

**LAS COMERCIALIZADORAS PEREIRANAS DE ALUMINIO Y SU RELACIÓN  
ESTRATÉGICA CON LOS PROVEEDORES NACIONALES:  
ANÁLISIS DE LA VARIABLE PROVEEDORES PARA EL SECTOR  
METALMECÁNICO EN EL DEPARTAMENTO DE RISARALDA**

***Pereira's aluminum dealers and its strategic relationship with domestic suppliers:  
Analysis of the variable Suppliers for the Metal-mechanical sector  
in the Department of Risaralda***

*José Román Vargas Galeano  
Erika Isabel Vélez Gutiérrez\**

---

\* Estudiantes de Administración de Empresas

## **SÍNTESIS**

Con este trabajo de investigación se pretende caracterizar las relaciones existentes entre la actividad comercializadora de aluminio y sus proveedores en el Área Metropolitana (AMCO), conformada por los municipios de Pereira, La Virginia y Dosquebradas. Adicionalmente, se pretende proponer un modelo que mejore las prácticas actuales. Para alcanzar los objetivos propuestos, se parte desde una perspectiva general dirigida al comportamiento del sector metalmecánico y su relación con los proveedores en la actualidad, para plantear así un nuevo modelo que busca el mejoramiento de la gestión con los proveedores, en el sector metalmecánico.

**DESCRIPTORES:** Comercio de aluminio, proveedores, gestión.

## **ABSTRACT**

With this research work it is pretended to characterize the relationship between the aluminum trading activity and its suppliers in the Metropolitan Area (AMCO), integrated by the municipalities of Pereira, La Virginia and Dosquebradas. Additionally, it is pretended to propose a model that can improve current practices. To achieve the proposed objectives, we start from a general perspective aimed to understand the behavior of the metal-mechanical sector and its actual relationship with suppliers, to generate a new model that can seek management improvement.

**DESCRIPTORS:** Aluminum trading, suppliers, management.

La importancia de estudiar los fenómenos locales posee varias connotaciones, en el sentido en que, de un lado, permite identificar los factores determinantes del crecimiento por actividades económicas en su dinámica, evolución y estructura; así como también permite visualizar las características diferenciadoras del AMCO en comparación con las demás regiones del país. Y por supuesto, estas diferencias se evidencian en la generación de bienes y servicios, y en el encadenamiento productivo partiendo de los proveedores hasta llegar al consumidor final.

Por lo tanto, en la segunda etapa de formación del programa de Administración de Empresas, se pretende generar un gran interés por diversos temas de importancia para la región y para la comunidad académica. Asimismo, esta investigación, aparte de ser un requisito del programa, brinda la oportunidad a los estudiantes de acercarse y conocer la dinámica del mercado para obtener un aprendizaje más objetivo, sobre la realidad de las organizaciones y la diferencia que existe con la teoría transmitida por la Universidad Católica de Pereira, quien a su vez, busca consolidar una cultura investigativa que le permita ser factor de desarrollo de la región y del país.

De igual manera, la realización del colectivo de V semestre de Administración de Empresas hace énfasis en la relación existente entre las empresas comercializadoras de aluminio con sus proveedores. La importancia de esta investigación radica principalmente en el valor que genera el sector metalmeccánico en Colombia, ya que este se ha constituido en uno de los sectores más significativos de la economía actual; asimismo, maneja un nivel tecnológico alto, lo cual ha permitido que sus productos y

servicios tengan las características propias de esta industria, trayéndole grandes beneficios.

### **Pregunta de investigación**

¿Cómo se caracteriza la relación entre la actividad comercializadora de aluminio y sus proveedores en el AMCO (Área Metropolitana Centro Occidente) y qué modelo se pueden proponer para mejorar las prácticas actuales?

### **Objetivos**

Como objetivo general, se pretende caracterizar las relaciones actuales entre la actividad comercializadora de aluminio y sus proveedores en el AMCO. De igual forma, se busca proponer un modelo que mejore las prácticas existentes.

Ahora bien, como objetivos específicos se espera, en primer lugar, identificar los productos, los comercializadores y los proveedores del sector metalmeccánico en el AMCO. Además, se pretende establecer las relaciones tanto formales como informales entre las empresas comercializadoras de aluminio con sus proveedores; y por último, proponer alternativas para el mejoramiento del modelo actual de la gestión de proveedores.

### **Marco teórico**

Con el objetivo de dar una idea general de la situación y evolución de la industria metalmeccánica en Colombia, se define el sector metalmeccánico como “el conjunto de actividades relacionadas con la fundición, fabricación de productos elaborados de metal y actividades de servicios vinculadas con el trabajo metalmeccánico” (UCPR, 2009, p. 4).

Entre los productos más representativos de este sector se encuentran los molinos manuales, las máquinas de afeitar no eléctricas, los machetes, las ollas a presión, las ollas de aluminio, los alambres de púas, los tambores de lámina de hierro y acero, las cerraduras para puertas, el alambre, las ventanas de aluminio y similares. Lo anterior evidencia la importancia de la industria en el país, ya que sirve con sus productos no sólo al consumo doméstico sino también a otros sectores, tales como la minería, los servicios públicos, la agricultura, entre otros.

Lo anterior se establece como un gran aporte para la sociedad, ya que, la industria está generando desde hace varios años, una serie de empleos directos e indirectos, por lo que dicho sector se ha destacado en el país por ser uno de los mayores contribuyentes a la generación de empleos; asimismo, se puede evidenciar que maneja personal altamente calificado y capacitado con el fin de desarrollar labores más complejas que permitan elevar sus ingresos y modernizar la economía.

En cuanto a su evolución, la industria metalmeccánica colombiana ha venido luchando constantemente para tratar de mejorar su eficiencia y productividad, logrando avances satisfactorios; de la misma forma, la industria se ha enfocado en obtener una mayor diversificación a través de sus nuevas líneas de producción, que van desde la manufactura más simple hasta aquellos productos que requieren de alta inversión tecnológica. Además, el notable crecimiento del sector industrial metalmeccánico en Colombia es indudable, ya que “sigue ocupando el primer lugar en cuanto hace referencia a generación de empleo, al mayor número de empresas, al sector que mayor valor agregado nacional aporta; al que paga

más salarios y prestaciones sociales; y es el sector que genera mejor tecnología” (Departamento Administrativo Nacional De Estadística, 1984-1986, p. 16).

Por lo tanto, en la historia del sector metalmeccánico en Colombia, se reconoce que el aumento de la producción se originó gracias al uso óptimo de los equipos existentes, al mismo tiempo que se inicia la elaboración de piezas de mayor tamaño con tecnología más compleja; adicionalmente,

*se introdujo la producción de electrodomésticos y se presentó la diversificación en artículos de ferretería, cerraduras, griferías y herrajes. También se presentó una diversificación en las empresas ya constituidas, donde se producían tubos de acero para la construcción, y se producen nuevos productos como la laminación de aluminio, laminación de acero plano en caliente y frío y la extrusión del cobre y aluminio (naciones Unidas- CEPAL, 1957, p. 253).*

Sin embargo, se puede observar que aunque el sector metalmeccánico en Colombia es el que emplea y demanda la mejor tecnología, “hasta la época se ha logrado mantener basada en tecnología importada; además, una gran parte de esta maquinaria importada está en buen estado pero es maquinaria ya obsoleta en el país de origen” (Bustos y Ríos, 1987, p. 43). Por lo tanto, se puede afirmar que, a pesar de que este sector se está desarrollando a tal magnitud en el país, frente a los países industrializados se tiene un gran atraso tecnológico, debido básicamente a que se está invirtiendo en maquinaria de baja tecnología, lo cual está generando como consecuencia un atraso inevitable y prolongado del desarrollo industrial frente a los mercados externos.

Por otra parte, la industria metalmeccánica en Risaralda “presentó desde el año 1982 una reactivación en el sector, debido a la baja en el ritmo de la inflación de las principales empresas industriales donde la restauración del mercado permitió al sector metalmeccánico recobrar la producción y el empleo” (Banco de la República, 1983, p. 8-9). Además, algunos subsectores pudieron incrementar su producción en porcentajes reales bastantes significativos; sin embargo, existieron algunas empresas de la región con problemas de liquidez debido a la lenta recuperación de cartera y dificultades para el financiamiento de capital para llevar a cabo el trabajo.

De otro lado, la compleja industria metalmeccánica constituye, un conjunto extremadamente amplio y diversificado de actividades económicas, cuya característica común consiste en el hecho de que los bienes y servicios producidos consolidan tecnologías en que los conocimientos y técnicas, relacionados con la producción, procesamiento y utilización de metales, (especialmente el hierro y aluminio), se ven reflejadas especialmente en la fabricación y comercialización de artículos para oficina, herramientas, artículos para hogar y ferretería, agropecuarios, envases y muebles metálicos, máquinas primarias y para otras industrias como el sector de alimentos, la minería, el sector agropecuario, la metalurgia, oficina, comercio, y por último, la fabricación y comercialización de artículos de aluminio, sobre el cual se enfocó esta investigación.

Según el Departamento Nacional de Planeación (DNP, 2009), Colombia es un importador neto de productos del sector metalmeccánico, ya que entre el año 2001 y 2003, el sector presentó una balanza comercial deficitaria al reportar

exportaciones por US\$222 millones e importaciones por US\$873,8 millones. Esta situación está especialmente marcada en los eslabones de máquinas primarias, de herramientas y de artículos para el hogar y ferretería, cuyo eslabón concentró el 47,1% de las exportaciones del sector, seguido por el eslabón de artículos de aluminio (11,5%) y de máquinas primarias (8,7%). En artículos de aluminio, el 70% de las exportaciones correspondieron a los productos de aluminio de uso doméstico, siendo este el que más concentró sus exportaciones a Estados Unidos.

Las empresas comercializadoras compran los productos provenientes de empresas siderúrgicas y transformadoras colombianas, e importan otra fracción, para posteriormente distribuirlos en el mercado nacional. Por lo tanto, el uso del aluminio es generalizada en todas las industrias por las ventajas que ofrece este metal no ferroso, como es su excelente resistencia a la corrosión y peso liviano; además, el aluminio permite crear una gran variedad de formas en los perfiles adecuados a las necesidades del mercado, contribuyendo a reducir costos en la unión de dos o más perfiles estándar para conseguir el perfil que se ajuste al uso final o la resistencia final, con pesos más manejables en obras, trabajos mecánicos sencillos y una excelente presentación que el aluminio con su apariencia propia ofrece.

Es por ello que para la realización de esta investigación de tipo exploratoria, se asignaron tres de las principales empresas comercializadoras de aluminio de la ciudad de Pereira: Ferroaluminios, comercializadora de materias primas e insumos de aluminio; Surtialuminios, que ofrece el mismo tipo de productos que Ferroaluminios; y por último, Credialuminios, que a diferencia de las otras

dos empresas, no comercializa materias primas sino diferentes tipos de productos terminados.

### **Diagnóstico de la actividad comercializadora de aluminio**

Con el propósito de alcanzar los objetivos propuestos para la realización de este trabajo se elaboró un diagnóstico de las principales comercializadoras de aluminio que se establecen actualmente en la ciudad de Pereira. Además, se realizó una relación entre las empresas comercializadoras con sus principales proveedores y su respectiva ubicación en el país.

En el diagnóstico, se encontró que en estas empresas comercializadoras existen diferentes estrategias de cambio, donde se involucran indiscutiblemente nuevas líneas e incluso llegan a fabricar productos terminados como en el caso de Credialuminios, para mayor comodidad de los diferentes consumidores, y para crear estrategias que la diferencien de las demás empresas, ya que, en el contexto actual, las organizaciones que se dedican a la comercialización, al igual que, en las grandes empresas industriales se evidencia la necesidad de cambiar los métodos de gestión, teniendo en cuenta que el centro de atención de las empresas son sus clientes, sus proveedores y sobre todo el personal que hace posible una efectiva productividad. Las negociaciones en las comercializadoras con los proveedores pueden resultar muy inciertas, por eso es indispensable que dichas empresas adopten medidas estratégicas para la selección de sus proveedores.

Además, en este diagnóstico se puede evidenciar que el grado de concentración de

los proveedores de las empresas comercializadoras de aluminio es bajo, ya que estos se encuentran muy dispersos, e incluso Ajoever es una empresa multinacional con plantas de producción y distribución en muchos países; y las demás empresas proveedoras aunque son nacionales se encuentran en diferentes ciudades del país: Vitral está ubicada en la ciudad de Bogotá, Alumina se ubica en Cali, Alucol en Pereira, mientras que Emma y C.A Mejía & CIA se encuentran localizadas en Medellín.

El bajo grado de concentración de los proveedores, representa un problema para las empresas comercializadoras de aluminio Ferroaluminios, Surtialuminios y Credialuminios, ya que en una industria se debe buscar en lo posible la cercanía geográfica de los proveedores, para obtener de ellos entregas más frecuentes, que acompañen de cerca el propio programa de fabricación, con posibilidad de detectar rápidamente solución a las fallas, y participación activa de los proveedores en el desarrollo de nuevos productos y de mejoras sobre los productos existentes; y sobre todo para no incurrir en sobre costos de transporte de los insumos o productos.

Lo anterior conlleva a que las empresas comercializadoras de aluminio posean relaciones completamente formales con sus proveedores, ya que estas suelen desarrollarse en las negociaciones, contrataciones y acuerdos entre empresarios y proveedores. Se busca llevar así unas contrataciones con criterios previamente establecidos, donde se instauran las fechas de entregas, la cantidad solicitada, los descuentos por compras en volumen, el lugar y hora de entrega, entre muchos otros aspectos.

Bajo los anteriores criterios de las contrataciones, se puede identificar en las empresas comercializadoras de aluminio diversas variables relevantes a la hora de la negociación, como las políticas de plazo y de pago. En la empresa Ferroaluminios, los pagos que se realizan a los proveedores son de contado; en cambio en la comercializadora Surtialuminios los pagos se hacen a crédito con un plazo de 60 días; de igual manera, la empresa Credialuminios paga a sus proveedores a crédito, con un plazo no superior a 30 días.

Otra de las variables importantes es el tiempo que se demora el recibo de los insumos en las empresas. En el caso de Ferroaluminios, el tiempo de entrega de insumos es de 15 días; para Surtialuminios, depende del lugar donde se encuentre dichos insumos; si están en bodega sólo se demora 4 días en llegar, pero si los insumos están por fabricar en la empresa proveedora, se demora de 3 a 4 semanas; y para la empresa Credialuminios el tiempo de entrega es de 3 días.

Por último, se encuentra la variable de los descuentos, ya sea por pronto pago o por volumen: para Surtialuminios el máximo descuento es del 14% incluido el descuento por compra en volumen y el de pronto pago; para Credialuminios el descuento se establece por separado, por volumen equivale al 5% y por pronto pago al 3%. Sin embargo, en la entrevista realizada a Ernesto Granada, empresario de Ferroaluminios, se evidencia que el dato por descuentos es desconocido para ellos, ya que la sede principal se encuentra en Bogotá y es la que suministra los insumos necesarios a las sucursales de todo el país, incluyendo la de Pereira; por lo tanto, el descuento por volumen y por pronto pago no se conoce, pero se supone que es alto, puesto que la empresa principal paga de contado a sus proveedores.

### **Propuesta de modelo de gestión de los proveedores de las comercializadoras de aluminio: “Un nuevo modelo para comprar”**

Después de realizar el diagnóstico, se elaboró un nuevo modelo de gestión de los proveedores de las empresas comercializadoras de aluminio, donde se pretende proponer alternativas para el mejoramiento del modelo actual de la gestión de proveedores, además de identificar políticas que mejoren la relación con los mismos, y por último, acercar a las empresas comercializadoras de aluminio al mejoramiento de los procesos e innovación.

A partir del diagnóstico de la actividad comercializadora de aluminio se identificaron los errores más relevantes del modelo actual, los cuales consisten básicamente en la falta de una alianza estratégica con las demás empresas de la región que comercializan y compran los mismos insumos o materias primas.

*Se evidencia la necesidad de tal alianza o asociación estratégica, puesto que la esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente. Las fuerzas externas al sector industrial son de importancia principalmente en un sentido relativo; dado que las fuerzas externas por lo general afectan a todas las empresas del sector industrial y la clave se encuentra en las distintas habilidades de las empresas para enfrentarse a ellas (Porter, 1991, p.16).*

Esto indica que es necesario tener en cuenta el contexto actual de las negociaciones y su incidencia con las nuevas tecnologías, las

condiciones de cambio continuo, la globalización, las crisis y la competencia que se manifiesta la mayoría de veces en los lugares imprevistos.

*La principal falla que presenta el modelo actual es que algunas de las empresas comercializadoras de aluminio compran al mismo proveedor productos idénticos, pero con diferenciación en costos, ya que estas empresas incurren en el alto costo de la intermediación, que se puede eliminar si se unen para la compra en masa de los volúmenes de materia prima e insumos requeridos para la elaboración y comercialización de sus productos. Acorde con la creciente atención sobre compras, la tendencia hacia la reingeniería de los procesos de negocios desplazó la atención hacia los procesos que involucran diferentes funciones del negocio, más que a las jerarquías de negocios tradicionales (Laseter, 1998, p. 1).*

Esto indica que el entorno ha cambiado y la atención se debe centrar en el proceso y no en la función, y es necesario luchar para mejorar los procesos de compra y por obtener el máximo valor de los proveedores de materiales y servicios.

Una de las principales razones por las cuales emplear un nuevo método de compra se debe a que las empresas proveedoras de aluminio se encuentran ubicadas en diferentes partes del país; incluso Ajover es una multinacional con plantas de producción y distribución en diferentes países; y las demás empresas proveedoras, aunque son nacionales, se encuentran en diferentes ciudades del país: Vitral está ubicada en Bogotá; Alumina en Cali; Alucol en Pereira; mientras que Emma y C.A Mejía & CIA se encuentran en Medellín. Esto hace que se eleve el precio de

las materias primas e insumos, por los gastos de transporte e intermediación.

Con el mejoramiento del modelo actual, las empresas comercializadoras de aluminio pueden concentrar esfuerzos conjuntos para identificar los elementos y los generadores críticos de costos, además de efectuar políticas de relación con los proveedores, que se pueden desarrollar en la compra en masa y no independiente de las empresas localizadas en Pereira; así, las empresas proveedoras no perderían ingresos por ventas sino que se unificaría la venta de la región bajo los criterios de un solo contrato, con relaciones muy formales que establezcan los descuentos por pronto pago y por compra en volumen, además del mejoramiento de los tiempos de entrega de las materias e insumos. De igual manera, se puede implementar la política de la integración del plazo para el pago por parte de las empresas a la alianza y la forma de pago a crédito.

La alianza, debe pedir a sus proveedores materias e insumos de alta calidad que permita mantener altamente satisfechos a los clientes de las empresas regionales, asimismo, la alianza debe impedir que la disminución de los costos conlleve al deterioro de la calidad de los insumos por las constantes compras en masa, e identificar los mejores proveedores, como lo son Ajover, por su gran trayectoria internacional que maneja precios en el mercado muy competitivos y por su implementación tecnológica que está inspirada en la calidad de sus productos; otro proveedor importante es Vitral, que aparte de ser una empresa de gran tamaño, se basa principalmente en el proceso de fabricación que garantiza la calidad de los productos. Y por último, un proveedor opcionado para la alianza es Alumina, ya que esta empresa ofrece al mercado un amplio portafolio de

productos dirigidos a satisfacer las necesidades de los clientes y también centra su innovación en el aseguramiento de la calidad.

Las anteriores son las empresas más opcionadas para ser los proveedores del nuevo modelo de compra; la empresa Alucol no se incluye, ya que esta empresa es la que más costos genera por intermediación en la región, debido a que se encuentra ubicada muy cerca y aparte de esto, provee a Ferroaluminios y a otras empresas comercializadoras con altos precios. Otra empresa que no ingresa al modelo es Emma, puesto que no ofrece mayores descuentos por compra en volumen, y no ofrece la calidad necesaria, siendo así poco competitiva comparada con Alúmina, Vitral o Ajovert.

Sin embargo, para la nueva alternativa de compra existen principalmente dos dificultades: la primera es la eliminación del proveedor local Alucol, ya que, como se mencionó anteriormente, es la empresa que más altos costos de intermediación genera a la actividad comercializadora de aluminio, debido a su ubicación cercana con las empresas de la ciudad; el problema se presenta porque Alucol compra materias primas a los mismos proveedores que las comercializadoras, pero las vende a Ferroaluminios y a demás negocios informales con el costo adicional de intermediación.

La segunda dificultad que presenta el modelo se basa en que Ferroaluminios es una de las doce sucursales que tiene la sede principal que se ubica en Bogotá, y que esta a su vez suministra cada 15 días las materias e insumos a Ferroaluminios, siendo la empresa que más se le dificulta la implementación del nuevo modelo, debido a que no posee poder de compra.

Por lo tanto, este proceso de mejoramiento contribuye al incremento de la competitividad de las empresas comercializadoras de la región que pertenezcan a ella, ya que se evidencia en medición, nuevos precios para el mercado, estándares más altos de calidad y una mayor innovación al implementar nuevos productos al portafolio en el caso de Credialuminios, que comercializa los productos terminados; y para Ferroaluminios y Surtialuminios, la venta de nuevos productos para los negocios informales.

Por último, se puede interpretar que la racionalidad manifiesta en el sector, a pesar de ser de tipo económica y comercial, no es la más óptima, debido a que se encuentra entre las empresas comercializadoras de aluminio, la individualidad de compra, lo que conlleva a su vez a ser menos competitivas con su precios en el mercado local, además de los altos costos en los que incurren por intermediación, incluso sin percibirlo. No existe en la actividad una racionalidad que presente mejores opciones de compras y relaciones entre las empresas y los proveedores (Figura 1):

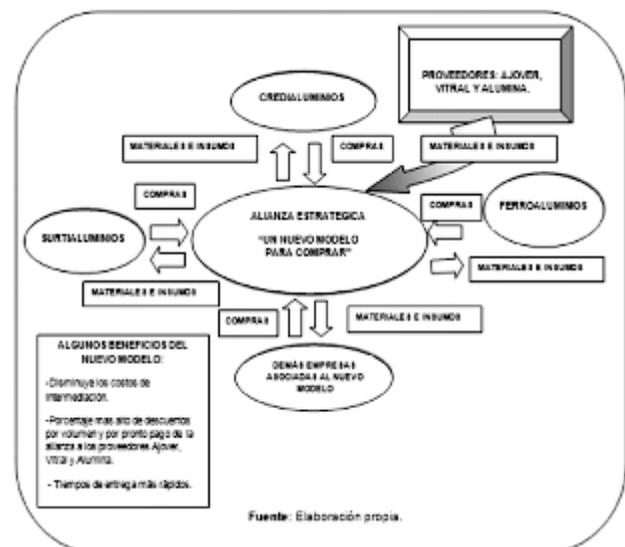


Figura 1 - Nuevo modelo de compra

## Conclusiones

A través del desarrollo de la investigación se pudo concluir, en primer lugar, que, la racionalidad manifiesta en el subsector a pesar de ser de tipo económica y comercial, no es la más óptima, debido a que la individualidad de compra se encuentra entre las empresas comercializadoras de aluminio, lo que conlleva a su vez a ser menos competitivas con sus precios en el mercado local, además de los altos costos en los que incurren por intermediación

Con el propósito de satisfacer la necesidad manifiesta en el subsector de crear un equilibrio entre las comercializadoras de aluminio de la ciudad de Pereira y sus proveedores, se desarrolló un nuevo modelo de compras que requiere cambios amplios, tanto en los procesos como en la organización e incluso en la infraestructura de apoyo. Por lo tanto, la implementación de esta nueva estructura de gestión de proveedores, es mucho más que una relación entre las empresas y los proveedores a través de compras. Más bien es una actividad multifuncional que produce un plan de acción para muchos años.

## Referencias

Banco de la república. (1983). *Departamento de Investigaciones Económicas. Departamento de Risaralda. Informe Económico*. Pereira.

Bustos, L. y Ríos, I. (1987). *Diagnóstico de la industria metalmeccánica en el área metropolitana Pereira y Dosquebradas*. Pereira: Universidad Tecnológica de Pereira.

Confecciones Fraga, Diseño exclusivo. *Misión y Visión*. Disponible en <http://fragaexclusivo.com/empresa.html>

DANE (Departamento Administrativo Nacional de Estadística) (1984-1986). *Proyecto metalmeccánico*. Bogotá: Autor.

Laseter, T. (1998). *Alianza estratégica con proveedores*. California: Norma.

Naciones Unidas- CEPAL. (1957). *Análisis y proyecciones del Desarrollo de Colombia*, México.

Porter, M. (1991). *Estrategia competitiva: técnica para el análisis de los sectores y de la competencia*. México: McGraw Hill

Silva, C., Galvis, A. y Londoño, N.. (2009). *Colectivo de docentes y estudiantes de V semestre. Análisis de la variable proveedores para el sector metalmeccánico en el departamento de Risaralda*. Pereira: Universidad Católica Popular del Risaralda.