

CRITERIOS DE PRODUCTIVIDAD Y POSTURA ESTRATÉGICA DE MAGNETRÓN S.A. EN EL DEPARTAMENTO DE RISARALDA

*Juan Camilo Echeverri Quiceno
Juan Sebastián Vélez Montoya*

SÍNTESIS

El artículo que aparece a continuación gira en torno a los criterios de productividad y postura estratégica de las empresas como factores claves para el desarrollo de sus actividades. El sector seleccionado para este estudio es el de la metalmecánica, la empresa objeto de estudio es Magnetron S.A., desde los procesos administrativos, la macroeconomía y la contabilidad de costos se analiza el sector en el Departamento del Risaralda. Se observa cómo es la organización del trabajo, la distribución del tiempo, cómo se hace la asignación de costos, cuál es su organigrama y cómo contribuyen estos factores con la productividad de la empresa y, por consiguiente, su contribución al desarrollo de la región.

DESCRIPTORES: competitividad, productividad, postura estratégica, transferencia de tecnología.

ABSTRACT

The article below focuses on the criteria of productivity and strategic position of companies as key factors for development of its activities. For this study, the area selected is the metalworking in the Department of Risaralda, and the company under consideration is Magnetron S.A., from the administrative processes point of view, macroeconomics and cost accounting. The analysis is on how the organization works, time allocation, how the allocation of costs is, how its organizational structure is and how these factors contribute to the company's productivity and therefore its contribution to the development of the region.

DESCRIPTORS: competitiveness, productivity, strategic position, technology transfer.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación gira en torno a los criterios de productividad y postura estratégica de las empresas como factores claves para el desarrollo de sus actividades. Por tal razón se plantea como pregunta de investigación: ¿cuáles son los criterios de productividad y postura estratégica de Magnetron S.A. en el departamento de Risaralda?

El sector seleccionado para este estudio es el de la metalmecánica, la empresa objeto de estudio es Magnetron S.A., planteando como objetivo, y de acuerdo con el problema enunciado, describir los criterios de productividad y la postura estratégica de Magnetron S.A. en el departamento de Risaralda

En este caso, la metodología de investigación empleada es de tipo descriptivo, por cuanto se observa y analiza el comportamiento del sector y su ambiente de desarrollo en los últimos años, entre 1998 y 2006, aproximadamente. Esta información se contrasta con la encontrada en el trabajo de campo en una empresa fabricante de transformadores, Magnetrón S.A., utilizando herramientas como la observación directa y las visitas a la planta.

Es importante destacar también que, para comprender la dinámica de este sector de la economía, se hace inicialmente una revisión bibliográfica para el análisis de conceptos básicos y se toma información del DANE para argumentar algunas situaciones del sector en los años señalados.

La realización de este trabajo se justifica en la importancia que tiene para los egresados de Administración conocer las empresas de la región y, en este caso, conocer, indagar y describir cómo la unidad de análisis, Magnetrón S.A., asume su postura estratégica para posicionarse en el mercado local y nacional, los niveles de productividad y competitividad, y los factores a tener en cuenta para la toma de decisiones, relacionada con los niveles anteriores.

Desde los procesos administrativos, la macroeconomía y la contabilidad de costos se analiza el sector metalmecánico en el departamento del Risaralda. Se observa cómo es la organización del trabajo, la distribución del tiempo, cómo se maneja la revolución (ASIGNACIÓN) de costos, cuál es su organigrama y cómo contribuyen estos factores con la productividad de la empresa y, por consiguiente, su contribución al desarrollo de la región, partiendo de la idea de que:

"El desenvolvimiento de una región puede mirarse como un proceso de acumulación de capacidades tecnológicas y sociales, ese aprendizaje tecnológico se hace en las empresas en lo que se denomina estilo tecnológico o paradigma tecno económico. Éste trae consigo un conjunto de principios de sentido común que orienta las decisiones de los empresarios, gerentes, administradores, ingenieros e inversionistas, se articulan así los modelos técnicos organizativos para dirigir el máximo potencial tecnológico en la estructura productiva." (Ruiz, 2007, p 4)

Adicionalmente, conocer la postura estratégica de Magnetrón S.A. permite entender su carácter de empresa líder o interdependiente frente a otras compañías del sector. También, como se ve en el desarrollo de la investigación, el papel del entorno es fundamental para entender cómo se influyen mutuamente empresa y localización.

El Marco de Referencia con su marco teórico y contextual (Ver Figura 1), resume el análisis de información para el desarrollo de la investigación sobre la posición estratégica de las empresas del sector metalmecánico en Risaralda. Como herramientas de investigación se emplearon entrevistas, encuestas y sondeos de opinión que permitieron recopilar información para luego hacer un análisis de los resultados basado en conceptos y teorías desde la perspectiva económica y financiera

MARCO REFERENCIAL.

Este trabajo se centra en el sector de la metalmecánica como uno de los sectores que ha venido creciendo en los últimos años en la región, y más específicamente en la ciudad de Pereira para, desde allí, anali-

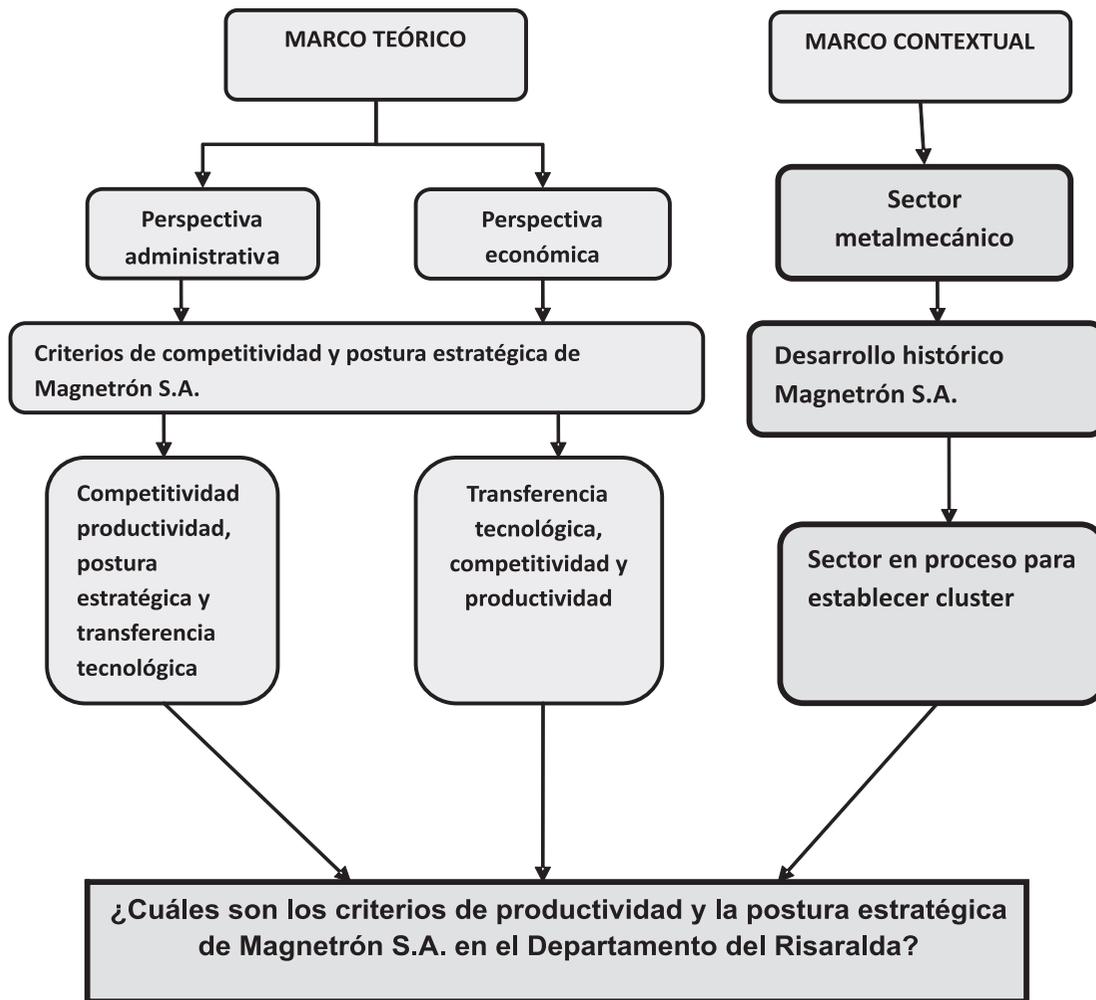
zar la influencia de una de las empresas con mayor trayectoria en esta actividad como lo es MAGNETRÓN S.A.

MARCO TEÓRICO

Es menester en este trabajo explicar conceptos claves para lograr los objeti-

vos trazados: productividad, competitividad, transferencia tecnológica, desarrollo económico y postura estratégica, con los cuales se podrá hacer el análisis de la información obtenida en el trabajo de campo, dentro de la empresa seleccionada como unidad de análisis, MAGNETRÓN S.A.

Figura 1. Los criterios de productividad y la postura estratégica Magnetron S.A. en el Departamento del Risaralda



Fuente: Elaboración propia

Enfoque administrativo

La capacidad para administrar es una característica que requiere conocimiento, tanto teórico como práctico, para aplicarlo en las organizaciones, generando eficiencia y

solidez en éstas y para enfrentar con éxito situaciones de competitividad, entendida como la capacidad para vender un producto en el mercado donde existen otros similares y acaparar a los clientes en el tiempo, tiene que ver con la productividad puesto

que si el artículo o servicio tiene esta característica (productividad), es de calidad y sobre todo a bajo precio, hará que un gran número de personas estén interesadas en obtenerlo. Aquí se entiende la productividad como la forma en que se utilizan los factores productivos para la elaboración de bienes o servicios en una sociedad. "Cuando se habla de mejorar los niveles de productividad implícitamente se piensa en aumentar la eficiencia con que son combinados los recursos humanos, materiales, de capital y financieros en el proceso productivo" (Mercado, 1997, p 24).

El concepto de productividad va de la mano con el de eficiencia, ya que se quiere lograr el máximo beneficio al menor costo. La productividad es el producto final del esfuerzo y la combinación de todos los recursos humanos, materiales y financieros que integran la empresa, sector, nación, etc.

A su vez, unida a la productividad, la competitividad y la rentabilidad, se encuentra la calidad, entendida como la satisfacción de un bien o servicio brindada a los consumidores; a primera vista no tendría nada que ver con la productividad, ya que un bien o servicio puede ser del agrado del consumidor sin importar que la empresa haya tenido desperdicio de horas, de trabajo o de materia prima, altos costos o utilizado más componentes de lo necesario, pero "bajo un programa de calidad total se logra mejorar las actividades de todos y cada uno de los trabajadores, de observar a todas y cada una de las áreas de la empresa, y al final crear no sólo un artículo de calidad, sino también una empresa productiva y competitiva" (1997, p 19).

Es también necesario considerar, dentro de estos aspectos, la transferencia tecnológica,

puesto que ésta ejerce un control sobre la organización. Para tal caso, se debe realizar un diagnóstico tecnológico en el cual se analiza el tipo de tecnología que se tiene con el fin de determinar en qué estado se encuentra, si ya es obsoleta o por el contrario es de las últimas y, por ende, avanzada. Así mismo, se debe mirar qué otras tecnologías compiten con la utilizada en la empresa. Con ello se definen los objetivos estratégicos y se elabora el plan de actuación tecnológica en el cual se determina lo que se va a realizar a corto, mediano y largo plazo; la evolución del mercado y las necesidades de los clientes determinan los cambios tecnológicos que se deben implementar, y si vale la pena correr el riesgo.

Por otro lado, la ventaja comparativa está directamente relacionada con los costos de los insumos para producir un bien, como la tierra, el capital y la mano de obra, ya que se da cuando el costo de oportunidad para producir un bien es menor en comparación con otros países; la ventaja competitiva se obtiene con la capacidad de transformar los insumos y su eficiencia para sacar una máxima utilidad, esto se da con los recursos tangibles e intangibles, como las habilidades administrativas y la tecnología, para que exista una mayor eficiencia a la hora de elaborar un producto o prestar un servicio.

Volviendo al tema de la competitividad, se debe tener en cuenta que existen diferentes niveles a los cuales se aplica y que son interdependientes unos de otros: la empresa, la industria, la región y el país. Se dan niveles de competitividad desde lo micro que es la empresa, lo meso que es la industria y la región, por último lo macro que es el país. Se da esta jerarquía ya que la competitividad en el país afecta así mismo la de la región, aquella a la industria y ésta a la competitividad de la empresa.

La competitividad en una empresa está ligada directamente con la ventaja competitiva; ésta se evidencia en los métodos de producción, la innovación tecnológica y la organización, lo cual deriva en mejores precios y una mayor calidad, y desemboca en una alta utilidad en comparación con otros productores del mismo bien o servicio. Entendiendo lo anterior, una empresa carecería de competitividad cuando haya pérdida en las ventas, menor participación en el mercado, finalmente, la quiebra de la empresa.

En la competitividad a nivel industrial también se tienen en cuenta las ventajas competitivas, pero ya no en una sola empresa sino en varias que se dedican a actividades análogas, que obtengan un nivel de productividad superior gracias a unos costos bajos a los de sus competidores internacionales y, también, cuando se tiene capacidad de sacar al mercado un bien o servicio a un precio más alto. Como conclusión, la competitividad en una industria es la sumatoria de la competitividad de varias empresas, a su vez, el mismo sector hace que las empresas sean más competitivas. Cuando se da la competitividad en una industria hace que la empresa se vea beneficiada directamente, "al crearse un círculo virtuoso entre el desempeño de la empresa y el desempeño de la industria. Las economías de escala al nivel de la industria fomentan la creación de infraestructura especializada, incluyendo centros de investigación e instituciones educativas, que ayudan a desarrollar habilidades técnicas y conocimientos específicos para la industria" (Romo y Abdel, 2004, p11). Es decir, que cuando existe competitividad en una industria se beneficia el país, un ejemplo de esto son los países subdesarrollados donde muchos insumos son importados, si se llegara a tener ventajas competitivas se empezaría a

aumentar el uso de insumos del país, lo que impulsaría el eslabonamiento hacia atrás, pero esta vez los proveedores serían locales, impulsando a su vez el desarrollo del conocimiento científico y técnico.

Así mismo, existe competitividad a nivel regional, la cual se da con la relación entre las empresas que hacen que exista una búsqueda de la competitividad en los territorios en que están ubicadas. Tiene mucho que ver con la competitividad de las empresas, pues ésta depende de su ubicación, es decir, de su entorno; aquí también entra el tema de la competitividad en la industria porque como se explicó antes, contribuyendo con el mejoramiento de la infraestructura, mejora el nivel académico gracias a los avances científicos y técnicos, mejora el nivel de vida y, en cuanto a las políticas estatales, éstas buscarán aumentar la inversión en la región.

Las empresas empiezan a buscar estas zonas geográficas que le son de gran ayuda para encontrar los objetivos de la organización y así mismo las regiones empiezan a competir por atraer más cantidad de empresas, generando los clusters, "grupos geográficamente cercanos de compañías, proveedores, prestadores de servicios e instituciones relacionadas en un campo particular, que están interconectados y vinculados entre sí por aspectos comunes y complementarios" (Porter, 2003). Estos contribuyen con la competitividad de una región, porque reducen los costos de transacción y los costos de capital al tener más cerca a sus proveedores; también con la innovación, debido a que, en un cluster, si una empresa innova es más fácil que otras empresas del mismo cluster adopten esta postura. Así todas se impulsan para tener más productividad; por último, se incita a crear nuevos negocios en la región porque las barreras de entrada son menores y las re-

laciones proveedor comprador se vuelven interpersonales.

Por otro lado está la competitividad en un país, importante ya que condiciona a los demás niveles. Desde la perspectiva de la Escuela de Negocios, la cual tiene como su máximo exponente a Michael Porter, aquella se da en un país cuando la industria innova y mejora constantemente; el autor incorpora en este nivel a los otros, y dice que "La ventaja competitiva es creada y sustentada a través de un proceso altamente localizado. Las diferencias en los valores, cultura, estructuras económicas, instituciones e historia de los distintos países contribuye a sus respectivos éxitos competitivos. Existen diferencias sorprendentes en las estructuras de competitividad en cada país; ningún país puede o será competitivo en todas o incluso en la mayoría de las industrias. En última instancia, las naciones tienen éxito en industrias específicas debido a que su entorno interno se percibe como el más avanzado, dinámico, y el que presenta más desafíos" (1999, p 73).

Porter afirma que existen cuatro factores importantes a la hora de mirar la competitividad a nivel nacional; el primero se conoce como condiciones de los factores, en el que los factores de la producción son claves para tener ventajas competitivas en una industria, puesto que se necesita mano de obra calificada, infraestructura, financiamiento, etc.; otro factor es la condición de la demanda referida a la naturaleza (esto es, al grado de sofisticación) de la demanda en el mercado doméstico para los bienes o servicios producidos por una industria determinada; el tercer factor se denomina industrias relacionadas y de apoyo, se da cuando en un país existen proveedores para una determinada industria y otras empresas que se relacionen y que sean a su

vez competitivas; el último factor se llama estrategia de la empresa, estructura y rivalidad; en éste se mira cómo se crean organizan, administran las empresas para determinar el grado de competencia entre ellas.

Los agentes mencionados actúan con los demás con el propósito de darle a las empresas un entorno donde desarrollarán habilidades especializadas para tener mayores ventajas competitivas.

Perspectiva económica

Esta perspectiva es esencial para prevenir resultados negativos futuros frente a la productividad e incertidumbre en la postura estratégica y adoptar una estrategia, tanto operacional como financiera, que disminuya la posibilidad de llevar la empresa a la banca rota. Por otra parte, es el uso de las herramientas que pueden utilizar las empresas para el incremento de todos los bienes, es la elaboración de nuevas tendencias u opciones de comercialización, fomentando novedades e incursionando nuevas ideas que pueden ser óptimas para el buen desempeño de ésta.

La postura que se debe adoptar ante la producción y el factor de ganar o perder va de acuerdo con el manejo dado a los recursos económicos y estrategias suministradas, que permitirán visualizar la manera como la empresa manipula sus recursos, para corregirlos y partir de errores cometidos que conduzcan a sacar la mejor opción comercial con el fin de aprovechar las oportunidades que brinda el mercado.

Así, los grupos económicos toman soluciones estratégicas y probabilísticas a partir de diferentes contextos en los que se desempeñan. Además, es importante resaltar que los resultados aplicados no siempre van a ser iguales, ya que la libre lucha en el mer-

cado común es una oscilación que no se puede predecir, y se debe estar al tanto de lo que suele suceder en éste, tomando como base el entorno en el cual se desenvuelve actualmente: producto, portafolio, clientes, desarrollo de producto, modificaciones en el manejo de éste, penetración de mercado, etc. (Ruiz, 2007, 16).

La economía de una compañía no sólo depende de la capacidad y manejo administrativo, sino también del consumo de los individuos en los mercados. Es por esto que se plantea que, para lograr el crecimiento de las actividades productivas, es necesario vender los productos en aquellas partes donde tienen capacidad de compra y auge de la demanda.

Éste es un punto positivo para el crecimiento y desarrollo industrial de la empresa que permitirá dar paso a las innovaciones técnicas y tecnológicas para seguir compitiendo con las demás empresas que poseen conocimiento, tecnología disponible y actual, es decir, permite continuar en el mercado porque la competencia refleja el mejoramiento de las actividades frente a la competencia, puesto que cada empresa sube sus estándares en implementación de avances tecnológicos.

La economía explica cómo la interacción de la oferta y la demanda en mercados competitivos determina los precios de cada bien, el nivel de salarios, el margen de beneficios y las variaciones de las rentas. En la obtención del máximo beneficio en una empresa, estos factores se ejercen prácticamente en el comportamiento racional. Los principios muestran el grado máximo que se obtiene actuando de tal forma que por un gasto dado en un fin propuesto se obtenga la maximización del beneficio. "Los hechos económicos deben medirse de manera

confiable y verificable. En su medición debe considerarse la probabilidad de que los ingresos y ganancias de la entidad no se deban anticipar, sobreestimar ni subestimar. Los costos y gastos contabilizados deben corresponder al período contable y las pérdidas, incluso las probables, deben contabilizarse cuando sean susceptibles de cuantificación" (Díaz, 2000, p 8).

MARCO CONTEXTUAL

Pereira, capital del Departamento de Risaralda, ubicada en el Eje Cafetero, es uno de los principales núcleos de la economía nacional. Está a 359 Km. de Bogotá y es centro del denominado Triángulo de oro conformado por Bogotá, Medellín y Cali. Es una ciudad universitaria, comercial y punto obligado de la red vial nacional.

Es un municipio industrial donde se encuentran diversas fábricas de ropa, calzado, productos comestibles, eléctricos, entre otros. Su economía se ha incentivado gracias a la reconstrucción de la ciudad en el sector conocido como la antigua Galería. Hoy día, gracias a la creación de Ciudad Victoria en el mismo lugar, se ha convertido en una de las ciudades más desarrolladas y de mejor economía a nivel nacional.

Para la economía de Pereira, el hecho de contar con la empresa MAGNETRÓN S.A. ha sido un factor positivo y muy importante, puesto que ésta realiza exportaciones continuas a varios países de Centro América como lo son Venezuela, Perú, Costa Rica, Cuba, Panamá, entre otros. Actualmente se encuentra haciendo la penetración hacia el mercado alemán, convirtiéndose así en un exportador clave y líder entre otras empresas del sector eléctrico a nivel de Centro América.

Actualmente, en Pereira y Dosquebradas se encuentran ubicadas 150 empresas de este sector económico, las cuales generan 1.800 empleos directos y casi la misma cantidad de indirectos. Se le considera como punta de lanza en Risaralda, gracias al desarrollo económico y social que se establece debido a la generación de empleos. En la región se ha venido consolidando un cluster con 17 empresas dentro de las cuales están: Busscar de Colombia, empresas de transformadores eléctricos, tableros electrónicos, tecnología de punta, muebles metalmecánicos, tecnología en acero, software, entre otros, siendo éste el único en Colombia. Las compañías de la región proveen de piezas, partes y componentes a la industria nacional y ésta a su vez al mercado estadounidense.

Los siguientes son los problemas que, según una investigación realizada por la Universidad Tecnológica de Pereira, (Baena y otros, 2003) tiene el sector en la región: "1. Baja disponibilidad en el suministro de materias primas; 2. Falta de estandarización de los procesos de producción y compra de materias primas; 3. Baja calidad de la materia prima local; 4. Pocas alternativas de proveedores de materias primas; 5. Baja oferta de mano de obra especializada (soldadores, mantenimiento industrial, operadores de CMC, torneros, ingenieros); 6. Falta de laboratorios acreditados en la Región para ensayos mecánicos; 7. Falta de servicios especializados de mantenimiento mecatrónico; 8. Subutilización de la capacidad instalada; 9. Altos costos de la producción local; 10. Producción con base en la oferta; 11. Altos costos de oportunidad relacionados con tratamientos térmicos; 12. Inexistencia local de servicio de tratamientos térmicos; 13. Baja capacidad de innovación y desarrollo tecnológico; 14. Limitación en gestión y vigilancia tecnológica; 15.

Falta de capacidad de negociación basados en el valor agregado; 16. Productos dependientes de los movimientos cambiarios; 17. Falta de identificación de oportunidades de mercado; 18. Poco conocimiento de las necesidades de la demanda para el desarrollo de otros productos y servicios; 19. Bajo posicionamiento de los productos en el mercado; 20. Baja calidad del producto final en los procesos de transformación; 21. Inadecuados canales de comercialización; 22. Desarticulación institucional para prestar servicios orientados al desarrollo de la cadena; 23. Manejo de altos inventarios de materia prima.

Aunque el sector presenta las necesidades expuestas, detectadas en las diferentes sesiones convocadas por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, no es posible dar respuesta completa a toda la problemática encontrada a la vez. Los empresarios decidieron en consenso buscar recursos en primera instancia para el desarrollo de competencias en innovación e investigación de productos, procesos y conocimientos para el sector. Con esta fase se identificaría la problemática real y las verdaderas capacidades del sector desde el punto de vista de recurso humano, técnico y tecnológico, con el fin de apuntar en un mediano plazo a la creación del Centro Integral de Servicios Especializado CISE, el cual permitiría prestar servicios de asistencia técnica oportuna, con calidad, facilitándole al empresario reducir costos por paros en la producción, falta de asistencia técnica especializada, capacitación de mano de obra especializada, eficiencia en tiempos de entrega.

Magnetron S.A.

Fue fundada el 3 de septiembre 1971 con el nombre de Tecnelectro Ltda., y operó inicialmente como taller de reparación de trans-

formadores eléctricos. A partir de 1978, aprovechando la experiencia adquirida, empezó a fabricar transformadores monofásicos y trifásicos tipo convencional en potencias hasta 250 Kva. Clase 35 kv.

En el año 1981 empezó la fabricación de transformadores tipo pedestal (Pad Mounted) y se incrementa la capacidad de la planta a transformadores hasta 1600 Kva. Clase 35 kv. En el año 1988 se cambia la razón social de la compañía a Navarro González y CIA. Ltda., y la marca de los transformadores se denomina Magnetron. Importante señalar que en el año 1992 realizaron exportaciones hacia el Ecuador, y se alcanzó la fabricación de transformadores tipo seco clase H hasta 1000 Kva. Clase 15 kv.

En el año 1995 se inicia la fabricación de transformadores tipo sumergibles y se incrementa nuevamente la capacidad de la planta de transformadores hasta 3000 Kva. Clase 35 kv. En el año 1997 cambia nuevamente la razón social convirtiéndose en la Sociedad Anónima Industria Electromecánica Magnetron S.A., conservando la marca Magnetron.

Actualmente, la compañía es líder en el mercado colombiano y exporta una cantidad importante de su producción a más de 9 países de Suramérica, Centroamérica y el Caribe, con una capacidad de producción de transformadores inmersos en aceite, hasta 3000 Kva. Clase 35kv y transformadores tipo seco clase H hasta 1000 Kva. Clase 15 kv.

MAGNETRÓN S.A. elabora productos con la más avanzada tecnología de fabricación, utilizando materiales de la mejor calidad. A través de los años ha logrado establecer un sistema de diseño y cálculo de los transformadores asistido por computador, que per-

mite obtener la alternativa más económica de acuerdo con las necesidades del cliente, respetando las exigencias de las normas y el concepto de confiabilidad del equipo.

Tiene más de 30 años de experiencia en el sector y sus productos son desarrollados por ingenieros colombianos, inspirados en los conceptos básicos de fabricación de las mejores tecnologías americanas. El control de calidad es parte fundamental de la empresa, razón por la cual escogen a los proveedores de materia prima de acuerdo con el sistema de aseguramiento de calidad de sus productos, y tiene establecido un estricto control en el momento de recepción de los materiales en fábrica.

El diseño, los procesos de fabricación y el control de calidad de los materiales usados, da como resultado un producto de alta confiabilidad y un costo competitivo; a cada unidad producida se le realizan todos los ensayos establecidos en las Normas ICONTEC o, en su defecto, la Norma ANSI C57-12-00 o IEC 76. Esto ha permitido que los productos hayan soportado con éxito todos los controles y ensayos de impulso, calentamiento y corto circuito entre otros, a los que han sido sometidos por parte de los organismos de control de calidad de los clientes.

MAGNETRÓN S.A. tiene como Misión: Producir y comercializar transformadores para distribución de energía eléctrica, promoviendo el desarrollo de tecnologías e ingeniería nacionales, la calidad y la ética. La Visión está planteada para: obtener en los próximos años un óptimo posicionamiento de la empresa, en el sector eléctrico nacional e internacional, con base en la actualización tecnológica, la diversificación de los productos y la capacitación permanente del recurso humano en programas de mejoramiento continuo.

Como Política de calidad, MAGNETRÓN S.A., a través del uso eficiente de los recursos y el compromiso de su personal, ha de suministrar a sus clientes productos competitivos que satisfagan sus necesidades de conformidad y oportunidad en las entregas.

Con base en los postulados anteriores, en febrero de 1999 obtuvo de Bureau Veritas Quality International (BVQI), la certificación de Sistema de Gestión de Calidad conforme la norma ISO 9001:1994, la cual se tradujo a la versión ISO 9001:2000 en abril de 2003.

En cuanto a la política de seguridad: MAGNETRÓN S.A., a través del compromiso de todo su personal, establece un permanente control sobre los procesos, para entregar a sus clientes un producto en óptimas condiciones de seguridad, evitando actividades ilícitas que puedan afectar la ética y el buen nombre de la organización. Con base en lo anterior, en febrero de 2005 obtuvo de la World Basic Organization (WBO) Business Alliance for Secure Commerce (Alianza de Comerciantes para el Comercio Seguro), la certificación respecto a sus estándares de seguridad como productor y exportador de transformadores, como parte de la cadena logística de abastecimiento mundial.

INFORME FINAL

MAGNETRÓN S.A. suministra un producto construido de acuerdo con la más avanzada tecnología de fabricación, utilizando materiales de la mejor calidad, ya que la mayoría de pedidos se ejecutan bajo los parámetros que el cliente establece, cumpliendo con las normas de seguridad y control. De igual manera, mediante el sistema de gestión de calidad se le exige a los proveedores que cumplan con las normas establecidas por la ISO y otras como la ISO 9001, las cuales certifican la empresa y le permiten implementar

nuevas formas de innovación y control de procesos. Todo esto dirigido mediante un direccionamiento estratégico constituido por un grupo de trabajo interconectado con las partes primordiales de la empresa.

A través de los años, MAGNETRÓN S.A. ha logrado establecer un sistema de diseño y cálculo de transformadores guiado por computador, que permite obtener la alternativa más económica de acuerdo con las necesidades del cliente, respetando las exigencias de la norma y el concepto de procesos de fabricación.

Los transformadores que se fabrican en potencias desde 5 kVA hasta 333 kVA monofásicos y desde 15 kVA hasta 500 kVA trifásicos entre los cuales se encuentran los transformadores auto protegidos de baja potencia, tipo pedestal, secos, sumergidos entre otros, son el producto de más de 30 años de experiencia en el sector y han sido desarrollados por ingenieros inspirados en los conceptos básicos iniciales de fabricación de las mejores tecnologías americanas, dando así rienda al desempeño y fomento del diseño de ingenieros 100% colombianos, ya que el mejoramiento continuo de esta empresa no sólo se ve en su economía, sino en el compromiso social y participación de los empleados, gran parte de los cuales está constituida por bachilleres capacitados en el área asignada, entre las que se encuentran bobinadores, ensambladores, operarios de bodega, repartidores, entre otros.

Los transformadores están constituidos por una parte activa que es el conjunto núcleo-bobina-brida, la cual es usada dependiendo del tipo de transformador que sea solicitado o en un tanque que le da características particulares al equipo, según el uso para el cual va a ser destinado.

Un nuevo software de diseño y elaboración de transformadores ha permitido crear innovaciones y nuevos diseños; el alto costo de las máquinas en el mercado extranjero condujo a la realización de cambios en el diseño de transformadores, y puesto que la funcionalidad de estas máquinas no se necesitaba en un 100%, decidieron establecer alianzas con los fabricantes de éstas para generar cambios en las patentes por ingenieros y técnicos colombianos y de esta forma obtenerlas a un menor costo. De esta forma se subsanó la necesidad de tecnología e innovación que exige el mercado metalmeccánico.

MAGNETRÓN S.A. cuenta con diferentes tipos de departamentos de gestión de calidad y subáreas articuladas al sistema de producción de la empresa, como son departamento financiero, de gestión de calidad, producción, diseño, sistemas, talento humano, entre otros, en los que participan actualmente ingenieros, tecnólogos, técnicos, profesionales para cada área, respaldados por la última tecnología del mercado.

De esta forma la empresa cumple con las metas propuestas, establecidas mes a mes, aspecto esencial para participar en diferentes licitaciones, compitiendo con empresas a nivel nacional, como son AVV, Siemens, Rímel, entre otras. Para MAGNETRÓN S.A. lo que importa es el hecho de buscar la mejoría y el uso de la materia sin perder la calidad del producto, ya que propende por más ventajas competitivas que comparativas.

Esta actitud posibilita que la estructura organizacional se especialice más en cada departamento o área existente, a tal punto de llegar a crear máquinas con el ingenio colombiano, o implementar modificaciones a algunas máquinas para omitir procesos

que se inducen en la empresa de otra manera, minimizando costos que se invierten en otras áreas, ya sea para estudios de desarrollo de la empresa o para incurrir en nuevas estrategias de venta.

Puesto que el 60% de su materia prima está constituida por láminas de acero, cilicio, papeles, alambres, entre otros, la empresa se ha visto obligada a traer estos insumos desde el exterior, inicialmente desde Estados Unidos, pero desde el incidente de las Torres Gemelas, por escasez de algunos de éstos, principalmente el cilicio, se vio en la necesidad de buscar un segundo proveedor.

Actualmente, como fabricante del sector de la metalmeccánica de aparatos y accesorios eléctricos, dirige gran parte de sus ventas a otros países, hecho que le ha dado ventajas competitivas frente a las demás empresas, ya que en este sentido no sólo se necesita una gran capacidad de inversión, sino compromiso, lealtad, seguridad, confianza y sobre todo, compromiso con el cliente, determinante para el futuro de la empresa.

A lo anterior hay que adicionarle que los factores competitivos están determinados por la rentabilidad que la empresa disponga, es decir, el compromiso que asuma con su cliente; la conformidad está vista desde la satisfacción que tenga, dado que entre mayor sea el grado de conformidad, habrá mayor posibilidad de que el cliente realice otra vez su compra en la misma empresa. La oportunidad está constituida por la entrega oportuna, puntualidad y compromiso que se demuestre con el cliente.

Postura estratégica

Para MAGNETRÓN S.A., la postura estratégica está determinada por la cantidad de

metas y logros que está dispuesta a asumir, teniendo en cuenta que, en muchos casos, las empresas se definen por la responsabilidad adquirida con el cliente, factor principal en el momento de obtener éxito o ir a la quiebra.

En el instante en que la organización se crea, debe considerar una serie de factores que la establezcan, tales como identificar si la empresa es realmente una buena opción u oportunidad de negocio. En el caso de MAGNETRÓN S.A., ésta no buscaba oportunidad ni penetración de mercado, puesto que existía una demanda de otra empresa que se encargaba de arreglo y fabricación de transformadores y en ese entonces había pocas empresas que prestaban ese servicio, su capacidad de producción era limitada, lo cual permitió que se consolidara ésta como empresa rápidamente.

Uno de los obstáculos encontrados para la consolidación de la empresa, fue el hecho de que Colombia no posee algunas de sus materias primas y éstas deben de ser importadas, lo cual, con el paso del tiempo, iba a imposibilitar el buen desempeño, puesto que algunos de los insumos no siempre se adquieren del mismo proveedor, cosa que implica cambio en el presupuesto y compra de éste. Con el paso del tiempo y con la experiencia que fue adquiriendo en el mercado, logró contrarrestar este obstáculo, conformando alianzas estratégicas con otras empresas que la han llevado a aumentar la capacidad de participación en licitaciones y contratos, mejorando ingresos.

MAGNETRÓN S.A. cuenta con una serie de estrategias administrativas, de las cuales hace uso para generar crecimiento de la empresa, tanto en la línea de experiencia como en sus finanzas y en el área laboral. A su vez estas estrategias ayudan a maximizar

ingresos y minimizar costos. Concentrarse en otras estrategias tanto a largo plazo como a corto plazo (penetrar mercados en el exterior e innovación y desarrollo del producto); la primera de estas estrategias tiene como fin abrir nuevos puntos de venta en distintas zonas geográficas. Actualmente, la compañía es líder en el mercado Colombiano y exporta una cantidad muy importante de su producción a más de 9 países de Suramérica, Centroamérica y el Caribe, con una capacidad de producción de transformadores inmersos en aceite, hasta 3000 kVA clase 35kV y transformadores tipo seco clase H hasta 1000 kVA clase 15 kV

Lo anterior, debido a que la empresa está estableciendo alianzas con otros proveedores internacionales, con el fin de incursionar en nuevos negocios y de esta forma ampliar su capacidad y desarrollo en la innovación de productos, y a su vez, ingresar nuevos productos con una tecnología diferente, enfocada hacia los mismos clientes pero cada vez tratando de dar o aplicar el mejor uso a sus materias primas, disminuyendo la cantidad de material usado en la elaboración de éstos (estrategia de diversificación horizontal), como la comercialización de accesorios y creación de nuevas máquinas para la construcción de transformadores y demás.

Igualmente, la empresa ha entendido que es importante para desarrollar ventajas comparativas y competitivas, el ordenamiento territorial, "un conjunto de acciones concertadas para orientar la transformación, ocupación y utilización de los espacios geográficos, buscando su desarrollo socioeconómico, teniendo en cuenta las necesidades e intereses de la población, las potencialidades del territorio considerando la armonía con el medio ambiente" (Moncayo Jiménez, 2004, p 33).

BIBLIOGRAFÍA

1. DÍAZ MORENO, H. (2001). Contabilidad general: enfoque práctico con aplicaciones informáticas. Bogotá: Prentice Hall.
2. MERCADO, Ernesto. (1997) Productividad base de la competitividad. México: Limusa S.A.
3. MONCAYO JIMÉNEZ, Edgard. (2004). Nuevos enfoques del desarrollo territorial: Colombia en una perspectiva latinoamericana. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia. 373p.
4. PORTER, Michael (1990), "The Competitive Advantage of Nations", Harvard Business Review, Vol. 68, No. 2.
5. PORTER, Michael (2003), "Building the Microeconomic Foundations of Prosperity: Findings from the Microeconomic Competitiveness Index", in WEF, The Global Competitiveness Report: 2002-2003, World Economic Forum, Oxford University Press, New York.
6. PORTER, Michael E. (1999) Ser competitivos. Nuevas aportaciones y conclusiones. España: Ediciones Deusto S.A.
7. ROMO MURILLO, David y ABDEL MUSIK, Guillermo (2004). Sobre el concepto de competitividad. Serie de Documentos de trabajo en estudios de competitividad. Instituto Tecnológico Autónomo de México, ITAM. Disponible en: http://cec.itam.mx/html/Working%20papers/DTEC-04-01_esp.pdf. Consultado octubre 2007. p 11
8. RUIZ GRANADA, Lucía (2007). Documento del colectivo, I Semestre 2007. Núcleo problemático: Origen y desarrollo de la teoría administrativa y organizacional. Marco de referencia. Pereira: Universidad Católica Popular del Risaralda.

OTRAS FUENTES

9. BAENA MARULANDA, Ernesto (2003). Estudio de competitividad de la industria del departamento de Risaralda (Colombia) propuesta de un modelo que potencie el desarrollo del sector de confección textil. Disponible en: <http://www.utp.edu.co/investigacion/integrantesHTML.php?tipo=grupo&cod=59>