

LA INDUSTRIA ALIMENTICIA Y SU IMPACTO EN LA ECONOMÍA REGIONAL

Andrea Soto Mejía
Paula Andrea Londoño Gaviria

SÍNTESIS

El desarrollo de la presente investigación centró su atención en la caracterización e identificación del impacto que tiene la industria alimenticia en la economía regional, analizando el problema desde tres perspectivas: económica, financiera y administrativa, lo que permitió determinar las variables de la investigación. El trabajo de investigación se plantea desde dos niveles de análisis, uno teórico y otro contextual. De esta forma se espera dar cuenta de la relación que aparece entre el desarrollo de una empresa con carácter de multinacional y las demás empresas y elementos de la cadena de valor del sector.

DESCRIPTORES: cadena de valor, postura estratégica, territorio

ABSTRACT

The development of this research focused on the identification and characterization of the impact of the food industry in the regional economy, analyzing the problem from three perspectives: economic, financial and administrative fields, which allowed determining variables of the investigation. The research work arises from two levels of analysis, one theoretical and one contextual. This way is expected to account for the relationship that appears between the development of a company as a multinational and other companies and elements of the value chain.

DESCRIPTORS: value chain, strategic position, territory

INTRODUCCIÓN

El conocimiento del contexto regional es fundamental para generar en los estudiantes y egresados de Administración de Empresas un compromiso responsable con el desarrollo de la región. Por tal razón, el desarrollo de la presente investigación centró su atención en la caracterización e identificación del impacto que tiene la industria alimenticia en la economía regional, analizando el problema desde tres perspectivas: económica, financiera y administrativa, lo que permitió determinar las variables de la investigación.

Para lograr los objetivos de la misma se dividió en las siguientes etapas, las cuales comprenden el trabajo de recopilación y análisis de variables y las habilidades propuestas para el beneficio en la recopilación de la información: formulación del problema, fijación de objetivos, fundamentación teórica, apropiación de temas planteados, informe de los datos obtenidos, desarrollo de objetivos y conclusiones.

El propósito de esta investigación fue siempre orientado a explorar y describir el impacto de la

industria alimenticia en la economía regional, para ello se estableció una pregunta central: ¿Cómo contribuyen las grandes empresas de alimentos a la configuración de la estructura económica del sector? Para mayor precisión al momento de dar solución al problema se establecieron tres unidades de análisis: sector de alimentos, la ANDI y Noel; sin embargo, con el fin de tener un mayor acercamiento a la variable de investigación, se realizó una encuesta preestablecida a Frank Fonseca, gerente del distrito de ventas de Noel, ubicado en Dosquebradas.

En la presente investigación se observaron datos de tipo económico y financiero del primer semestre del año 2007, adicionalmente se hizo referencia a hechos importantes en el sector alimenticio de épocas pasadas, siendo éste un estudio transversal y longitudinal. Para el logro del objetivo principal: Determinar la contribución de las grandes empresas de alimentos a la configuración de la estructura económica del sector; se realizó un estudio de campo, con un diseño no experimental y con fines aplicados.

Con respecto al sector de alimentos, es necesario tener en cuenta que éste es básico para la economía del país y el desarrollo del territorio colombiano; su meta consiste en expandir el mercado adelantando un proceso de globalización, pues luego de su consolidación local, busca nuevas alianzas para compras de producción o distribución. Los objetivos de dicho sector son alcanzar mayores proporciones de ventas internacionales frente a las domésticas, continuar en la consolidación de la red de distribución propia en los principales mercados externos, fortalecer orgánicamente y vía adquisiciones la participación de mercados locales, y ampliar los consumos per - cápita.

En este sentido, muchas organizaciones tienen como estrategia comprar empresas en otros lugares del mundo para penetrar mercados, si bien esta compra no es una estrategia nueva, deja claro el camino que quieren seguir varias compañías de alimentos del país frente a las posibles negociaciones comerciales como el TLC con Estados Unidos: consolidarse como jugadores, ya no sólo locales sino regionales. Para llegar a este punto, las empresas del sector han adelantado procesos internos para aumentar su productividad y eficiencia operativa y, con base en desarrollos innovadores, diversificar su oferta de producto.

Desde esta perspectiva, el Grupo Empresarial Antioqueño se ha caracterizado por su influencia en varios sectores a nivel de la Comunidad Andina, Centroamérica y otros mercados cercanos, pero ahora esa incursión internacional se hace más necesaria. Se trata de buscar posiciones en un mercado global muy competido y de sentar las bases para la permanencia y supervivencia futura de esas empresas. Noel S.A. es una de las 25 compañías pertenecientes a dicho grupo, enfocando su estrategia en fortalecer la calidad de sus productos, de sus marcas, y en desarrollar la categoría a través de la innovación, la segmentación, la distribución, y en crecer internacionalmente.

En el desarrollo de actividades industriales, los elementos que un ente económico toma como base para incursionar en nuevos procesos económicos son variados, ya que son muchos los factores a tener en cuenta. Es el caso de la industria galletera. Los requisitos del mercado son complejos, puesto que es un negocio de muchas dificultades para entrar al mercado, debido a las altas demandas de capital, investigación y distribución comercial. Estos puntos, que actúan como barreras de entrada, conforman de igual manera los terrenos donde se definirá la competencia.

El desarrollo de una infraestructura para producir galletas, en especial de sal, implica altos costos y elevados compromisos de capital, el problema no se limita a hacer inversiones de dinero, sino que adicional a esto es necesario desarrollar conocimiento, pues no hay muchos fabricantes de esta tecnología en el mundo y el conocimiento está concentrado en ellos. Paralelo al montaje de la producción, es necesario poner en marcha un complejo proceso de certificaciones orientadas a mantener la confianza del consumidor. Estas certificaciones incluyen la Haccp (Norma de control en los puntos críticos del proceso para garantizar la calidad y seguridad alimentaria) y otras relacionadas con salud ocupacional, seguridad en el trabajo, manejo ambiental y calidad, aparte de las que exigen los clientes internacionales.

El desarrollo de grandes escalas de producción exige también mayores fuerzas de ventas y distribución, para lograr usos elevados de la capacidad que permitan hacer rentable la operación. La distribución es una condición crítica de éxito, puesto que los sistemas de distribución requieren inversiones cuantiosas, no solamente en bodegas o camiones, sino también en sistemas de información que posibiliten una operación logística de primer orden. Noel es fuerte en estos procesos, la empresa marca estándares logísticos en el país y en el exterior, acumulando una experiencia invaluable como proveedor de cadenas internacionales de alta exigencia.

MARCO REFERENCIAL

El trabajo de investigación se plantea des-

de dos niveles de análisis (Ver Figura 1), uno teórico y otro contextual. De esta forma se espera dar cuenta de la relación que aparece entre el desarrollo de una empresa con carácter de multinacional y las demás empresas y elementos de la cadena de valor del sector.

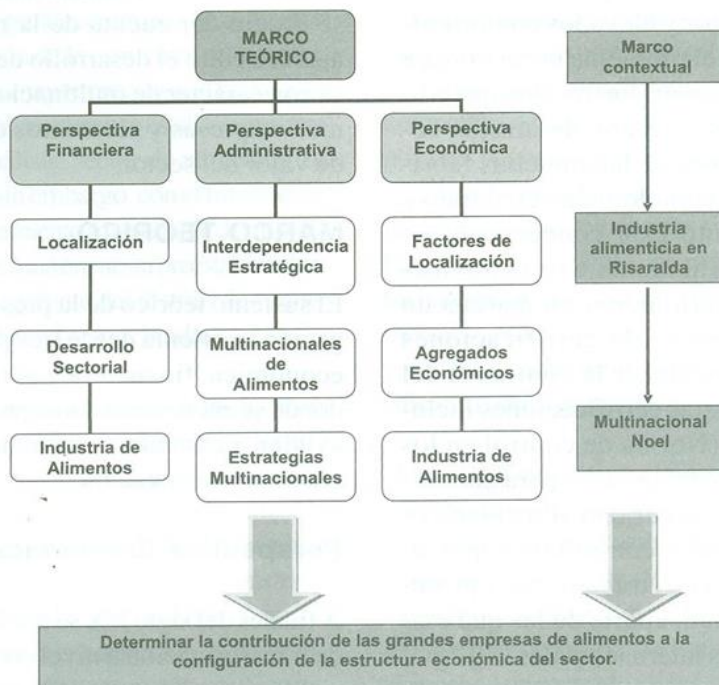
MARCO TEÓRICO

El sustento teórico de la presente investigación se orienta desde tres perspectivas: económica, financiera y administrativa, donde se encuentran conceptos claves que ayudan a entender y responder a la pregunta de investigación.

Perspectiva Económica

A finales del siglo XX se inició un proceso de transformación a nivel económico, social y cultural denominado globalización, el cual abarca un crecimiento del capital financiero, industrial y comercial, surgimiento de nuevos procesos productivos, distributivos y de consumo, apoyados en el uso intensivo de tecnología sin precedentes, incentivando nuevas relaciones políticas internacionales, la expansión de los mercados financieros, la reorganización espacial de la producción y la búsqueda permanente de ventajas comparativas y de competitividad que da prioridad a la innovación tecnológica, es decir, "la economía global no es un sistema indiferenciado compuesto por empresas y flujo de capital, sino una estructura regionalizada en la que las antiguas instituciones nacionales y las nuevas entidades supranacionales siguen desempeñando un importante papel en la organización de la competición económica" (Castells, 1998, p 351).

Figura 1. Las grandes empresas de alimentos en la configuración de la estructura del sector en Risaralda



Fuente: elaboración propia.

Como resultado de la relación existente entre el avance económico de los países y su intervención en el mercado global, el concepto de competitividad se ha mitificado, ya que los empresarios de la actualidad creen que es necesario tenerla consigo para lograr múltiples efectos en la experiencia y la teoría del desarrollo económico del presente. Moncayo cita en su libro *Nuevos enfoques del desarrollo territorial*, la definición más conocida de competitividad formulada por la Comisión Presidencial sobre Competitividad Industrial: "la competitividad es la capacidad de un país para sostener y expandir su participación en los mercados internacionales y elevar simultáneamente el nivel de vida de su población" (2004, p 32). Existen numerosas definiciones y formas de medir la competitividad, sin embargo, hay un aspecto en el que la

competitividad se encuentra con las teorías más aceptadas del crecimiento, las cuales son "la importancia determinante de la productividad y el progreso técnico, es decir, el incremento de estos últimos es la única manera de ganar competitividad auténtica" (2004, p 33).

Así mismo, el desarrollo económico es planteado, de forma metódica, como un conjunto de etapas económicas consecutivas e interrelacionadas; de hecho, para sostener un gran desarrollo económico es necesario un índice alto de actividad innovadora, es por esto que la innovación se está convirtiendo en el punto central de la actividad económica del mundo, junto con la infraestructura tecnológica. Ambas se han catalogado como elementos básicos para conseguir la competitividad y el crecimiento eco-

nómico global. Para lograr dicha competitividad es necesario tener en cuenta las etapas económicas mencionadas anteriormente, las cuales han sido definidas por Federico List, en su libro Sistema Nacional de Economía Política:

"Hay una primera etapa en que el libre comercio es benéfico para Estados atrasados, ya que sirve para fomentar las relaciones entre los hombres y, por ende, la organización, y para estimular necesidades materiales. Durante una segunda etapa, se intercambian materias primas por manufactura y se estimula la propia agricultura. En la tercera, se tiene ya la capacidad para iniciar una producción manufacturera importante, y se debe recurrir al proteccionismo para defender a la industria frente a la competencia exterior. La cuarta etapa viene cuando se alcanza una situación madura; entonces el proteccionismo debe disminuir para mantener las economías sanas y competitivas" (1997, p 22).

Perspectiva Financiera

En la actualidad, muchas empresas recurren a la Contabilidad de Costos para tomar grandes decisiones, las cuales garantizan un buen desempeño en el mercado; Ésta se define como: "un sistema de información que clasifica, acumula, controla y asigna costos para determinar los costos de actividades, procesos y productos, y con ello facilitar la toma de decisiones, planeación y el control administrativo" (Ramírez Padilla, 1994, p 53). Es una herramienta indispensable para el buen manejo de la organización y, del mismo modo, para el manejo de productos y servicios. Es importante tener en cuenta que "un gran sistema de contabilidad de gestión por sí mismo no hará más grande a una em-

presa, pero un sistema inadecuado y/o erróneo puede impedir a una empresa hacerse grande o, peor todavía, puede ser la causa de su fracaso" (Hicks, 1997, p 18).

El mercado global exige a las grandes empresas disminuir costos y fijar un precio justo y competitivo, este proceso es difícil, ya que involucra muchas consideraciones, tales como: "la naturaleza de la industria, la elasticidad de la demanda, las condiciones económicas, la situación financiera de la empresa, las características del producto, el nivel de actividad de la planta, las restricciones del gobierno y la acumulación de inventario" (Backer y Jacobsen, 1970, p 541). En dicho proceso, el costo no es precisamente la base para la fijación del precio, éste sirve para evaluar la conveniencia de aceptar o rechazar un negocio al nivel del valor que predomina. El procedimiento para su determinación es un factor útil para lograr los objetivos de la administración y para seguir sus políticas declaradas, aunque éstas no dan seguridad de que el precio será en un nivel inferior. Dichas políticas pueden tener como meta "un crecimiento a largo plazo, el hacer frente a la competencia, penetrar en nuevos mercados, obtener un rendimiento justo de la inversión, entre otros" (1970, p 541).

Es necesario señalar también que las empresas de la era moderna le han dado un cambio al papel que juega la mano de obra dentro de las mismas, como consecuencia de la automatización de las actividades laborales; sin embargo, "los gastos por concepto de mano de obra generalmente representan una importante porción de los costos totales incurridos por una compañía para la producción, mercadotecnia y distribución de sus productos" (1970, p 99).

También es importante comprender los factores estratégicos que una empresa debe tener para ubicarse dentro de un sector, como lo son (Ramírez Padilla, 1994, p 4):

El liderazgo de costos consiste en que una empresa se proponga ser el productor de menor costo en un sector industrial. Ello puede lograrse a través de economía de escalas, tecnología propia, etc., al alcanzar dicho liderazgo la empresa obtiene una excelente ventaja competitiva.

La diferenciación es el intento de una empresa en ser única en un sector industrial, al tener ciertos atributos que para los compradores son muy importantes, poniendo toda su capacidad para satisfacer dichas necesidades; al lograr lo anterior esa exclusividad es compensada con un precio superior.

El enfoque es la elección de un panorama de competencia estrecho dentro de un sector industrial. Ello implica seleccionar un grupo o segmento del sector industrial y servirlo con la exclusión de otros

Según lo anterior, el liderazgo de costos es determinante para competir en el mercado global, teniendo como principales herramientas la creatividad y el compromiso con el mejoramiento continuo. Es importante tener en cuenta que la reducción de costos no debe alterar el sistema de calidad, sólo de esta manera se podrá ser competitivo.

La administración además se preocupa por conocer el historial de costos, ya que éstos le permiten crear una proyección, más precisamente de los costos futuros, entre más precisa sea la información arrojada por dicha proyección será de mayor utilidad para los administradores al momento de tomar decisiones de planeación para la empresa; los supuestos más

utilizados en la función de costos son (Homgren, Foster y Datar, 1996, p 340):

Supuesto 1: Las variaciones en un solo factor de costos explica las variaciones en los costos totales. Un factor de costos es cualquier elemento que afecta los costos - es decir, un cambio en el factor de costos ocasionará un cambio en el costo total de un objeto relacionado de costos. Un objeto de costos es cualquier cosa para la que se desea una medición separada de costos.
Supuesto 2: una función lineal se aproxima adecuadamente al comportamiento de costos dentro de los límites relevantes del factor de costos.

Perspectiva Administrativa

Las empresas han venido implementando nuevas estrategias económicas y territoriales, con la intención de conquistar parte del mercado global; el territorio transnacional se ha convertido en el lugar donde crece la disputa constante entre las grandes empresas, obligadas a establecer alianzas basadas en oligopolios para evitar ser aniquiladas por las competidoras, así, "las estrategias se concretan cada vez más en fórmulas de cooperación y acuerdos entre empresas competidoras e, incluso, en alianzas estratégicas que, invadiendo el área tecnológica, pretenden crear barreras y obstáculos que dificulten el acceso a las aplicaciones tecnológicas a las empresas que no sean pertenecientes a algún oligopolio" (Gabiña, 1999, p 33).

La lucha del presente se ha venido desarrollando alrededor de nuevas alternativas que declinen las barreras que frenen el libre cambio o dificulten las relaciones comerciales entre países. El compromiso de cada nación es adaptarse a las políticas impuestas por los países desarrollados, puesto que éstos

establecerán las nuevas tecnologías. "En lo que se refiere al mundo de las empresas, las mayores diferencias en cuanto a competitividad se producen en la calidad de la información y en el control de los sistemas de información que conllevan las nuevas tecnologías, al momento de elegir las alianzas estratégicas, la proximidad funcional será mucho más tenida en cuenta que la proximidad física o geográfica" (1999, p 34).

Con los cambios presentados en el sistema económico ha surgido uno de los fenómenos más notables de la economía contemporánea: la presencia dominante de las empresas transnacionales, es decir, aquellas empresas que producen en más de un país, presentando cambios en su naturaleza, características y comportamiento, "la transnacionalización es un proceso que se va formando a través de la internacionalización de la economía y la cultura, pero da algunos pasos más desde la primera mitad del siglo XX al engendrar organismos, empresas y movimientos cuya sede no está exclusiva ni principalmente en una nación" (García Canclini, 1999, p 46).

Muchos factores determinan la ubicación de territorio, como el capital humano, la relación de interdependencia, la colaboración del Estado, del sector financiero y de la misma comunidad que lo rodea. Estos factores pueden ser atrayentes o por el contrario dispersar al ente empresarial: "por centrípetas se entiende aquellos elementos que atraen la inversión o localización de un ente, por centrífugas se deduce que son aquellas fuerzas que dispersan la actividad económica de una región determinada" (Rugman, 1996, p 121).

Marco Contextual

La industria de alimentos, debido a su mercado poco dinámico, se ha visto en la necesidad de reacomodarse, aumentando su productividad y realizando un significativo esfuerzo en mercadeo al diversificar su oferta de productos. Todo esto con la intención de generar una base competitiva que le permita intensificar la demanda interna e incursionar en otros mercados como el Caribe, Ecuador y Centroamérica⁵.

Para las empresas del sector, los años 1999, 2000 y 2001 fueron marcados por el comportamiento de las ventas al exterior que representaban más de US\$918 millones en 2001. Sin embargo, la situación cambió sustancialmente en el 2002 con la crisis de Venezuela, ya que su industria de alimentos procesados decreció en un 30%, al igual que las exportaciones en un 6%, ubicándose en US\$861 millones.

Debido a la crisis, las empresas del sector de alimentos han mejorado considerablemente su productividad, haciendo importantes inversiones en innovación tecnológica, obteniendo de esta forma un alto grado de competitividad. Un ejemplo de lo anterior es el Grupo Empresarial Antioqueño (GEA), pues durante el año 2002 invirtió cerca de \$856.000 millones en negocios de alimentos, emprendiendo una completa reorganización de sus negocios en la que apartó sus actividades de inversión industrial para ganar mayor sinergia y así prepararse para su internacionalización, esta medida cobijó a la Compañía Nacional de Chocolates y a Noel.

5 Para el desarrollo del marco contextual se tuvo como base información publicada en la revista electrónica Dinero No.183 de 2003.

Como se mencionó anteriormente, Noel hace parte del Grupo Empresarial Antioqueño, conformado por 125 empresas que se dividen en tres categorías: cementos, banca y alimentos. Dicho grupo actualmente es una de las organizaciones más grandes y consolidadas del país, teniendo una participación del 8% del PIB nacional.

Los cambios más significativos de la industria se han observado en el desarrollo de nuevos productos. Las empresas se han puesto como meta crecer en el mercado gracias a la diversificación en sus líneas de producción. Como ejemplo, la industrial láctea ha tenido importante desarrollo de artículos derivados y de líneas de deslactosados.

Las empresas de alimentos también se han concentrado en la elaboración de productos saludables para el consumidor, los ingenios y las empresas de chocolates lanzaron al mercado líneas Light, las empresas de galletería, como Noel, han aumentado su oferta de productos integrales y de fibra.

Este sector de la economía tiene a su favor factores como: la productividad alcanzada por la industria; la diversificación y desarrollo de nuevos mercados; la innovación en productos; la devaluación, pues ésta favorecería las exportaciones de alimentos; unas buenas negociaciones del ALCA, determinantes para la industria. Pero también cuenta con elementos desfavorables como: elevados costos de materias primas por los altos niveles de protección; depresión del mercado interno; problemas con el sector del comercio, porque éste ha puesto a la industria de alimentos en aprietos para vender sus productos.

En Colombia, el número de establecimientos dedicados a la industria alimenticia es de 465, contando el Área Metropolitana Centro Occidente (AMCO) con sólo 5 de ellos, generando 153 empleos en la región, es decir, el 0.022% del total de personas empleadas del AMCO, los cuales se dividen en 89 empleos permanentes y 64 empleos temporales. El sector de alimentos refleja ingresos de 149.701.417 pesos en el país, con prestaciones sociales por valor de 105.775.375 pesos. El aporte que este sector le hace a la economía nacional es de 1.659.361.196 pesos y a la región es de 6.440.449 pesos, para un valor agregado de 847.793.313 pesos a nivel nacional y 3.789.626 pesos en el departamento de Risaralda.

Pasando al objeto de estudio de este trabajo, se tiene que una de las empresas más conocidas del sector de alimentos en el país es NOEL, creada hace casi ochenta años por doña Marcelina O. de Restrepo, la cual inicia su historia incentivada por el cierre temporal de las importaciones de confites y galletas a causa de la Primera Guerra Mundial⁶.

En ese entonces, cada producto tenía su marca, pero se notaba la falta de un gran nombre que las abarcara y así mismo hacer más fácil su reconocimiento. En 1925, doña Marcelina ganó, con el nombre de Noel, el concurso que la fábrica promovió para encontrar la nueva imagen para sus productos. Desde esa época las palabras Noel, confites y galletas se identificaron con la mejor época del año, "la navidad", ya que su imagen era el singular y bonachón Papá Noel. El diseño ha tenido cuatro grandes transformaciones, como se muestra a continuación.

Figura 1: Evolución del logo de Noel.



Fuente: tomado de www.noel.com.co, 2007

1. Papá Noel de 1925 a 1945, época en la que se consolida la industrialización del país.
2. De 1945 a 1965, este logo acompañó la llegada de los zapatos de plataforma y la bota campana a Colombia.
3. Con esta imagen Noel vio al hombre en la luna y empezó su dinámico proceso exportador (1965-1982).
4. Noel y el rostro que acompaña a los colombianos en el nuevo milenio.

Noel empezó su producción de galletas con varias marcas, de las cuales sobreviven las sodas. Los productos de la naciente empresa se promocionaban resaltando su calidad y origen, para ello se valían de la particular frase "las fabricamos en las máquinas más modernas y manejadas bajo la vigilancia de un experto suizo traído expresamente".

Anteriormente, las galletas se empacaban en latas y luego se embalaban en cajas de madera con la intención de prevenir la humedad y el maltrato durante el transporte; a pesar de esto, eran muchas las devoluciones de lugares lejanos, pues la entrega de galletas y confites era por medio de ferrocarriles y vapores por el río Magdalena.

Aprovechando la alegría de la época navideña, la empresa Noel lanza al mercado las galletas SULTANA, las cuales fueron patentadas en 1949, al igual que DUCALES y DUX, creando así un banco de nombres y marcas para el futuro desarrollo de la compañía.

Actualmente, Noel se encuentra ubicada en Guayabal, en la ciudad de Medellín, con la más moderna tecnología en la producción de galletas, orientando sus esfuerzos al logro de la competitividad con base en

estándares del mercado internacional. La materia prima, "harina", es proveída por la empresa asociada Molino Santa Marta S.A., una industria molinera colombiana.

La planta concentra sus actividades en el procesamiento de productos alimenticios de calidad que nutran y deleiten a sus consumidores, y para tal fin desarrolla una extensa línea de productos de galletas tipo sal, dulce y wafer, que cuentan con marcas de reconocida preferencia.

Noel tiene oficinas ubicadas en las principales ciudades del país, las cuales atienden directamente los diferentes canales de distribución como son: tiendas, principales almacenes de cadena del país, supermercados y mini mercados, distribuidores y mayoristas, colegios, hospitales y demás instituciones, teniendo así un cubrimiento cercano al 93% de los establecimientos comerciales colombianos. Las oficinas de ventas se encuentran en Barranquilla, Medellín, Bucaramanga, Pereira, Bogotá, Ibagué y Cali, cuenta con presencia en los mercados de América del Norte y del Sur, al igual que en algunos territorios de Europa y África, logrando exportaciones que alcanzaron más del 30% de sus ventas, a finales de 1.999.

La compañía de galletas Noel S.A., es consecuente con su misión y visión al declarar una política de calidad integrada, la cual orienta los Sistemas de Gestión de Calidad, Ambiental, Seguridad y Salud Ocupacional, Seguridad de los Alimentos, Gestión de Riesgos y Seguridad Comercial, actuando en el cumplimiento de la normatividad y legislación aplicable, e impulsando el mejoramiento continuo mediante la filosofía de trabajo (Gerencia Productiva Total).

Fiel a su filosofía corporativa, Noel contribuye con el bienestar de la sociedad, y es así como, buscando optimizar sus recursos y hacer más efectiva su labor, hace frente a cinco líneas de gestión: Nutrición, Educación, Generación de Ingresos y Emprendimiento. Apoyo al arte y la Cultura y Salud. En 2006, la Compañía invirtió cerca de \$899 millones para desarrollar programas que beneficiaron a 992 instituciones y 53.436 personas.

Desarrollo

Los factores de localización

En el caso del distrito de ventas de Noel ubicado en Dosquebradas-Risaralda, sus principales factores de localización están dados por ser ésta una región estratégicamente bien ubicada, cerca de Antioquia, Valle y Santander; además, es el punto medio del Eje Cafetero, tiene acceso terrestre a través de varias vías nacionales y de la vía Panamericana, obteniendo de esta forma una ventaja competitiva. Dosquebradas se ha posicionado como la ciudad Industrial y Empresarial de Departamento de Risaralda y del Eje Cafetero; se ha venido desarrollando a través del establecimiento de una escala de sectores de la producción que interactúan entre sí para la generación de

servicios, consiguiendo una participación comercial importante.

Dosquebradas ha sido reconocido como el municipio de mayor participación en exportaciones de Risaralda, lo que es resultado de su ubicación geográfica, facilitando el transporte de productos a nivel regional, llevándolos a sus clientes potenciales: supermercados de cadena, regionales e independientes, mayoristas, tiendas cabezas de barrio y distribuidores.

Para determinar los factores de localización de una empresa es necesario identificar el tipo de actividad que desarrolle la organización. En el caso de Noel, una empresa dedicada a la industria de alimentos, se logró determinar que el elemento más relevante al momento de situarse en determinado territorio, es llegar a sus clientes de una forma rápida y lo más segura posible, es por esta razón que Noel consideró ubicar uno de sus distritos de ventas en la región, pues le facilitaba el acceso a ciudades cercanas como Manizales, Armenia, entre otros.

Postura estratégica de Noel

Noel S.A. se esfuerza por mantener y mejorar su proyección internacional, siendo consecuente con su visión y misión, declarando una política de calidad integrada, la cual orienta los sistemas de gestión de calidad, seguridad de alimentos y seguridad comercial, entre otros, actuando en el cumplimiento de la normatividad y legislación aplicable, e impulsando el mejoramiento continuo mediante la filosofía de trabajo, la cual está dirigida a proporcionar a sus consumidores productos alimenticios que le brinden nutrición y confianza. Adicionalmente, promueve el desarrollo integral de la gente, contribuyendo con la preservación del medio ambiente y el bienestar de la sociedad.



El enfoque estratégico de Noel se basa en la innovación y su postura estratégica incluye penetrar mercado, desarrollar producto y mercado y la internacionalización; por eso, fortalece la calidad de productos, marcas, y desarrolla la categoría a través de la innovación, la segmentación, la distribución, y en crecer internacionalmente. El año 2006 fue histórico para el negocio de galletas del Grupo Empresarial Antioqueño (GEA): las ventas tuvieron un crecimiento del 19,5% en valor, el 14% en volumen, y alcanzó la mayor participación histórica del mercado galletero con el 58%.

Con la intención de tener un cubrimiento global del mercado galletero, el GEA hizo una importante adquisición al comprar Pozuelo, la empresa líder del mercado galletero en Centroamérica; las ventas en el exterior llegaron a US\$58 millones, sin contar las de Pozuelo, que entre agosto y diciembre fueron de casi \$70.000 millones. De esta manera, atiende uno de sus mercados estratégicos y abre plataformas alternativas para llegar a otros países.

Con el enfoque y las estrategias utilizadas por Noel S.A., éste se ha convertido en el líder indiscutible en el mercado de galletas saladas y dulces, con unas marcas sólidamente afianzadas en la recordación de los consumidores, consiguiendo una participación del 74% de la categoría de galletas saladas y un 40% en la categoría de galletas dulces, con un respaldo financiero y organizacional de primera línea, dada su vinculación al GEA. La posición de liderazgo absoluto que Noel logró en galletas se debe, sin duda, a que esta categoría es prioridad crítica para la empresa, teniendo allí su negocio central, mientras para sus competidores principales (Nestlé, Kraft y Colombina) las galletas son solamente una unidad dentro de su portafolio diversificado de productos.

La innovación no sólo está en el desarrollo del producto, sino también en el de temporadas, como la Navidad, ya que es una ocasión donde el producto se vuelve concepto de regalo y ambientación del punto de venta. La toma de supermercados es un concepto exportable que se ha llevado a países como Venezuela, Ecuador, México, Centroamérica y en algunas cadenas internacionales de Estados Unidos, Australia, Europa y Asia.

En materia de distribución, Noel, en Colombia, llega a más de 200.000 puntos. Por su parte, en Centroamérica, con la adquisición de Pozuelo, la cifra puede llegar a 100.000 puntos de venta sumados a los que trae la empresa recientemente adquirida y los de Cordialsa, la cadena de distribución del GEA en esa región. Es importante tener en cuenta que la distribución del producto requiere grandes inversiones, no solamente en bodegas o camiones, sino también en sistemas de información que permitan una operación logística de primer orden.

Saber interpretar la información que arrojan los datos de venta es algo primordial en el mundo de los negocios, por eso Noel trabaja con IAC Colombia, que desarrolló una herramienta para facilitar el intercambio de los datos de venta y de inventarios mediante la utilización de mensajes estándares, además de analizar la información que recopilan las cadenas comerciales en sus sistemas POS (Point of Sale); de esta manera logra identificar patrones y datos de utilidad para mejorar el desempeño de la empresa a lo largo de la cadena de abastecimiento, mejora su eficiencia en una verdadera colaboración entre clientes y proveedores, facilita que el modelo de Cadena de Abastecimiento sea conducido por la demanda, facilita el acceso a una información valiosa para una

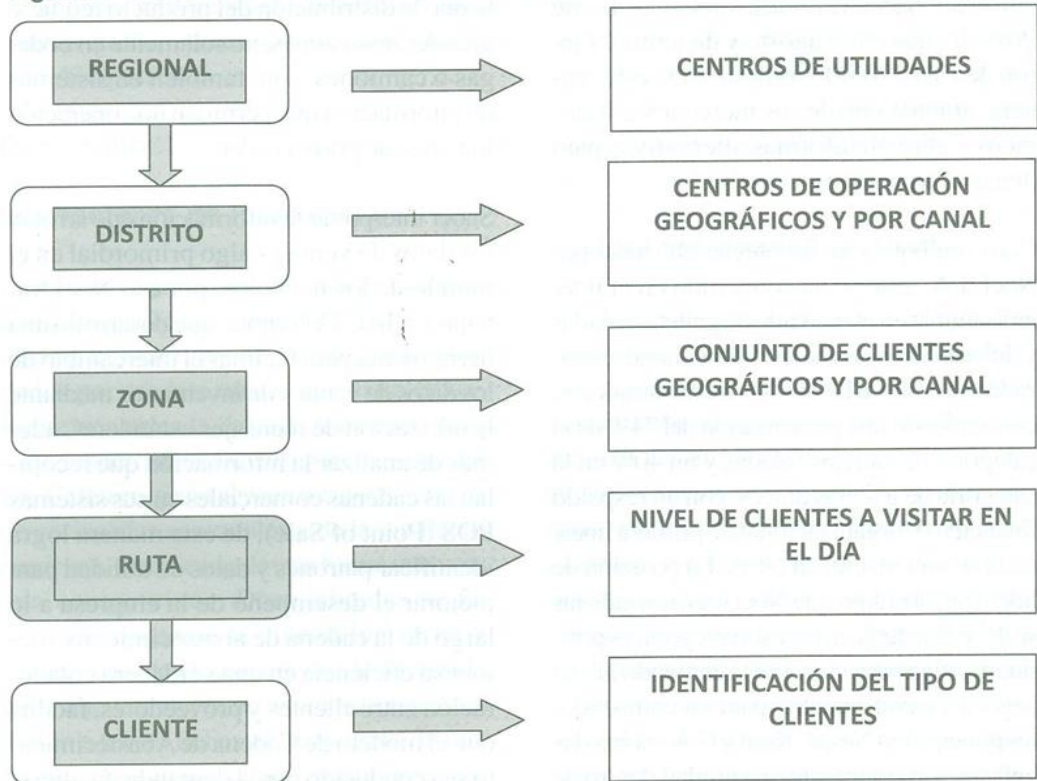
mejor toma de decisiones, propicia la implementación de un modelo de reabastecimiento en que la información puede sustituir el inventario físico, permite responder rápidamente a los cambios de la demanda, facilita el incremento de las ventas y una mejora en el nivel de servicio al cliente, permite disponer de niveles de inventarios más bajos. Y, finalmente, ésta práctica está en línea consecuente con que: La Cadena de Abastecimiento es la clave del futuro de los negocios y La Información es la Clave de la Cadena de Abastecimiento (Blanco, 2005).

Noel, desde sus inicios, se decidió por una distribución directa de canal corto, ya que busca que entre el fabricante y el consumidor final sólo haya un intermediario: mayo-

ristas, minoristas y tiendas cabezas de barrio, siendo éstas su amplitud del canal, es decir, directo al consumidor. La política de Noel es manejar directamente su estructura de ventas, quiere decir que es propietario de sus fuerzas de ventas buscando tener exclusividad y óptimos niveles de eficiencia y efectividad en la distribución. En los últimos años se ha canalizado la distribución del portafolio de galletas saladas y dulces con distribuidores externos a la compañía.

Noel creó un modelo conceptual que define cada una de las variables que conforman la estructura de ventas de la compañía, partiendo de la regional de ventas hasta el tipo de clientes, como se muestra a continuación:

Figura 2: Variables de la estructura de ventas



Fuente: Tomado de la entrevista con el Gerente distrito de ventas de Noel S.A., Pereira, 2007.



Noel define desde el diseño de la zona, el tipo de canal que se quiere atender y su frecuencia de visita; Ésta puede ser semanal (aplica para zonas de supermercados, mayoristas, industriales e institucionales), quincenal (se utiliza en las tiendas cabeza de barrio) y mensual (se utiliza en algunas zonas de provincia). Cuenta con 271 vehículos en su canal de distribución tradicional, de los cuales 77% son propios y 23% de terceros, dicho canal tiene dos etapas: el transporte de los productos de la fábrica a los distritos de ventas y el transporte desde los distritos a los clientes. En la primera etapa cuenta sólo con el 5% de los vehículos y el 95% son contratados; en la segunda etapa el 60% son propios y el 40% contratado.

Aporte de la industria de alimentos al desarrollo económico de la región.

De acuerdo con la información de la Encuesta Anual manufacturera (Dane, 2005), el sector de alimentos genera 153 empleos en la región, de los cuales 89 son permanentes, es decir, el 58.16%, lo que muestra que más de la mitad del personal empleado en dicho sector en el Área Metropolitana tiene una seguridad laboral respaldada por un contrato de trabajo; al comparar esta información con el total de personas empleadas en el sector de manera permanente en el país, no se encuentra gran diferencia, ya que es del 64.47%; según Frank Fonseca, gerente del distrito de ventas de Noel ubicado en Dosquebradas, la empresa genera 105 empleos en la región de manera permanente y temporal, de los cuales sólo 25 son permanentes, lo que representa un 16.33% del total de empleos derivados del sector. Este distrito de ventas hace un aporte importante al desarrollo del sector de alimentos en Risaralda, si bien para el sector es un porcentaje considerable, para la in-

dustria en general no lo es, ya que la contribución de Noel al desarrollo económico de la región en materia de empleos es sólo del 0.16%. Dicho sector arroja una producción bruta de \$6.440.449 y un valor agregado de \$3.798.626.

El PIB es el valor monetario de los bienes y servicios finales producidos por una economía en un período determinado. A lo largo del tiempo se puede observar cómo el sector de alimentos presenta una disminución considerable en la participación del PIB regional; 1990 fue el año en el cual dicho sector hizo una gran contribución a las cuentas departamentales, pues el aporte al PIB fue del 64.5%, mientras que en 1995 fue un periodo en el que se notó fuertemente el descenso en la cooperación de la industria alimenticia, pues ésta solo fue del 1%. Después de este periodo, el año en el que se observó mayor recuperación fue en el 2001 con un 7.16% de participación, manteniendo así un equilibrio en los años posteriores, sin embargo, año tras año dicho aporte disminuye en promedio en 0.9 puntos porcentuales.

Conclusiones

- Para Noel, el manejo del canal de distribución tradicional es estratégico y diferenciador, ya que dicho canal es fundamental para el mercado del consumo masivo en Colombia.
- El factor más importante para Noel al ubicar un distrito de ventas es llegar al cliente de una manera rápida y segura, acomodándose a las exigencias del mismo; es por esto que decidió ubicar uno de ellos en el departamento de Risaralda, porque está estratégicamente bien ubicado, permitiendo así recortar tiempo al momento de la distribución, haciendo este

proceso más cómodo para el cliente.

- Para Noel, el compromiso social es un pilar fundamental en la estructura administrativa, sin dejar a un lado el terreno de mercado, el cual se basa en expandirlo, adelantando su proceso de globalización, pues luego de consolidaciones locales, busca alcanzar mayores proporciones de ventas internacionales.
- Los empleos generados por Noel en el Departamento cubren un porcentaje importante al compararlo con el total de empleos generados en Risaralda por la industria alimenticia, puesto que éste es del 16.33%, lo que muestra que Noel está contribuyendo al desarrollo económico del sector, pero si lo comparamos con el empleo generado en Risaralda por la industria es relativamente bajo, pues es sólo del 0.16%.
- La información más reciente expuesta por el Dane muestra que el sector alimentos año tras año tiene una decadencia en la participación porcentual del PIB, puesto que,

desde el 2001 hasta el 2005, ha venido disminuyendo aproximadamente en 0.9%.

- Como fuerzas centrífugas se pueden identificar los altos costos y el elevado compromiso de capital en los que hay que incurrir para poner en funcionamiento una planta de producción de galletas, como se mencionó en desarrollo de la investigación: una sola máquina puede llegar a costar más de US\$5 millones; adicional a esto, los sistemas de distribución requieren grandes inversiones, pues es necesario un sistema de información que permita una operación logística de primer orden; de igual modo, el bajo consumo per cápita en comparación con otros países puede no ser muy atractivo para la inversión. Como fuerzas centrípetas se puede establecer que si bien la inversión es cuantiosa, los alimentos son de consumo masivo, por ende, si la empresa inicia sus actividades con una estructura de costos definida y tiene claras las estrategias a desarrollar, el riesgo disminuye en dicho sentido.

BIBLIOGRAFÍA

1. BACKER, Morton y JACOBSEN, Lyle. (1970). Contabilidad de costos. México: McGraw - Hill. 734p.
2. CASTELLS, Manuel. (1998). La era de la información: Economía sociedad y cultura. México: Siglo Veintiuno Editores. 495p.
3. GABIÑA, Juanjo. (1999). Prospectiva y planificación territorial: hacia un proyecto futuro. Santafé de Bogotá: Alfaomega: Marcombo. 182p.
4. GARCÍA CANCLINI, Néstor. (1999). La globalización imaginada. Buenos Aires: Paidós. 238p.
5. HICKS, Douglas. (1997). El sistema de costos basado en las actividades (ABC). Colombia: Editorial Alfa omega. 368p.
6. HORNGREN, Charles T., FOSTER, George y DATAR, Srikant M. (1996). Contabilidad de costos: un enfoque gerencial, 8 edic. México: Prentice - Hall Hispanoamérica. 970p.
7. LIST, Federico. (1997). Sistema Nacional de Economía Política. México: Fondo de Cultura Económica. 557p.
8. MONCAYO JIMÉNEZ, Edgard. (2004). Nuevos enfoques del desarrollo territorial: Colombia en una perspectiva latinoamericana. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia. 373p.
9. RAMÍREZ PADILLA, David Noel. (1994). Contabilidad administrativa. México: McGraw - Hill. 360p.
10. RUGMAN, Alan (1996). Negocios Internacionales un Enfoque de Administración Estratégica. México: McGraw-Hill 733 p.,27

OTRAS FUENTES

1. DANE (2005). Colombia, resumen de las variables principales de la industria según áreas metropolitanas. Página web Dane. Disponible en www.dane.gov.co
2. DINERO (2003). Alimentos: Se alimenta la demanda. En revista electrónica No 183. Disponible en www.dinero.com
3. NOEL (2007). Historia de Noel. página web Noel. Disponible en www.noel.com

