita era mostrar el producto como factor de beneficio para la siembra, dado que luego que la bolsa se degrada se convierte en biomasa que a su vez sirve de abono a las plantas, Luis Gerardo comenta que *“esta gestión se vió frenada debido a la inoperancia de uno de los administradores de esa época, quien inició a gestionar la relación comercial”*.

Durante el 2006 la economía colombiana creció un 6.8%, jalonada principalmente por el sector de manufacturas que mostró una variación positiva de 10,7%. Vale la pena mencionar que la industria manufacturera, ha presentado una dinámica activa de crecimiento en los últimos años.

Realidad económica

2005 - 2006

Sin embargo, el panorama económico de GERGOPLAST LTDA., se ve afectado no sólo por las dificultades por las que atravesó como empresa sino por su entorno, es así como de acuerdo con Acoplásticos, la industria del plástico está compuesta por más de 1.000 empresas, de las cuales 90% son PyMEs, con la Encuesta





Manufacturera del año 2005, realizada por el DANE, existen 497 establecimientos dedicados a la fabricación de productos de plástico, los cuales ocupan a 37.580 personas, así, el sector aporta el 5,9% de los puestos de trabajo en la industria. Esto quiere decir que GERGOPLAST LTDA., no tiene muchas posibilidades de surgir en un mercado tan competitivo.

El Portafolio actual de GERGOPLAST LTDA. es:

- ◆ Plástico Baja densidad: Bolsa con impresión.
- ◆ Flexografía: Maquila.
- ◆ Plástico alta densidad.
- ◆ Plástico polipropileno mono orientado.
- ◆ Plástico polipropileno biorientado (para alimentos, es más resistente).
- ◆ Ecofragmentable (biodegradable aditivo epi).

“En el momento GERGOPLAST LTDA., presenta una incapacidad de cumplir con los pedidos a tiempo a sus clientes, hay una cartera morosa de difícil recuperación, llevando a la empresa a una iliquidez preocupante”, aduce Luis Gerardo.

En los últimos meses empresas estadounidenses han hecho contacto con Gergoplast Ltda, interesadas en el producto biodegradable, se ha pensado en exportar pero este mercado exige una capacidad de trabajo mayor y en estos momentos GERGOPLAST LTDA., no la posee, por lo que se ha pensado hacer una alianza estratégica.

Entendiendo la importancia de la Asociatividad

Por muchos años Luis Gerardo fue renuente a integrarse a asociaciones, debido a que su experiencia sobre asociatividad no era del todo fuerte en el sector y en vista de su difícil situación, estimó conveniente unirse a una agremiación y por iniciativa propia se acercó a ACOPI, Asociación Colombiana de pequeños Industriales, pero no había podido afiliarse por costos, sin embargo en su momento ellos le brindaron la oportunidad de afiliarse sin pagar la inscripción con el compromiso de que cuando se capitalice nuevamente cancele.

“Me levanté sin bases, en el aire, sin capacitación para las personas que han laborado y para mí, esto ha generado atrasos” expresa.

A él le ofrecieron que se afiliara a la Asociación Colombiana de Industrias Plásticas (Acoplásticos), pero por los pocos recursos y su análisis no recibía muchos beneficios y pensaba que eso era para las empresas grandes. Luis Gerardo estaría dispuesto a empezar de cero, treinta años sembrados, el quiere a su empresa, y propende porque ella continúe así no sea en la cabeza, todo tiene un ciclo, el es consiente que ya cumplió el ciclo y asegura que otros más jóvenes podrían reemplazarlo eficientemente.

Es por eso que los principales integrantes de la empresa son sus seis hijos legales y uno adoptivo. Luis Gerardo opta por vincular a otro socio, Jorge Iván Muñoz para gestionar todo el tema de exportaciones hacia USA, pues Jorge Iván tenía experiencia en Comercio exterior, sin embargo Jorge Iván decide comprar el





aditivo y montarle la competencia, por lo que en la actualidad tiene su propia de empresa de plásticos, es dueño de dos extrusoras y no las facilita para el proceso en GERGOPLAST LTDA.

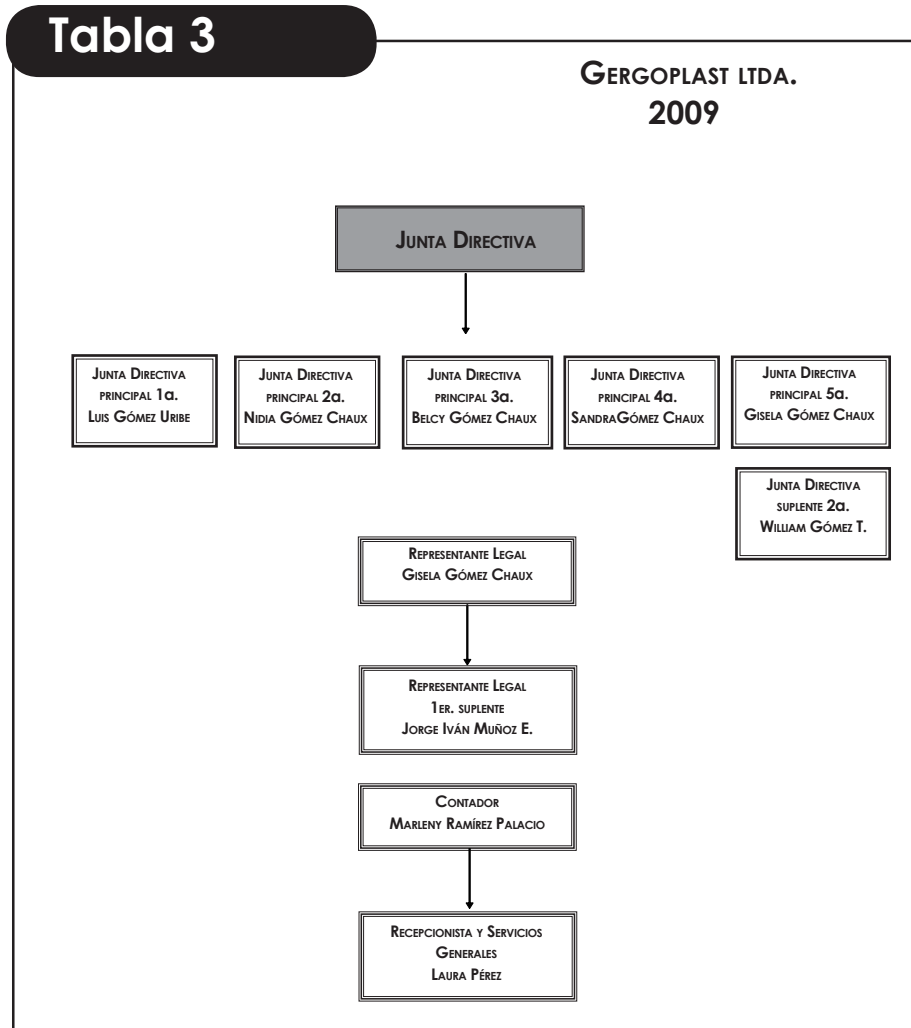
En el año 2008 Luis Gerardo recibió una propuesta de un amigo cercano Muñoz, (Ingeniero en Plásticos y Cauchos), para asociarse con el fin de obtener un capital de \$200.000.000 de pesos, meta que no se cumplió, sin embargo al empezar sus funciones aportó \$50.000.000 de pesos, siendo que Muñoz se vinculó a la empresa garantizándole a Luis Gerardo un amplio conocimiento de la labor de exportaciones y tenía experiencia en la empresa multidimensionales, por lo que se le dió el manejo de un cliente potencial en Estados Unidos, pero no hubo resultados óptimos. Este ingeniero, realizó contacto con el proveedor del aditivo en Canadá para volver el plástico biodegradable y hacerle competencia a GERGOPLAST LTDA.

Es importante comentar que la gestión comercial contribuyó a esta crisis, pues el personal contratado para tal labor, al retirarse de la empresa manejó indebidamente las bases de datos y migraron muchos clientes, además los vendedores al cobrar renunciaban y no volvían, llevándose así el dinero e incrementando la cartera de GERGOPLAST LTDA.

En estos momentos los ojos de Luis Gerardo están puestos en el cliente de USA, pero no se sabe si es distribuidor o comercializador, el pedido sería de 20 Containers mensuales de 20 toneladas cada uno, a razón de \$12.000 pesos por Kg. Para esto necesitaría tener la capacidad instalada y complementar con alianzas estratégicas para poder cumplir.

Lo socios son básicamente los hijos, quienes en su mayoría no son profesionales, Gisella Gómez Chau, Representante Legal actual de la empresa es Técnico Contable del Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) y por más de siete años ha estado en la

empresa laborando como recepcionista, secretaria y auxiliar contable esto le ha permitido asumir el liderazgo de GERGOPLAST LTDA. (Ver tabla 3).



La empresa aspira volver a canalizar el mercado nacional, y en el momento se está pensando en el mercado minorista en Santander, siendo San Gil una plaza para posicionar la bolsa biodegradable.



Es por eso que Nidia Ruth Gómez, otra hija de Luis Gerardo y quien está terminando Administración de Empresas en la Fundación Universitaria de San Gil y apoya comercialmente a la empresa desde allí, está motivada a realizar la campaña de dar a conocer el producto y lanzarlo; están pensando además en cuñas radiales de la zona y tener vendedores que vayan puerta a puerta generando la conciencia de utilizar las bolsas biodegradables y así poderles vender a mayoristas.

Las perspectivas del sector son alentadoras. Sin embargo, persiste algo de incertidumbre acerca de la posición de Venezuela, principal destino de exportaciones, frente a los tratados de libre comercio de Colombia con otros países, el comportamiento futuro de los precios del petróleo que es influyente en gran medida del costo de las materias primas.



Y ... se abre la discusión!



1. ¿Frente a la decisión de compra de maquinaria para modernizarse de Luis Gerardo, qué otras opciones usted propondría con respecto a la planta de personal?
2. ¿Cuál cree usted que ha sido el tipo de liderazgo ejercido por Luis Gerardo frente a Gergoplast Ltda., él es para usted un emprendedor o un empresario?
3. ¿En el caso de Gergoplast Ltda. cree usted que fueron acertadas las decisiones de Luis Gerardo con respecto a su actual socio?
4. ¿Qué estrategias de mercado emplearía usted para el producto de bolsas biodegradables?
5. ¿Cuál cree usted que puede ser la opción que deba tomar Gisella Gómez para mejorar el clima organizacional de Gergoplast Ltda.?

Anexo 1

LÍNEA DE TIEMPO GERGOPLAST LTDA.

Inicio comercial de Luis Gerardo Gómez	● — — ●	1977
Fundación Gergoplast Ltda.	● — — ●	1978
Primera crisis financiera	● — — ●	1983
Apertura Económica Colombiana	● — — ●	1991
Compra y adecuación de la bodega	● — — ●	1997
Incremento histórico en las ventas	● — — ●	1999
Se Hipoteca la bodega	● — — ●	
Tecnificación de la planta y reducción de personal	● — — ●	2001
Enfermedad de Luis Gerardo Gómez	● — — ●	2003
Cambian las políticas de Ecopetrol y nacen las Cooperativas intermediarias	● — — ●	2004
Incumplimiento marcado de los clientes al pagar	● — — ●	
Se produce por primera vez en Colombia plástico Ecofragmentable por Gergoplast Ltda.	● — — ●	2005
Crecimiento de la Economía interna en 6%	● — — ●	2006
Se contrata Gerente Externo	● — — ●	2007
Se vincula como socio capitalista a un Ingeniero de Plásticos y Cauchos	● — — ●	2008





Bibliografía

CASOS EMPRESARIALES N°2, Universidad Externado de Colombia. 1998. Pg. 11 – 31

COLOMBIAPLAST 2000, Acoplásticos. 2000. Pg. 29 – 35

MERCADOS PYME – Sector Plásticos, ANIF. 2006 – 2007. Pg. 11 - 22

http://camara.ccb.org.co/documentos/2920_Presentaci%C3%B3n_UAESP_-_Programa_Distrital_de_Reciclaje_Bogot%C3%A1_Recicla.pdf

http://www.acoplasticos.org/info/pec.php?id_sesion=

<http://www.proexport.gov.co/VBeContent/library/documents/DocNewsNo5709DocumentNo7938.PDF>

http://www.bancoldex.com/documentos/1192_Manuf_de_plastico_Marzo.pdf