



R1279N6A08E1

UCPR (Año 2008 Núm.6)
R1279

ISSN 1900 - 5679

Gratías

Disciplinares de la UCPR

No. 6

Agosto de 2008



UCPR

UNIVERSIDAD CATÓLICA POPULAR DEL RISARALDA

ADMINISTRACIÓN



Grafías

Disciplinares de la UCPR No. 6
ISSN 1900-5679

ADMINISTRACIÓN

Agosto 2008

CONSEJO SUPERIOR

Monseñor Tulio Duque Gutiérrez
Monseñor Carlos Arturo Isaza Botero
Padre Darío Valencia Uribe
Pbro. Rubén Darío Jaramillo Montoya
Bernardo Gil Jaramillo
Héctor Manuel Trejos Escobar

RECTOR

Pbro. Rubén Darío Jaramillo Montoya

DIRECTOR GRAFÍAS

Alejandro Mesa Mejía

CONSEJO EDITORIAL

Judith Gómez Gómez
Patricia Herrera Saray
María Gladys Agudelo Gil
Alejandro Mesa Mejía
Mario Alberto Gaviria Ríos
Jaime Montoya Ferrer
Gabriel Flórez Ríos

SECRETARIA

Paola Andrea Murillo Gaviria

COORDINADORA GRAFÍAS No.6

Lucía Ruiz Granada.
Grupo de Investigación Desarrollo
Empresarial

DECANA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

Lucía Ruiz Granada

DIRECTOR DEL PROGRAMA

Nelson Londoño Pineda

COMITÉ REVISOR

Profesores colectivo de estudiantes y
profesores de cuarto semestre, segundo
semestre lectivo 2007

José Jesús Giraldo Restrepo
Lucía Ruiz Granada
Nicolás Montoya Gómez

REVISIÓN DE ESTILO

Inés Emilia Rodríguez Grajales

DISEÑO DE LA PORTADA

Comité Editorial UCPR

DISEÑO E IMPRESIÓN

Gráficas buda Ltda.
Calle 15 No. 6-23 PBX: 335 72 35

UCPR

Avenida de la Américas
e-mail: paginas@ucpr.edu.co
PBX: (57) (6) 312 77 22
Fax: (57) (6) 312 76 13
Pereira - Colombia

Canje: Biblioteca UCPR

EDITORIAL	4
I. PRESENTACIÓN	5
II. LOS PRODUCTOS DE LOS ESTUDIANTES. EL COLECTIVO DE TERCER SEMESTRE	
CONDICIONES TECNOLÓGICAS DE LA INDUSTRIA METALMECÁNICA	7
ASC ELECTRÓNICA S.A. MAGOM <i>Beatriz Elena Ocampo Osorio</i> <i>Ana María Romero Sierra</i> <i>Juan Manuel González González</i>	7
FACTORES QUE DETERMINAN EL DESARROLLO DE LA CADENA LÁCTEA EN EL MUNICIPIO DE PEREIRA <i>Lisandro Acosta Muñoz</i> <i>Camilo Andrés Londoño Ortiz</i> <i>Andrés Felipe Santa Giraldo</i>	21
EL CLUSTER DE LA CAÑA DE AZÚCAR ENFATIZADO EN EL BIOCOMBUSTIBLE: ETANOL <i>Luz Elena Álzate Rivera</i> <i>Nathalia Henao Ossa</i>	39
ENTESCO LTDA., UN PEQUEÑO CON INFLUENCIA. <i>Leonardo Castro Cortez.</i> <i>Lina Marcela Pérez Rumierk.</i> <i>Lorena Carolina Guevara González.</i>	61
FRISBY Y KOKORIKO: EN BUSCA DEL PODER <i>Belkys Alejandra Amaya Rincón</i> <i>Francy Fernández Gallo</i> <i>Diana Lorena Guzmán García</i>	79
CRITERIOS DE PRODUCTIVIDAD Y POSTURA ESTRATÉGICA DE MAGNETRÓN S.A. EN EL DEPARTAMENTO DE RISARALDA <i>Juan Camilo Echeverri Quiceno</i> <i>Juan Sebastián Vélez Montoya</i>	97
LA INDUSTRIA ALIMENTICIA Y SU IMPACTO EN LA ECONOMÍA REGIONAL <i>Andrea Soto Mejía</i> <i>Paula Andrea Londoño Gaviria</i>	111
LA SEGURIDAD PRIVADA: ¿UNA NECESIDAD BÁSICA? <i>Neidys Durán de la Puente</i> <i>Verónica Martínez Gaviria</i>	127
FOTOS Diego Fernando Morales Jiménez, Catalina Valencia Ruiz. Trabajo de investigación: Murillo rescate y valoración de orígenes y particularidades, 2005	

MISIÓN

La Universidad Católica Popular del Risaralda es una institución de educación superior inspirada en los principios de la fe católica, que asume con compromiso y decisión su función de ser apoyo para la formación humana, ética y profesional de los miembros de la comunidad universitaria y mediante ellos de la sociedad en general.

La Universidad existe para el servicio de la sociedad y de la comunidad universitaria. El servicio a los más necesitados, es una opción fundamental de la institución, la cual cumple formando una persona comprometida con la sociedad, investigando los problemas de la región y comprometiéndose interinstitucionalmente en su solución. Es así como se entiende su carácter de popular.

Guiada por sus principios del amor y la búsqueda de la verdad y del bien, promueve la discusión amplia y rigurosa de las ideas y posibilita el encuentro de diferentes disciplinas y opiniones. En ese contexto, promueve el diálogo riguroso y constructivo entre la fe y la razón.

Como institución educativa actúa en los campos de la ciencia, la tecnología, el arte y la cultura, mediante la formación, la investigación y la extensión.

Inspirada en la visión del hombre de Jesús de Nazaret, posibilita la formación humana de sus miembros en todas las dimensiones de la existencia, generando una dinámica de auto superación permanente, asumida con autonomía y libertad, en un ambiente de participación y de exaltación de la dignidad humana.

La Universidad se propone hacer de la actividad docente un proyecto de vida estimulante orientado a crear y consolidar una relación de comunicación y de participación para la búsqueda conjunta del conocimiento y la formación integral.

Mediante los programas de investigación se propone contribuir al desarrollo del saber y en particular al conocimiento de la región.

Mediante los programas de extensión se proyecta a la comunidad para contribuir al desarrollo, el bienestar y el mejoramiento de la calidad de vida.

Para el logro de la excelencia académica y el cumplimiento de sus responsabilidades con la comunidad, la universidad fomenta programas de desarrollo docente y administrativo y propicia las condiciones para que sus miembros se apropien de los principios que la inspiran.

El compromiso de la Universidad se resume en «**ser apoyo para llegar a ser gente, gente de bien y profesionalmente capaz**».

VISION

La universidad inspirada por los principios y valores cristianos será líder en los procesos de construcción y apropiación del conocimiento y en los procesos de formación humana, ética y profesional de sus estudiantes, de todos los miembros de la comunidad universitaria y de la sociedad. Generará propuestas de modelos educativos pertinentes en los que se promueva un ambiente de apertura para enseñar y aprender, dar y recibir en orden a la calidad y el servicio.

Será un escenario en donde se promoverá el diálogo riguroso y constructivo de la fe con la razón, en el contexto de la evangelización de la cultura y la inculturación del evangelio. Como resultado de ese proceso y con el fin de alimentarlo, consolidará una línea de reflexión y diálogo permanente entre la fe y la razón. Como natural expresión de identidad católica, habrá consolidado la pastoral universitaria.

Será reconocida por su capacidad para actuar como agente dinamizador del cambio y promover en la comunidad y en la familia sistemas armónicos de convivencia. Ejercerá liderazgo en el ámbito nacional en la reflexión sobre el desarrollo humano y consolidará un centro de familia.

La universidad tendrá un claro sentido institucional de servicio orientado hacia sus estudiantes, profesores, personal administrativo y la comunidad.

Ejercerá liderazgo en programas y procesos de integración con la comunidad, los sectores populares, las empresas y el gobierno para contribuir al desarrollo sostenible.

Se caracterizará por conformar un ambiente laboral y académico que sea expresión y testimonio de los principios y valores institucionales y por la búsqueda permanente de la calidad en un sentido integral, reflejada en sus procesos académicos, administrativos y en el constante desarrollo de toda la comunidad universitaria.

La universidad habrá consolidado una comunidad académica con vínculos internos y externos y apoyada en el centro de investigaciones, para llegar a ser la institución con mayor conocimiento sobre los asuntos regionales.

Consecuente con la realidad actual de un mundo interdependiente e intercomunicado, la universidad habrá fortalecido los procesos de intercambio académico con otras instituciones del orden nacional e internacional.

PRESENTACIÓN

Lucía Ruiz Granada

coordinadora Grupo de investigación Desarrollo Empresarial

El programa de Administración de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Católica Popular del Risaralda ha definido su currículo con tres Etapas de formación, con líneas de profundización y trabajo de grado asociado a un grupo de investigación. En este diseño curricular se reconoce que el pregrado es un nivel de formación en el cual el estudiante se inicia en una gran área del conocimiento, desarrolla destrezas generales y adquiere algunas habilidades específicas, en ese sentido el currículo se define a partir de una trayectoria de aprendizaje por etapas y finaliza con las líneas de profundización, así:

- Etapas I Básica y de fundamentación teórica
- Etapas II Formación técnica, con enfoque sistémico
- Etapas III Desarrollo gerencial y de énfasis

Las líneas de énfasis tienen dos elementos importantes: uno, los estudiantes pueden proponer y realizar temas de su interés intelectual, se favorecen así los proyectos individuales o grupales de los estudiantes; dos, constan de un año de cursos especializados que le confieren a los estudiantes de Administración competencias a nivel de especialización que los hace más competitivos en el mercado laboral.

Los núcleos problemáticos definidos para las Etapas I y II están centrados en el desarrollo de competencias conceptuales, metodológicas, contextuales, éticas e integrativas, a partir de la modalidad didác-

tica de aprendizaje basado en problemas y trabajo en colectivos de docentes y estudiantes. Curricularmente se configura a partir de la operacionalización de los ejes articuladores en cada semestre.

Para la primera etapa de formación el núcleo problemático es el origen y desarrollo de la teoría administrativa y organizacional y para cada semestre que la integra se han definido los núcleos y campos de problemas y los conceptos clave alrededor de los cuales se desarrolla la actividad formativa

En primer semestre el colectivo de estudiantes y maestros ha estudiado el modo de producción capitalista y los primeros procesos de industrialización en los que se centró la organización del trabajo. Se profundiza en cómo la teoría de la Administración se dedicó a consolidar un sistema de producción estructurado bajo los principios tayloristas, es decir, la producción en masa, estandarizada, mediante líneas rígidas de montaje, fincada en la parcelación de tareas, la especialización extrema, la separación entre ejecución y concepción, el control de tiempos y movimientos .

En segundo semestre se asumen nuevas perspectivas teóricas, además de la económica y administrativa, la lógica, la antropológica y se define un mayor nivel de complejidad en el diseño metodológico que permite abordar y responder las preguntas acerca de la empresa considerada como el ámbito donde se mezclan los procesos económicos, sociales, culturales y

organizacionales que confieren una intencionalidad a los diferentes actores, se toman las decisiones que configuran las estructuras de mercado y donde se forma la racionalidad económica.

En el tercer semestre, se considera que el desarrollo de la producción no explica por sí solo la importancia creciente de las empresas, ya que éstas no son las únicas instituciones con capacidad para responder a la necesidad de fabricación y distribución en gran escala de objetos complejos, de materias primas que exigen condiciones institucionales y medios técnicos considerables en otras esferas de la sociedad. Es necesario indagar por los cambios que se han producido en las relaciones entre la empresa y el sistema económico y social. Si bien operar con la metáfora que postula la existencia de funciones de producción "genéricas", de tecnología libremente disponible, permite reducir la complejidad del problema, se dejan de lado aspectos relevantes relativos a la complejidad histórica y cultural, que ayudan a explicar la trayectoria de aprendizaje tecnológico de cada sector, así como la influencia que la dimensión institucional tiene en relación con la manera en la que la comunidad va creando a través del tiempo, competencias, saberes y capacidad de absorción tecnológica.

En cuarto semestre los campos problemáticos están asociados con el desarrollo económico, empresarial y social, los conceptos que se abordan son el desarrollo económico, la empresa y el territorio y las palabras clave: localización de empresas, costos de transacción, competitividad, productividad,

desarrollo empresarial. En esta interrelación se estudian las pautas de localización de las empresas y se incluyen los determinantes más comunes, que son los que hacen referencia al tamaño del mercado y a su potencial de crecimiento, así como los relativos a la afinidad social y cultural, a la estabilidad del mercado, al sistema económico y político y a la capacidad de las empresas locales de mantener sus barreras de entrada.

En Administración busca de esta manera a través de los productos de investigación de los colectivos de docentes y estudiantes y, de los grupos de investigación realizar la misión de la UCPR, de estudiar y conocer las tendencias y potencialidades regionales. Además, proporciona el apoyo necesario, para que el estudiante diseñe su propio proyecto de vida y sepa proyectar su opción profesional.

En Grafías Disciplinares de la UCPR No 6 del programa de Administración los estudiantes de cuarto semestre muestran las relaciones que se tejen entre desarrollo económico - empresa - territorio a partir de casos específicos de actividades económicas y empresas ubicadas en el Área Metropolitana Centro Occidente (AMCO). En esta revista se documentan las actividades metalmecánica, láctea, de la caña de azúcar, alimentos procesados y seguridad privada. En ellas se consideran tanto las fuerzas que llevaron a los empresarios y directivos de las empresas a localizarse en el AMCO como los aportes que hacen los empresarios, las instituciones y las empresas al desarrollo económico y social de la región.

LOS PRODUCTOS DE LOS ESTUDIANTES DEL COLECTIVO DE CUARTO SEMESTRE

CONDICIONES TECNOLÓGICAS DE LA INDUSTRIA METALMECÁNICA ASC ELECTRÓNICA S.A. MAGOM

*Beatriz Elena Ocampo Osorio
Ana María Romero Sierra
Juan Manuel González González*

SÍNTESIS

Con este trabajo de investigación formativa se pretende dar a conocer el aporte que hace la empresa ASC Electrónica S.A. Magom al desarrollo económico del Área Metropolitana (AMCO), conformada por los municipios de La Virginia, Dosquebradas y Pereira. Se parte de una mirada general al territorio como entorno de la empresa para encontrar las fuerzas centrípetas y centrífugas que inciden directamente en la toma de decisiones y en la posibilidad de acciones determinadas en favor del desarrollo y el progreso, tanto de la región como de la organización.

DESCRIPTORES: localización, competitividad, fuerzas centrífugas, fuerzas centrípetas.

ABSTRACT

With this formative research work, we aim to publicize the contribution made by the company ASC Electronics SA Magom to economic development in the metropolitan area (AMCO), formed by the towns of La Virginia, Pereira and Dosquebradas. It was part of an overview of the area as the setting for the company to find the centripetal and centrifugal forces that directly affect the decision-making and the possibility of certain actions in favor of development and progress, for the region and the organization.

DESCRIPTORS: location, competitiveness, centrifugal forces, centripetal forces.

INTRODUCCIÓN

Este trabajo de investigación se sustenta en la importancia de reconocer el contexto regional desde las empresas que de alguna manera aportan al desarrollo económico y social del mismo, ya que como estudiantes de Administración de Empresas se debe tener claro este panorama para saber cómo aportar a la consolidación o avance de la región.

De igual forma, las empresas deben tener en cuenta variables como la ubicación territorial y el impacto que genera en ellas y en el entorno, el aumento de la competitividad y productividad, fundamentales para medir su capacidad en cuanto a integración en el mercado, cada vez más exigente por el mundo globalizado en el que se desarrollan hoy las economías.

Desde esta perspectiva, con el presente trabajo se pretende dar a conocer el aporte que hace la empresa ASC Electrónica S.A. Magom al desarrollo económico del Área Metropolitana (AMCO), conformada por los municipios de La Virginia, Dosquebradas y Pereira, dando una mirada general al territorio y entorno de la empresa, encontrando fuerzas centrípetas y centrífugas que actúan directamente en la toma de decisiones para llevar a cabo una acción determinada en pro del desarrollo y el progreso, tanto de la región como del surgimiento propio.

Es importante aclarar aquí que el funcionamiento competitivo de esta empresa tiene un importante efecto en el empleo para la comunidad, ya que se considera como una empresa grande, con alto reconocimiento en el mercado que le permite tener una amplia cantidad de clientes a nivel nacional, regional y local y generar crecimiento en la industria metalmeccánica del país.

También es pertinente señalar que la gestión de tecnología es una herramienta importante para el crecimiento y desarrollo de cualquier empresa, por ende, ASC Electrónica S.A. Magom otorga un gran valor a la misma para enfrentar la competitividad en todos los niveles, asegurar la calidad de los productos, garantizar un crecimiento tanto interno como externo, mantener un equilibrio financiero y generar rentabilidad. Este planteamiento se hace teniendo en cuenta que una organización está inmersa en un contexto social específico, y que sus decisiones la afectan no sólo a ella, sino también a la población, al Estado y a la competencia misma.

Con base en lo anteriormente expuesto, se plantea en este trabajo como objetivo general explorar algunas condiciones de la industria metalmeccánica en Risaralda subsector de transformadores de baja po-

tencia, se describen las condiciones tecnológicas y se explora su territorio como condicionante de crecimiento y desarrollo.

La presente investigación es de carácter no experimental, sus unidades de análisis son el sector metalmeccánico y la empresa ASC Electrónica S.A. Magom; las unidades de observación que suministran toda la información son: el gerente general y el jefe de recursos humanos de la empresa estudiada, y a partir de ellos se aplicó como herramienta de investigación, la entrevista personalizada.

En el desarrollo de la investigación se recurre a un corte transversal, para encontrar algunos elementos de funcionamiento del subsector; los fines del marco teórico, son de carácter aplicado, el ambiente e interés en que se desarrolla el trabajo es empírico, analítico y se recurre a trabajo de campo para contrastar los hallazgos acerca del sector.

MARCO REFERENCIAL

El Hilo conductor para la elaboración del Marco Teórico y el Marco Contextual del presente trabajo de investigación formativa aparece en la Figura 1.

MARCO TEÓRICO

Las bases teóricas de la presente investigación se enfocan desde tres perspectivas: Administrativa, Económica y Financiera, las cuales aportan conceptos importantes para entender la realidad del sector económico escogido, y se apoya en el análisis de varios textos y autores, como se observa a continuación:

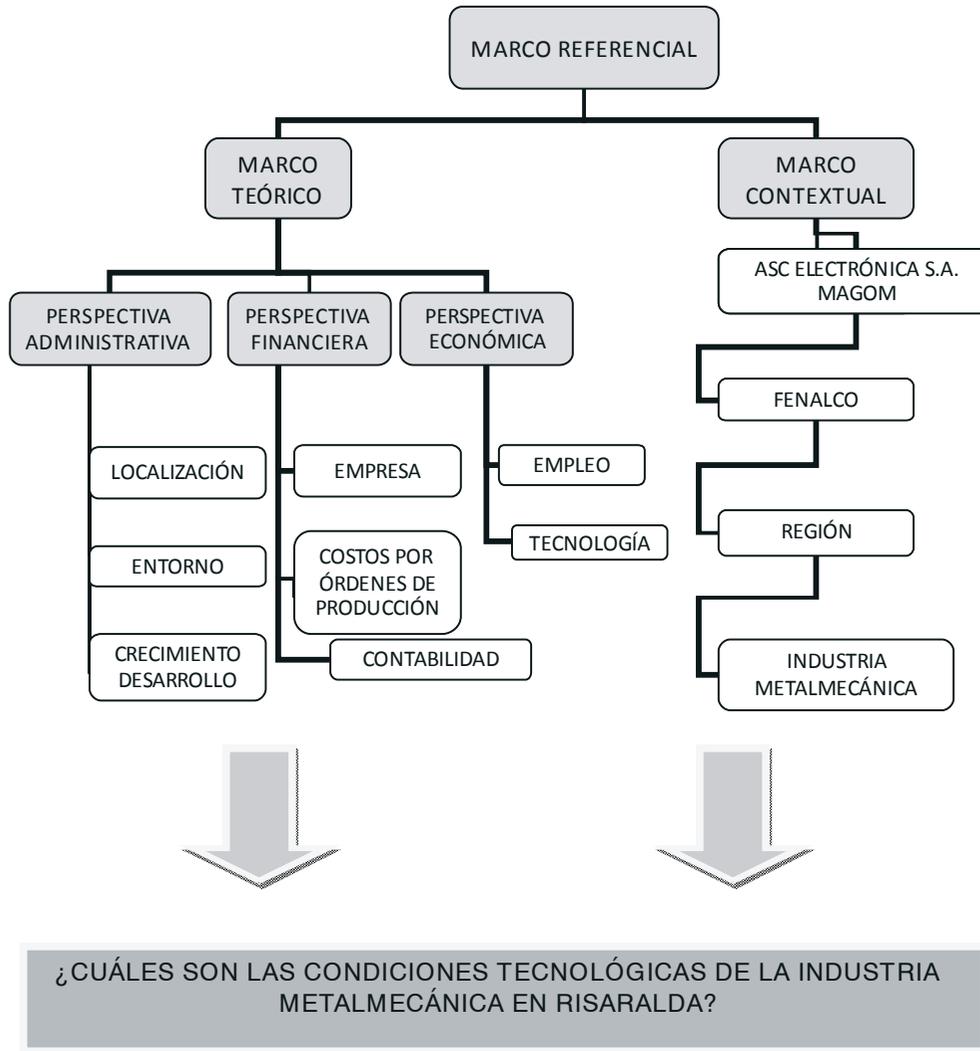
Perspectiva Administrativa

El entorno debe formar parte de la toma de decisiones a la hora de elegir la ubicación de una empresa, pues éste aporta elementos que

afectan directa o indirectamente su funcionamiento, como son las facilidades o dificultades de transporte, la disponibilidad de la mano de obra, la infraestructura de servicios, entre otros. Esta elección de ubicación ofrece ven-

tajas competitivas en el mercado y lleva a reconocer los beneficios que representa para la empresa, entendiendo siempre que el entorno no es algo estático, sino un sistema que vive en permanente cambio.

Figura 1. Hilo Conductor para explicar las condiciones tecnológicas de la industria metalmeccánica en Risaralda



Fuente: Elaboración propia

El Centro del nodo del sistema urbano- industrial colombiano debe entenderse en su permanente cambio, en su movimiento continuo. Este cambio y esta movilidad, le han permitido mantenerse como punto focal de la actividad industrial, impidiendo incluso la difusión espacial de algunas actividades que en otros países se han desplazado a zonas periféricas o se han ido al extranjero. Su carácter de centro multipolar se constituye en una de sus mayores ventajas: la de movilidad, flexibilidad, destreza, para adaptarse a los cambios del entorno. (Moncayo, 2004, p128)

De igual forma, el crecimiento y desarrollo de la empresa está influenciado por la educación de la población y la infraestructura de la región, que son factores importantes. Por ejemplo, si hay un alto nivel de pobreza, el acceso a la educación será limitado y esto afectará de alguna forma la selección de mano de obra calificada. "La geografía influencia la suerte de una región pero ese no es fin de la historia. Hay un importante papel para la acción humana, tanto a través de la intervención pública como de la privada. La educación, la infraestructura y las mejores instituciones pueden impulsar el desarrollo territorial y ayudar a las regiones pobres a superar la trampa de la pobreza debida a bajos ingresos y bajas tasas de crecimiento económico". (2004, p151)

El conjunto de empresas que se sitúan en un mismo lugar y con unos fines económicos similares, hace que las personas tengan un punto de referencia a la hora de buscar un producto o un servicio, o en caso contrario, pueden encontrar mayores ventajas cuando están alejadas de la competencia: "algunas empresas optan por una estrategia de concentración en una sola comunidad o una sola provincia. Esta estrategia permite tener mayor conocimiento del mercado y mayor control sobre los puntos de venta, lo cual revierte en un mejor servicio al cliente e incluso en un aumento de su lealtad." (Izquierdo, 2005, p206)

Otras empresas optan por una estrategia de expansión nacional o internacional. Su forma de venta, que ha obtenido éxito en una determinada zona, es exportada a otras áreas de mercado con segmentos de consumidores similares. Esta estrategia suele obedecer a la búsqueda de nuevos mercados frente a la saturación de los mercados actuales, como una forma de competitividad y como estrategia de expansión. (2005, p207)

El análisis de la zona en la cual se realizará el estudio de mercado es importante ya que hace referencia a la oferta que tiene la competencia, generando así un mejoramiento en el producto o en el servicio, para igualar la competencia o llegar a ser mejor que ella, por lo cual "la mejor área de mercado es aquella que genera más demanda, pero también hay que conocer el perfil de la oferta de los competidores del mercado. La evaluación de un mercado geográfico exige por tanto, examinar aspectos referidos tanto a la demanda como a la oferta." (2005, p207)

Un aspecto que tiene que ver con la ubicación es el de la facilidad para adquirir materias primas, así como la producción y distribución de los productos. El entorno es el destino del producto de la acción de la empresa. En el medio la empresa consigue los recursos necesarios para fabricar productos o para prestar servicios, estos después de logrados vuelven al entorno, en donde se recompensa a la compañía por su aporte" (Mendoza, 2002, p15). Éste es el punto de partida y de llegada a la vez, para el beneficio de la empresa y de la región.

Perspectiva Financiera

Antes de enunciar la importancia que tiene la determinación de los costos para la toma de decisiones racionales en una empresa, es necesario plantear que "una valoración empresarial puede mostrar si una empresa está, en la actualidad, cotizando por un valor justo, si existe la necesidad de mejorar la comunicación con sus inversores, si es aconsejable obtener o retirar el capital en acciones a los precios actuales y si es necesaria una reestructuración general." (Stewart, 2000, p 271). Tener un análisis de la real situación de la empresa, permite tener una mejor visualización de proyectos como la

inversión en una mejor tecnología tanto intelectual, como física, para mejorar su producción o su servicio.

"La empresa debe determinar dónde localizarse, qué inversiones hacer, cómo financiar esas inversiones y cómo administrar los recursos obtenidos." (Giraldo, 2007, p 7). Por ende, asimilar un amplio "concepto de empresa, como actividad económica organizada, implica que para que se pueda sostener no solamente deberá tener en cuenta el capital inicial aportado por sus propietarios, sino también otras situaciones que marcarán su destino a través del tiempo en el desarrollo de su objeto social." (2007, p7). Se considera así que una gestión orientada al progreso interno, genera un ambiente organizacional motivante para los trabajadores y el incremento de planta de producción, lo cual se ve reflejado en el entorno con la vinculación de nuevos clientes, la satisfacción de ellos y el consecuente impacto en la economía.

Determinado lo anterior, en una organización la planta de producción es fundamental puesto que allí se le da vida al producto e, igualmente, se genera información valiosa para la toma de decisiones; los sistemas de información utilizados muestran los costos en que se tiene que incurrir para la producción unitaria y total, lo que permitirá conocer las utilidades que este proceso arrojará; por ende, "el sistema de costos por órdenes de fabricación, también conocido con los nombres de costos por órdenes específicas de producción, por lotes de trabajo, o por pedidos de los clientes, es propio de aquellas empresas cuyos costos se pueden identificar con el producto, en cada orden de trabajo en particular, a medida que se van realizando las diferentes operaciones de producción en ese orden específico." (Gómez, 1978, p29)

"Una ventaja del sistema de costos por órdenes de producción es hacer posible distinguir cuáles lotes son más lucrativos que otros, y por lo tanto advierte a tiempo la conveniencia o no de continuar con determinados pedidos." (1978, p29) Esta información es valorizada en la medida en que permite manejar una clara y determinada cantidad de pedidos, cantidad de clientes y de productos a realizar, además permite analizar, dependiendo de la cantidad de pedido y de producción, si es factible un incremento en la planta o en la tecnología para mejorar el rendimiento y la calidad de trabajo, en la puntualidad al momento de la entrega de pedidos y a la satisfacción de los clientes. Todo esto se puede analizar con base en una herramienta fundamental que es la contabilidad.

La contabilidad financiera o general se ocupa de la clasificación, anotación e interpretación de las transacciones económicas de manera que puedan prepararse periódicamente estados resumidos que indiquen bien los resultados históricos de esas transacciones o la situación financiera de la empresa al cierre del ejercicio económico. Esta contabilidad proporciona a la dirección el costo total de fabricar un producto o de suministrar un servicio. Si hay muchos productos o servicios deferentes, los resultados totales no ayudan demasiado para los fines de lograr el control. (Neuner, 1980, p39)

Perspectiva Económica

"La productividad creció vertiginosamente después de la Segunda Guerra Mundial, gracias a la concepción de una serie de ideas y técnicas que circulaban desde hacía tiempo, pero cuya explotación requería un largo periodo de estabilidad política y económica. A principios de los años setenta se habían explotado la mayoría de las posibilidades in-

herentes a la ciencia y la tecnología existentes, por lo que disminuyó el crecimiento de la productividad," (Krugman, 1994, p67). Por tal razón, "los historiadores económicos han observado que la nueva tecnología a menudo tarda mucho tiempo en influir significativamente en la productividad y en el nivel de vida. Una tecnología no suele sentirse plenamente cuando se utiliza aisladamente; sólo es posible explotar sus posibilidades cuando se aplica con carácter general y se combina con otras tecnologías." (1994, p68)

La tecnología da paso a la globalización, al crecimiento y desarrollo de empresas y centralmente a la satisfacción de la población, debido a que ésta, al mejorar su calidad, su interés por llenar las necesidades de los consumidores es mayor y la competitividad que adquiere se vuelve líder en el mercado, lo que indica que, los que no le apuntan a la tecnología, quedan excluidos de ésta, ya que la economía incrementa con los avances y procesos tecnológicos.

Según la explicación tecnológica de la desaceleración de la productividad, a principios de los años setenta el conjunto de tecnologías que habían generado la expansión registrada después de la segunda guerra mundial estaba casi totalmente explotado, mientras que las tecnologías que acabarán provocando otra expansión aún no estaban listas para dar sus mejores frutos. Hay algunos defensores de la política económica activa que piensan que los gobiernos deben tratar de proveer el fruto que traerán consigo las nuevas tecnologías y forzar el ritmo con una campaña colectiva para entrar rápidamente en ese fruto. (1994, p70)

Lo que se sugiere aquí es que el Estado impulsa el desarrollo económico de los países, gracias a la implementación de políticas educativas que conduzcan a la población a una mayor cualificación de la mano de obra, con base en el desarrollo de la ciencia y la tecnología, o en la aplicación de los avances que estas dos áreas hayan logrado en otros lugares y que se puedan aplicar en el contexto.

La desaceleración de la productividad puede denominarse política; dice, de hecho, que la culpa de nuestros problemas económicos es del gobierno" (1994, p73).

Siguiendo a Krugman, la política adquiere con el paso de los años una importancia en la productividad y crecimiento de una región, debido a que es uno de los apoyos generadores de tecnología, en cuanto al poder adquisitivo que puede tener la población, todo basado en los impuestos y aranceles. Pero además, "las dificultades económicas del país son causadas por las distorsiones y la disminución de los incentivos provocados por los impuestos y la re-

"Si se trata de cobrar impuestos a los individuos éstos tratarán de encontrar la manera de evitar pagarlos, los economistas han coincidido en que la tendencia de los individuos a cambiar de conducta para eludir el pago de impuestos representa un coste adicional oculto del Estado." (1994, p 73)

Además, las obligaciones fiscales afectan de alguna manera la adopción de nuevas tecnologías que puedan contribuir con mejoras en la productividad de las empresa, puesto que al alto costo que implica la renovación tecnológica habría que sumarle los costos de aranceles e impuestos por importación y transporte.

Según Ricardo, "el desmonte arancelario da lugar a una reducción de los precios de las actividades protegidas y se refleja en un alza del salario real con respecto al precio del producto. De esta manera, la economía experimenta un aumento de las importaciones que es compensado con mayores exportaciones en actividades competitivas." (Ricardo, citado por Sarmiento, 2000, p 66)

La adquisición de nuevas tecnologías afecta a la vez la comercialización de productos elaborados, debido a que éstos incrementan su costo y precio al público, sumando la capacidad de compra que tiene la demanda, dada por el gobierno, que genera un alza en los productos de la canasta familiar, los servicios públicos y los gastos aumentan a diario. "El nivel de los salarios es incompatible con el desarrollo de la industria y la expansión del resto de sectores es limitada por la demanda." (2000, p79)

"La transformación industrial tiene enormes implicaciones. El efecto sobre el empleo se da tanto en la sustitución de mano de obra directa en las fábricas por productos intermedios como en la sustitución de los bienes intermedios nacionales por importados." (2000, p81)

Estas implicaciones de la industria sobre la población, han fomentado un esfuerzo mayor para la adaptación de vida de las personas, "el consumidor se subordina a los intereses de las fuerzas productivas; es decir, tendrá que pagar inicialmente precios más altos mientras se desarrolla el país. Lo importante es preparar las fuerzas productivas y educar industrialmente a la nación para competir en el ámbito internacional." (List, 1942, p34)

MARCO CONTEXTUAL

La industria metalmecánica. Contexto regional

Los cuadros 1 2 y 3 muestran el factor empleo en la industria metalmecánica y la región en general; se observa que la fabricación de motores, generadores y transformadores eléctricos participa con el 1.7% del sector a nivel nacional, genera el 8.3% de empleo permanente, del 100% de empleos permanentes en la región; un 2.7% del valor agregado, un 8% de empleados temporales y un 5.8% del total personal ocupado, concluyendo así que el aporte de empleos de la industria metalmecánica en el sector de transformadores de baja potencia en Risaralda es muy poca.

Cuadro 1. Fabricación de motores, generadores y transformadores eléctricos en contexto nacional año 2003	
Total Personas Ocupadas	3.429.000
Empleos Permanentes	2.724.000
Empleos Temporales	87.000
Valor Agregado	128.622.686.000

Fuente: Elaborado a partir de información del DANE.

Cuadro 2. Fabricación de motores, generadores y transformadores eléctricos en Risaralda año 2003	
Total Personas Ocupadas	587.630
Empleos Permanentes	327.150
Empleos Temporales	106.239
Valor Agregado	46.513.886.253

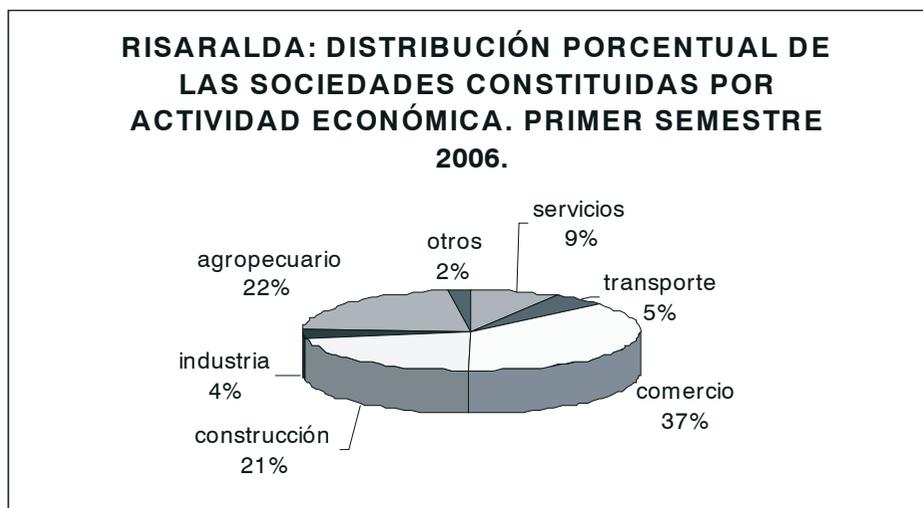
Fuente: Elaborado a partir de información del DANE.

Cuadro No 3. Pereira – Dosquebradas - La Virginia		
Concepto	2005	2006
Población en edad de trabajar	78,61	78,94
Tasa global de participación	60,91	60,76
Tasa de ocupación	51,03	50,7
Tasa de desempleo	16,22	13,26
Población total	652.134	664.146

Fuente: Elaborado a partir de información del DANE

El Gráfico 1 muestra la dinámica de inversión expresada en los porcentajes de las sociedades constituidas por actividades económicas, se observa que el porcentaje menor con el 4% pertenece a la industria en general, en ella se encuentra la industria metalmeccánica, un sector con muy bajo porcentaje de aporte en esta actividad.

Gráfico No 1 Risaralda: sociedades constituidas por actividad económica en 2006



Fuente: Elaborado a partir de información del DANE Risaralda, 2006

La empresa ASC Electrónica S.A. Magom

Manuel González Mesa, oriundo del departamento de Antioquia, se radica en Pereira a mediados de los años 50's. Instala un taller técnico de radio y televisión, debido a que los repuestos que se necesitaban para reparar estos aparatos había que importarlos de New York, Europa o Japón. Sin ser técnico, resolvió reparar los transformado-

res dañados de sus clientes y así aprendió también a fabricarlos. En 1958 fundó el taller Radio Universal para transformadores, equipos de sonido, televisión, elevadores y reductores manuales de voltaje, convirtiéndose en uno de los pioneros a nivel nacional en prestar el servicio de ensamble de amplificadores.

En 1961 funda en Pereira la empresa Industrias Radioeléctricas Magom, utilizando

las iniciales de su fundador, dedicada principalmente a la fabricación de transformadores para aplicación en la naciente industria electrónica, en especial para equipos de sonido. Posteriormente se desarrollan otros productos como los reguladores manuales de voltaje que más tarde se convertirían en reguladores electrónicos (automáticos) de voltaje, y se empezaron a producir otras líneas de productos: fuentes reguladas para equipos de radiocomunicación, cargadores de baterías, multímedas, UPS, inversores de voltaje y otros equipos del ramo de protección, conversión y regulación de voltaje.

En 1983 se integra Santiago Pinzón como nuevo socio, consolidando de esta manera el desarrollo de la empresa, cambiando el nombre anterior por Transformadores Magom Ltda., fortaleciendo y modernizando la infraestructura de producción, mejorando continuamente los diseños de los productos, aumentando las líneas de los mismos e incursionando en el mercado de exportación hacia países del Área Andina, Centroamérica y el Caribe.

ASC Electrónica S.A. Magom es entonces una empresa colombiana con experiencia superior a 40 años en el diseño, fabricación y comercialización de productos y servicios electrónicos, eléctricos y metalmecánicos de alta calidad, comprometida con el mejoramiento continuo, la innovación y la diversificación, a través de una óptima gestión del recurso humano, económico y tecnológico, generando satisfacción a las necesidades y exigencias de los clientes internos, externos, la comunidad y sus accionistas.

La empresa ASC Electrónica S.A. Magom, su nueva nominación, proyecta para el año 2010 consolidarse a nivel nacional e internacional y ser reconocida como una empre-

sa de tecnología de punta, en la administración, comercialización y fabricación de productos y servicios electrónicos, eléctricos y metalmecánicos.

Como un medio para lograr sus objetivos, ASC Electrónica S.A. Magom se unió a FENALCO, una entidad gremial de carácter civil y privado que actúa de acuerdo con las leyes Colombianas, siendo su finalidad la de promover el desarrollo del comercio privado de bienes y servicios. La Federación cuenta con 15.000 afiliados y 35 oficinas en todo el país, organizadas alrededor de la Presidencia Nacional del Gremio, los derroteros son marcados por el Congreso Nacional de Comerciantes y ejecutados por la Junta Nacional en la que tienen lugar representantes de todo el país.

Entre los objetivos de Fenalco está el de trabajar por el bien de la nación y el desarrollo del comercio, buscando la justicia social, luchando por afianzar las instituciones democráticas y promoviendo la solidaridad gremial, eficiencia y modernización de los empresarios colombianos, impulsando el desarrollo intelectual, económico y social, de los establecimientos vinculados al Gremio.

DESARROLLO

El desarrollo del trabajo se hace a partir de la entrevista realizada el 6 de noviembre de 2007 con el señor Santiago Pinzón, gerente general de ASC Electrónica S.A. Magom

Relación entre postura estratégica y sectores de base tecnológica

ASC Electrónica S.A. Magom es una empresa con una infraestructura pequeña, un

bajo rendimiento tecnológico y un escaso desarrollo científico, extiende su mercado a Suramérica, lo cual la hace menos competitiva que otra empresa como lo es ABB, que tiene un dominio de mercado muy amplio donde se incluyen Europa, Norteamérica y Asia. Tecnológicamente esta empresa invierte el 50% de sus utilidades en equipos e infraestructura y ASC Electrónica invierte según sus necesidades.

La motivación más fuerte para el inicio de ASC Electrónica S.A. Magom fue la ausencia de este tipo de producto en el mercado regional y nacional, la opción tecnológica de desarrollarlo y el crecimiento continuo del mercado, factores que llevaron a fundar la empresa en esta actividad productiva, con fuentes de financiamiento propios, utilizando el 100% de capital nacional individual cuando se fundó la empresa, y actualmente el capital 100% nacional en sociedad, con socios integrantes de la misma familia.

Al fundar la empresa, los socios se asesoraron e investigaron productos extranjeros, estudiaron la forma de copiarlos pero con mejoras en la teoría de producción, igualmente vieron fortalezas en el mercado, en la capacidad de producción y el conocimiento técnico que la empresa tenía. Del mismo modo, encontraron fuertes debilidades como la obsolescencia tecnológica por el avance vertiginoso de ésta, el escalamiento de las tecnologías de producción y la competencia que fue surgiendo gracias al desarrollo y difusión de los logros en este sentido.

En el momento de iniciar la empresa, el nivel de formación y experiencia que tenían los socios era empírica, posteriormente hicieron un curso de televisión donde se capacitaron para sacar adelante la empresa; en el primer año se contaba con sólo 10 trabajadores.

La empresa utiliza los indicadores de gestión en las áreas básicas, analiza la parte financiera y se centra en optimizar la utilidad y disminuir el endeudamiento. En la parte de ventas se establecen unas metas a cumplir en determinado tiempo, y en la parte de producción se busca la eficiencia a partir de la relación entre pedidos y despachos.

Los insumos principales para la producción son hierro, silicio, alambre de cobre esmaltado y componentes de electrónica, utilizados para la elaboración de reguladores de voltaje, transformadores de control electrónico, cargadores de batería, fuentes reguladoras, protectores de voltaje, multitomas, entre otros, fabricados en una sola planta ubicada en la ciudad de Pereira. La comercialización se orienta principalmente hacia Colombia y Ecuador, otra parte va hacia países del Área Andina, Centroamérica y el Caribe

En la localización de esta empresa se identifican algunos problemas de infraestructura, transporte y altos costos de servicios públicos, así como el pago de elevados impuestos y el mantenimiento de la planta. Entre las posibilidades que encuentra la empresa para seguir adelante y ampliar su mercado, está el desarrollo acelerado que viene registrando la ciudad de Pereira y su ubicación estratégica en el centro del triángulo de oro formado por Medellín, Bogotá y Cali.

Los clientes y proveedores no han influido en la decisión de ubicación de la empresa. Entre las ventajas que encuentra frente a los competidores, ASC Electrónica S.A. Magom, en cuanto a su localización, están el contacto con proveedores, la facilidad en la distribución del producto y la facilidad de transporte para los trabajadores.

La empresa ha recibido apoyo de instituciones como: Acopi, Bancoldex con el otorgamiento de crédito, y del Sena con capacitación para los socios y los trabajadores.

Factores para establecer precios en una empresa como ASC Electrónica S.A.

Los directivos de ASC Electrónica S.A. Magom consideran que la información financiera es totalmente confidencial y permiten un acceso restringido a personas diferentes a los socios; la empresa no tiene registrados los estados financieros en la Cámara de Comercio, proporciona información muy escasa en esta área. Lo anterior no da bases para hacer un análisis profundo de los estados financieros de la empresa, generando dificultades en las personas que realizaron el presente trabajo, ya que no se consiguió lo propuesto por esta área.

Sin embargo, en la Cámara de Comercio de Pereira se encontró que las entidades de crédito con las cuales la empresa ha hecho operaciones son el Banco de Crédito y Bancolombia. Allí se encuentra un registro único empresarial No 8001960028, que la acredita como empresa exportadora e importadora de productos relacionados con el sector. La actividad mercantil del establecimiento es la fabricación, distribución y comercialización de productos eléctricos y electrónicos, los activos registrados por el establecimiento equivalen a \$2.040.000.

Aporte al desarrollo económico de la industria metalmecánica de Risaralda

Las fuerzas centrífugas que contribuyen con el desarrollo económico de la empresa tienen relación directa con la infraestructura

portuaria, relativamente cercana a la ciudad, lo cual permite el fácil transporte de mercancía, y la administración aduanera de la región, adecuada para realizar los trámites de importación y exportación de productos y accesorios.

Cuando se fundó la firma había aproximadamente 10 empleados en el área de producción, el 20% ejercía cargos directivos y administrativos, 0% técnicos, empleados profesionales y empleados temporales, ya que, como se mencionó anteriormente, al iniciar la empresa todos tenían conocimientos empíricos y 100% era y es aún, personal permanente. En la actualidad, la empresa cuenta con 125 trabajadores, de los cuales el 80% es personal masculino. El 75% son trabajadores del área de producción, 5% directivos, 20% personal administrativo, 120% técnicos y 20% empleados profesionales.

Los principales problemas que enfrenta la planta en cuanto a recursos humanos son el ausentismo y la impuntualidad, la alta tasa de rotación de los empleados, y el escaso compromiso del trabajador; esto se debe principalmente a la falta de motivación por parte de la empresa

La capacitación del personal se hace a través de medios externos como de instituciones, y por medios internos con personal de la empresa altamente calificado y capacitado; para la selección del personal se tienen en cuenta tres conocimientos y habilidades principales: destreza manual, habilidad para trabajar en equipo y habilidad para detectar y resolver problemas.

Cuando se necesita una capacitación los trabajadores acuden a un directivo para solicitarla y así deciden conjuntamente qué clase de capacitación se requiere. Estas capaci-

taciones dan resultados favorables para la empresa, aumentando la productividad de los trabajadores, la calidad del trabajo y el desarrollo de nuevas habilidades.

En los últimos 10 años la planta ha tenido cambios profundos en el I&D del producto, I&D del proceso, en mercadeo y ventas. Aplica normas de calidad ISO 9000. Se realizan actividades de investigación, desarrollo y diseño, efectuando compra y renovación de maquinaria de acuerdo con las necesidades que la empresa tenga, ya sea por producción, daños internos o adquisición e implementación de nuevas tecnologías. A través de ferias y exposiciones, asesores internos y externos, revistas especializadas, información de otros productores e información

de clientes y proveedores, la planta se entera de las nuevas tecnologías lanzadas al mercado para mejorar la producción de la misma, efectuando la compra de maquinaria sin mayores problemas ni dificultades.

El cuadro No 4 analiza el factor empleo en ASC Electrónica S.A., una empresa grande por sus 125 empleados, pero igualmente haciendo una comparación con los cuadros No 1, 2 y 3, se observa que no tiene un aporte significativo en la industria metalmeccánica en este sentido, en el sector de transformadores. Se puede decir que la empresa ASC Electrónica S.A. tiene el 100% de sus trabajadores como empleados permanentes y un 75% de éstos pertenecen al área de producción.

Cuadro 4. Personal ocupado ASC Electrónica S.A.

Empleo	Cuando se fundó la firma	Actualmente
Total empleo	10	125
Hombres	100%	80%
Trabajadores de producción	100%	75%
Directivos	20%	5%
Administrativos	20%	20%
Técnicos	0%	12%
Empleados profesionales	0%	20%
Temporales	0%	0%
Permanentes	100%	100%

Fuente: Elaborado a partir de información suministrada por ASC Electrónica S.A. Magom

La empresa tiene su trayectoria tecnológica cimentada en el personal de técnicos e ingenieros, éste es un punto importante si se compara con los funcionarios de las demás áreas.

CONCLUSIONES

18 " La empresa ASC Electrónica S.A., ha tenido baja participación en la generación de

empleo, puesto que su porcentaje no alcanza al 1% del empleo en la región. Su impacto más importante es en la adaptación tecnológica de la actividad en la que ha permanecido por más de cincuenta años.

" La tecnología es una herramienta fundamental para el progreso y desarrollo de la región. Esta empresa destaca este aspecto

como uno de los más importantes, ya que en su campo la innovación debe ser permanente, igualmente espera realizar mejoras en su infraestructura para mayor satisfacción de las necesidades del consumidor.

" La empresa ASC Electrónica S.A. tiene en su planta de producción un 75% del total de sus trabajadores, ya que maneja una producción lineal y por módulo, opera con un sistema de costos por órdenes de producción, con base en las órdenes de pedido de

los clientes; en este sistema los costos unitarios se establecen dividiendo el costo total entre el número de unidades fabricadas; teniendo claro el costo del producto fabricado, obtienen unos porcentajes de utilidad para establecer los precios al cliente.

" La postura estratégica de la empresa ASC Electrónica S.A. es el mejoramiento tecnológico del producto apoyada en el estudio y la asesoría sobre nuevos productos en el sector.



BIBLIOGRAFÍA

1. GIRALDO RESTREPO, José Jesús (2007). Desarrollo Económico - Empresa - Territorio. Documento del Colectivo Cuarto Semestre de Administración de Empresas, Pereira: Universidad Católica Popular del Risaralda, 17 p.
2. GÓMEZ, (1978). Contabilidad Financiera. Medellín: Editorial Copiyepes 460p.
3. IZQUIERDO CAMARERO, Carmen (2006). Distribución Comercial. Barcelona: Gráficas Rey, 237p.
4. KRUGMAN, Paul (1996). La Organización espontánea de la economía. Barcelona: Antoni Bosch, p163.
5. LIST, Federico (1997). Sistema Nacional de Economía Política, México: Carretera Pí-cacho, p107.
6. MENDOZA, J.M (2002). Macroadministración: gerencia estratégica. Barranquilla: Uninorte, 158 p.
7. MONCAYO JIMÉNEZ, Edgar (2004). Nuevos enfoques del desarrollo territorial: Colombia en una perspectiva latinoamericana. Colombia: Universidad Nacional de Colombia, p374.
8. NEUNER, J.W. (1980). Contabilidad de costos: principios y práctica. México : UTEHA, 2T
9. SARMIENTO, Eduardo (2000). Cómo Construir una Nueva Organización Económica. Santa Fe de Bogotá: Editorial Oveja Negra Ltda., p366.
10. STEWAR G, Bennett (2000). En Busca del Valor. Barcelona: Gestión 2000, p787.

OTRAS FUENTES

1. ASC Electrónica S.A. Gerente General, Jefe de Recursos Humanos.
2. DANE (2007). Sector de la Industria Metalmeccánica, Fabricación de Motores, Generadores y Transformadores Eléctricos, Disponible en www.dane.gov.co, Consultado en Septiembre 2007.
3. FENALCO (2007). Finalidad, Misión y Visión de la Empresa, Disponible en www.fenalco.com.co.

FACTORES QUE DETERMINAN EL DESARROLLO DE LA CADENA LÁCTEA EN EL MUNICIPIO DE PEREIRA

*Lisandro Acosta Muñoz
Camilo Andrés Londoño Ortiz
Andrés Felipe Santa Giraldo*

SÍNTESIS

Este proyecto de investigación busca encontrar semejanzas entre elementos teóricos, desde tres perspectivas: administrativa, financiera y económica, y la realidad de la cadena láctea en la región vista desde dos empresas de diferente tamaño, así como aplicaciones que le permitan en un futuro proponer nuevas estrategias de acción sobre una realidad social, que deriva del afán de la Universidad por colaborar con el desarrollo social, académico y económico de la región. Las empresas son Productos Lácteos de los Campos, que ha logrado permanecer en el mercado distribuyendo productos a menor precio y menor cantidad y ALIVAL S.A., una empresa ya consolidada, líder en la región constituida por los departamentos del Valle del Cauca y Risaralda, ha logrado reconocimiento mayor de sus productos por su larga trayectoria.

DESCRIPTORES: cadena láctea, estrategia, innovación, localización.

ABSTRACT

This research project seeks to find similarities between theoretical elements, from three perspectives: administrative, financial and economic reality of the dairy chain in the region, viewed from two companies of different sizes, as well as applications that allow in the future propose new strategies for actions on a social reality, which stems from the desire to collaborate with the University for social, academic and economic development of the region. The companies are Productos Lácteos de los Campos, who has managed to stay on the market by distributing products at a lower price and quantity; and ALIVAL SA, a consolidated company, leader in the region, and constituted by the departments of Valle del Cauca and Risaralda, has succeeded greater recognition of their products by its long history.

DESCRIPTORS: dairy chain, strategy, innovation, location.

INTRODUCCIÓN

Este proyecto de investigación busca encontrar semejanzas entre elementos teóricos, desde tres perspectivas: administrativa, financiera y económica, y la realidad de la cadena láctea en la región vista desde dos empresas de diferente tamaño, así como aplicaciones que le permitan en un futuro proponer nuevas estrategias de acción sobre una realidad social, que deriva del afán de la Universidad por colaborar con el desarrollo social, académico y económico de la región.

Como tal, la investigación va dirigida al análisis del desarrollo económico, la empresa y el territorio en la ciudad de Pereira, tomando como centro dos empresas que compiten de manera indirecta, a pesar de que su línea de productos es similar. Una de ellas es una empresa pequeña, Productos Lácteos de los Campos, que ha logrado permanecer en el mercado distribuyendo productos a menor precio y menor cantidad. La segunda empresa es una ya consolidada, ALIVAL S.A., líder en la región constituida por los departamentos del Valle del Cauca y Risaralda, ha logrado reconocimiento mayor de sus productos por su larga trayectoria.

Alimentos del Valle S.A., ALIVAL, tiene una trayectoria en la región descrita, de más de 50 años produciendo leche y diversos derivados como yogur, queso, arequipes y leches saborizadas. Además de otros productos no lácteos como bebidas refrescantes. Cuenta con una planta de producción en la zona de Caloto (Cauca), la cual ofrece la ventaja de exención de impuestos y una excelente ubicación para la distribución al sur occidente del país.

Productos Lácteos de los Campos es una pequeña empresa que lleva diez (10) años en el municipio de Pereira dedicada principalmente a la producción de Yogur; adicionalmente, produce bebidas refrescantes y arepas. La planta se encuentra ubicada en la Avenida de Las Américas desde su llegada a la ciudad, sitio que ofrece la ventaja de rapidez en la distribución.

Este trabajo se realiza a partir de documentación teórica, utilizando fuentes tanto físicas como virtuales, basados en un contexto global, del país y la región y tomando como referencia datos publicados por el Ministerio de Agricultura y otras instituciones como la CEPAL, además de otras investigaciones realizadas con el apoyo de Colciencias y que han estudiado la cadena previamente y el dinamismo del sector.

El estudio a realizar es de tipo descriptivo, de orden cualitativo, para analizar los fenómenos que se presentan. La herramienta principal es la entrevista estructurada, se utilizó también la observación, se contactó a dos personas para desarrollar la entrevista: Mauricio Santa, jefe de ventas de ALIVAL S.A, y Alexandra Sánchez Parra, quien junto a su familia dirige Productos Lácteos de los campos.

La investigación se desarrolla en tres momentos. El primero consiste en plantear un objetivo que enfoca la investigación hacia la búsqueda de respuestas para resolver el problema propuesto por los investigadores, sintetizado en encontrar cuáles son los factores que determinan el desarrollo de la cadena láctea en Pereira, por lo cual el segundo momento consiste en describir estos factores determinantes, y para esto el camino a seguir se ramifica en tres puntos específicos de análisis: Identificar las estrategias corporativas explícitas en las empresas, determi-

nar la repercusión de empresas de este tipo en la competitividad del territorio y describir el papel que juega la estructura de costos de las empresas en torno a la decisión de subcontratar o producir.

Como último momento, se presentan las conclusiones y recomendaciones a las que se llegaron, gracias al análisis de los resultados obtenidos por la metodología aplicada, relacionándolos con los conocimientos adquiridos en la etapa de formación académica y la teoría adoptada como referencia.

A pesar de que el Eje Cafetero no es fuerte en la actividad lechera con relación al resto del país, el sector se está desarrollando vertiginosamente y la construcción de grandes superficies en la ciudad de Pereira ha generado crecimiento constante de la economía. Es por esto que empresas consolidadas, en este caso de productos lácteos, logran incrementar sus ventas y utilizan estrategias de mercadeo para llegar a más consumidores, ya sea llegando al mercado con su propia marca o por medio de maquilas, pero la fuerte competencia genera una gran presión sobre las empresas por la falta de medios para contrarrestar lo que imponen las grandes industrias, y corren el riesgo de desaparecer.

Por tal razón es importante señalar que tener una gama de productos dirigido a personas de todas las edades es un factor que permite a la leche y sus derivados ocupar un lugar primordial en los mercados, como en el caso de la leche deslactosada, destinada a personas que no toleran la lactosa (azúcar de la leche), en su mayoría adultas, o la leche saborizada, dirigida a niños pequeños. Sumado a lo anterior, el arequipe, los quesos y otros alimentos derivados se han convertido en productos fundamentales para la familia y han hecho de la leche un alimento esencial.

De estas consideraciones se desprende la importancia de analizar cuál es la estructura y la forma en que las empresas actúan buscando posicionarse en el mercado, si se tiene en cuenta que la innovación, distribución, calidad, localización, entre otros, son factores claves para llegar al éxito con un producto tan competido como la leche y sus derivados.

Las empresas de la región dedicadas a este sector disponen de una línea de productos especializados para ofrecerle a sus clientes, de allí que se dé una persistente competencia entre estructura de costos, subcontratación y producción.

Al tratar de identificar los factores que determinan el desarrollo de la cadena láctea, es preciso estudiar las estrategias de producción y distribución de las empresas, en este caso de Productos Lácteos de Los Campos y ALIVAL S.A.

MARCO REFERENCIAL

REFERENTE TEÓRICO

Las perspectivas financiera, económica y administrativa otorgan las bases teóricas para analizar los factores que determinan el desarrollo de la cadena láctea en Pereira, partiendo de conceptos importantes con los cuales se cruza la información obtenida en el trabajo de campo.

Perspectiva financiera

Desde esta perspectiva, se plantea que la contabilidad de costos permite a las organizaciones determinar una medición confiable de los costos y beneficios en que incurre una empresa durante sus operaciones. Estos pueden relacionarse con productos específicos, clientes, divisiones u otros objetos

(Barfield y Kinney, 2006). Para autores como Hansen, la contabilidad de costos se enfoca en determinar el costo del inventario o de los artículos producidos, ya que con esta información las compañías integran los servicios de desarrollo, producción, comercialización del producto y servicio posterior a las ventas (2003).

Los costos de materia prima son los componentes (materia prima) comprados a las compañías fabricantes por contrato y los subensambles fabricados. Los costos de mano de obra directa se comprenden como el tiempo que invierten los individuos que trabajan de manera específica en la fabricación de un producto o en la prestación de un servicio. Y los costos indirectos de fabricación (CIF) son los que no están clasificados como mano de obra directa ni como materiales directos. Aunque los gastos de venta, generales y de administración también se consideran frecuentemente como costos indirectos, no forman parte de los costos indirectos de fabricación, ni son costos del producto (Barfield y Kinney, 2006).

Por otro lado, el concepto económico de costo incluye el costo de oportunidad, valor que se pudiera haber obtenido con una dedicación diferente de los recursos (Martínez Coll, 2001), y el beneficio normal que está incluido en los costeos, o costo de oportunidad, lo que se podría obtener destinando los recursos a otra industria. Pero puede haber también beneficios extraordinarios, cuando los ingresos totales superan a los costos totales (Martínez Coll, 2001).

Dos conceptos trascendentales desde la perspectiva financiera tienen que ver, primero, con la relación costo beneficio, proceso de colocar cifras en dólares en los diferentes costos y beneficios de una actividad. Al

utilizarlo, se puede estimar el impacto financiero acumulado de lo que se quiere lograr. Este se debe usar al comparar los costos y beneficios en las decisiones que toma una empresa, pero por sí solo puede no ser la mejor guía para la toma de decisiones, ya que existen otros factores que deben ser tomados en cuenta como la moral de los empleados, seguridad, obligaciones legales y la satisfacción al cliente (Sociedad Latinoamericana para la Calidad, 2007).

Segundo, la relación costo-volumen-utilidad, encargada de presentar para la empresa un medio útil la planeación y control, aunque estos datos no deben tomarse como un instrumento de precisión, pues se basan en ciertos supuestos que pocas veces pueden presentarse por completo en la práctica y debe estarse al tanto de tales limitaciones para no caer en conclusiones erróneas (Serres, 1997).

Perspectiva económica

Entender el nivel de la oferta y la demanda son factores determinantes a la hora tomar decisiones claves para el desarrollo de la empresa, teniendo en cuenta que el "nivel de oferta agregada es la cantidad de producción que puede obtener la economía dados los recursos y la tecnología de que dispone", y que "el nivel de demanda agregada es la demanda total de bienes de consumo, de nueva inversión, de bienes comprados por el Estado y de bienes netos para la exportación." De acuerdo con estos conceptos, el ciclo económico es el patrón más o menos regular de expansión (recuperación) y contracción (recesión) de la actividad económica en torno a la senda de crecimiento tendencial" (Dornbusch, Fischer y Startz, 2004, p 17).

"La inflación es la tasa de variación de los precios y el nivel de precios es la acumula-

ción de inflaciones anteriores" (2004, p 41). Para que ocurra el desarrollo económico se requiere, según List (1997), de una evolución "armónica" entre la agricultura, la industria y el comercio, quien además sostiene que se requiere de unidad nacional, división nacional del trabajo y cooperación nacional de las energías productivas para alcanzar un alto grado de bienestar y potencia. Todo esto con el afán de demostrar que la causa de la riqueza no es la riqueza en sí, sino la capacidad que tienen los individuos, o sea, sus aptitudes para crear más objetos útiles.

Perspectiva administrativa

Las empresas se entienden como una interacción en cadena (Insumos-Elaboración-Distribución): "Una cadena productiva es una serie de intercambios por los cuales debe pasar un producto desde su cosecha hasta su producción, transporte y uso final. Estos intercambios se dan entre actores, no sólo empresas e individuos, sino también organismos reguladores gubernamentales y en algunos casos, organizaciones que realizan acciones ambientales." (Merino y Lobson, 2006, p 180).

Para las empresas también es importante conocer de qué forma se organiza el proceso productivo, cuáles son las estrategias que conducen al logro de los objetivos propuestos para alcanzar determinados fines. Este conocimiento sirve para determinar la estructura de la cadena de valor, "marco de referencia ideal para explorar cómo debe contribuir cada actividad a la creación de ventajas. La consistencia (o la falta de la misma) de cada una de las políticas que configuran la estrategia, se hace evidente cuando se traza la estructura de la cadena de valor" (Manso, 2003, p 55).

Así mismo, las organizaciones, para poder competir en el mercado, deben tener claras las ventajas que poseen para hacer frente a dicha competencia. En este sentido, Porter define como ventajas competitivas las siguientes: condiciones de los factores de producción, condición de demanda, industrias relacionadas o de apoyo; estrategias de las empresas y marco regulatorio de la competencia interna. Estos factores competitivos orientan las políticas y estrategias que la empresa debe implementar para enfrentar el mercado. En cuanto a los clúster (Agrupación de empresas que han desarrollado una institucionalidad), Porter plantea que éstos tienen que ver con el hecho de que las industrias competitivas de un país están usualmente vinculadas a través de relaciones horizontales (clientes comunes, tecnología, servicios de apoyo, etc.). En ellos también suelen integrarse empresas que constituyen eslabones posteriores de la cadena (es decir, canales de distribución o clientes); fabricantes de productos complementarios; proveedores de infraestructura; instituciones públicas y privadas que facilitan formación, información y apoyo técnico especializado (universidades, grupos de reflexión, entidades de formación profesional e institutos de normalización) (1997).

Los clúster concentran empresas e industrias que prestan servicios o generan productos en áreas similares, y alrededor de ellas se aglomeran proveedores, empresas del sector financiero, del sector servicios, entre muchos otros, lo que hace que el sector se dinamice y atraiga al consumidor. Generalmente, los cluster están localizados en una sola ciudad o región, y son atraídos principalmente por las garantías que ofrece dicho sector, como por ejemplo, las ventajas fiscales (Moncayo, 2004).

Es importante, para analizar los dos conceptos anteriores (competitividad y clúster), comprender "la estructura y la dinámica demográfica, estos son los elementos que configuran la base social de cualquier territorio. Al fin y al cabo son las personas las que habitan en un determinado lugar, las que influyen en su devenir y las que, en definitiva, condicionan y transforman el territorio." (Gabiña, 1999, p 25)

Dentro del concepto de localización se encuentran dos fuerzas que generan tensión: las fuerzas centrífugas, consideradas como aquellos factores que tienden a separar o dispersar las empresas dentro de un territorio específico; y las fuerzas centrípetas entendidas como los factores que tienden a concentrar y a atraer empresas hacia un territorio, generando una estructura espacial entre empresas. Los efectos favorables y desfavorables acaban por neutralizarse más o menos los unos a los otros. Sin embargo, debe existir una mayor concentración de fuerzas centrípetas para que se den aglomeraciones de empresas (Krugman, 1996).

En este sentido, la localización se define entonces como el espacio o territorio en el que puede haber variaciones en la dotación de los recursos naturales, en los precios de mano de obra o en otros factores de producción, este espacio debe, por definición, rebasar la dimensión de una aglomeración urbana (Polèse, 1998).

MARCO CONTEXTUAL

Las mayores tasas de crecimiento de la producción de leche entera durante 1990-2000 permitieron a América Latina aumentar su participación en el mercado mundial de los lácteos. En varios países productores de le-

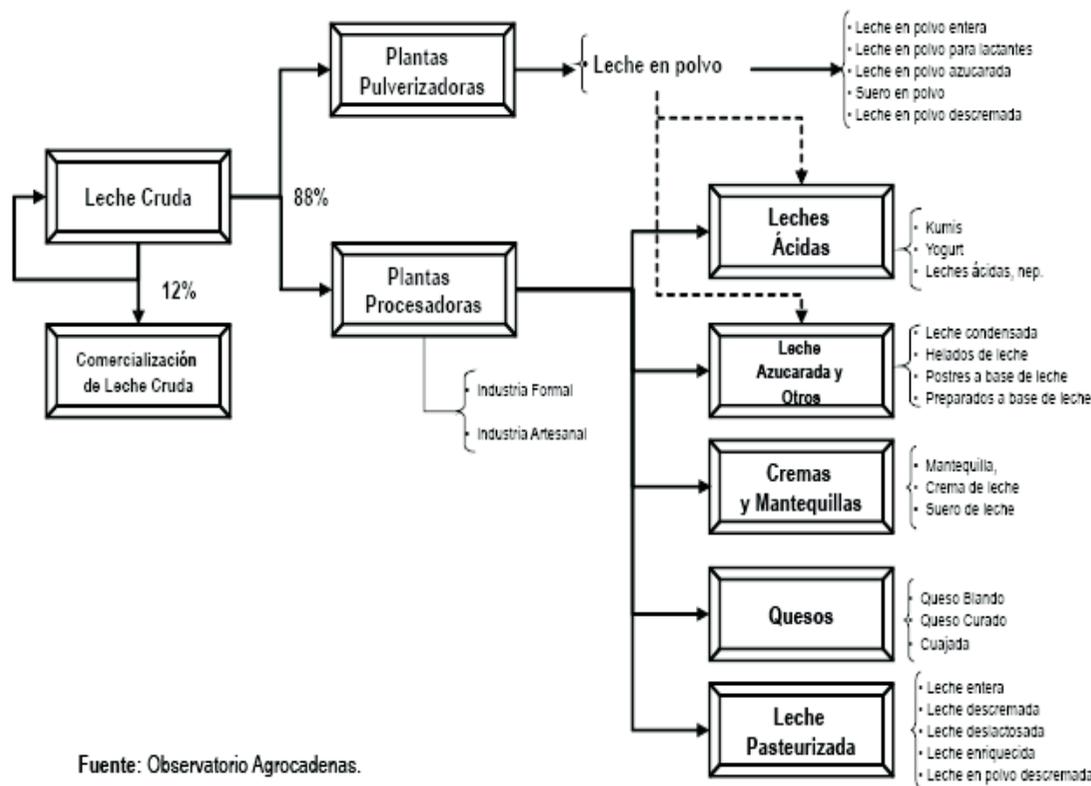
che entera de la región, se observó un notable avance en el rendimiento de la producción primaria debido al buen mantenimiento de las praderas y de la alimentación de animales, del uso de mejores materiales para la reproducción de rebaños junto a la mayor y mejor preparación y capacitación del personal de varios niveles para dichas actividades. (CEPAL, 2003).

Durante 1999-2001, más de cinco sextas partes de la producción latinoamericana correspondieron a México, Argentina y Uruguay. La participación de la región en la producción mundial también creció, pero sus valores fueron relativamente bajos. (Kouzmine, 2003).

Por otro lado, la cadena láctea se estructura a partir de la relación entre ganaderos, acopiadores, cooperativas y empresas industriales procesadoras. En la medida en que la actividad ganadera sea significativa dentro de la actividad agropecuaria y agroindustrial colombiana, la producción de leche, como producto básico, es relevante en la dinámica de la economía nacional.

La cadena de lácteos en Colombia está compuesta por dos eslabones principales (ver Figura 1). El primero es la producción de leche cruda bien sea bajo un sistema especializado o de doble propósito. El segundo eslabón es el industrial, en el cual se produce una amplia gama de productos lácteos o derivados de la leche como leche pasteurizada, leche ultrapasteurizada, leche evaporada, leche condensada, leche en polvo, leche maternizada, leche instantánea, leches ácidas o fermentadas, crema acidificada, leches saborizadas, dulces de leche, mantequilla, y quesos. (Espinal, Martínez y González 2005).

Figura 1. Estructura de la cadena láctea en Colombia.



Fuente: Observatorio Agrocadenas.

El comercio mundial de los productos lácteos no contempla la leche cruda debido a su alta perecibilidad. Las transacciones mundiales se sustentan principalmente en leche en polvo, dada la facilidad para su almacenamiento y transporte. Colombia ocupa según datos del 2003, el puesto 16 en producción y 18 en las exportaciones, con volúmenes para ese año de 40.000 y 15.000 toneladas respectivamente de leche en polvo. La participación de Colombia en el mercado ha crecido vertiginosamente desde comienzos de la década del 90, especialmente en lo que se refiere a presencia en el mercado regional con exportaciones a Venezuela y Ecuador, países exclusivamente importadores (2005).

De acuerdo con la información de la base de datos de Confecámaras, Supersociedades y Supersolidaria, el Observatorio Agrocadenas logró identificar,

para el año 2003, un total de 1.067 establecimientos dedicados a la elaboración de productos lácteos, omitiendo las empresas encargadas de la extracción de leche. De esta cifra, el 87% lo constituye las pequeñas unidades, cuyos activos no superan los \$170 millones de pesos y en su mayoría la razón social corresponde a personas naturales. Le siguen en orden de participación las empresas con activos entre los \$166 y \$498 millones con el 7,5%; y el restante 5,5% las que poseen activos superiores a los \$1.660 millones. (Martínez y Gonzalez, 2004).

Repercusiones en el territorio

En la década de los 90, las políticas macroeconómicas generaron una alta liquidez y un incremento en las tasas de interés. Esto logró que muchas industrias lecheras renovaran su infraestructura y sus máquinas, sin embargo, las políticas de proteccionis-

mo de granos afectan a las ganaderías intensivas y de alta productividad, las cuales lograrían una evolución positiva puesto que se reducirían los costos de producción de la leche y sus derivados. Lo anterior se resume en que la estabilidad del negocio de lácteos en Colombia depende de la estabilidad de la tasa de cambio y de la tasa de interés, así como un manejo del precio de las materias primas para la producción de alimentos concentrados (Mójica, 2004).

En octubre de 1999 entró en vigencia el Convenio de competitividad en la cadena de lácteos, donde diversos gremios productores se reunieron (ANALAC, FEDECOLECHE, ANDI, y MADR) y se consolidaron algunos puntos relevantes para el sector (2004), como: creación de un entorno macroeconómico favorable a la absorción de la producción nacional a precios competitivos. Disminución de costos de producción de la leche. Mejoramiento de la calidad. Regionalización de la cadena láctea para el desarrollo de la competitividad.

Por otro lado, un estudio DELPHI de la prospectiva tecnológica e industrial para el desarrollo de la cadena láctea desarrollado por Colciencias y la Universidad Externado de Colombia, propone los siguientes factores competitivos e innovaciones tecnológicas que se deberán manejar en el período 2004 - 2008 por las empresas en este sector, con el fin de plantear metas y estándares que deben ser alcanzados por las empresas y el sector. Estos fueron (Trujillo, 2007):

- " Crecimiento de la producción de leche líquida a una tasa del 5% anual.
- " Empresas medianas y grandes con sistema de trazabilidad para el seguimiento de la inocuidad, utilizando TIC's ¹.

" Implantación de la tecnología PCR (reacción en cadena de la Polimerasa) para el control de patógenos.

" Empleo de cepas de organismos como "starters" para obtener productos fermentados ricos en proteínas y bajos en colesterol.

" Aumento del consumo nacional de leche y derivados lácteos en un 15% como consecuencia de la recuperación del crecimiento económico.

" Aplicación de procesos de membrana y filtración para minimizar y revalorizar residuos de la industria láctea.

Como metas para el periodo 2009 - 2013, se plantearon:

- " Mantenimiento de la cadena de frío desde la producción primaria hasta el consumo final.
- " Duplicar la oferta de productos lácteos bajos en grasa.
- " Producción de derivados lácteos enriquecidos con aminoácidos y minerales ascenderá al 10 %.
- " Utilización de microorganismos inhibidores del desarrollo de patógenos para la conservación de productos lácteos.
- " Incrementar el 50% de los puntos de venta especializados en productos lácteos.

RESULTADOS

Factores de localización de la cadena láctea en el municipio de Pereira

Leche La Perla inició actividades en el año de 1954 con un grupo de personas que decidieron iniciar un negocio que consistía en recoger la leche cruda del Viejo Caldas y comprar una pequeña pasteurizadora para tener como producto final leche pasteurizada marca La Perla. La empresa identificó que era una buena oportunidad de negocio debido a

que, por ser una zona ganadera, se tenía la oportunidad de tener siempre buena materia prima (leche cruda). Adicionalmente, se encontró que el contenido de grasa de la leche producida en la región es excelente.

En el momento de fundar la empresa, se categorizaron unos factores de relevancia, que se vieron como oportunidades del territorio para formar una empresa dedicada a la producción de lácteos y derivados. Principalmente, el factor materia prima, en este caso la leche cruda; unido a esto, la leche se imponía como producto de primera necesidad para esta época y los habitantes del municipio aún no tenían acceso a la leche pasteurizada, por lo tanto, estos factores se unían para que el territorio del Viejo Caldas fuera una ubicación estratégica para la venta de leche.

Por su parte, Productos Lácteos de los Campos se inicia hace 14 años como una famiempresa en el municipio de Socorro, departamento de Santander, dedicada a la producción y venta de yogur casero para tiendas cercanas y conocidos. Conformada por la señora Nelly Parra y sus tres hijas con la firme convicción convertida en filosofía de "cualquier producto es rentable, sólo necesita trabajo". Los factores que llevaron a montar la empresa fueron en esencia dos: el primero, en el municipio de Socorro no se comercializaba el yogur, y el segundo era el conocimiento previo del producto y su producción. 4 años después, en 1997, la empresa se traslada a Pereira y crea una planta de producción; después de vender las máquinas adquiridas en Socorro, compran nuevas para recomenzar el negocio, sin ningún nivel de asesoría, con la experiencia de la empresa en el municipio de Socorro, y el grado en ingeniería de alimentos de la señora dueña. En el primer año de la planta en Pereira la empresa contó con 5 trabajadores.

En cuanto a operación organizacional, Alimentos del Valle maneja dos indicadores de gestión: contenido de grasa entre el 3.3% y el 3.6% a proveedores y materia prima de excelente calidad. Se caracteriza por ser una empresa intensiva en capital y tiene los siguientes proyectos a mediano plazo: expandir su capacidad instalada, incursionar en el mercado extranjero, además de abrir nuevas plantas en otras ciudades del país, introducir nuevos productos y, por último, establecer alianzas con otros productores nacionales. La empresa tiene identificados como sus principales competidores a: Colanta, Productos Alpina y Celema.

Durante los últimos años, se rescatan las siguientes ventajas competitivas de ALIVAL S.A.: flexibilidad en los horarios de producción, rapidez en la entrega y alto volumen de producción. La empresa no mantiene relaciones de alianza, asociación, alianzas estratégicas o relaciones con otras empresas. No ha existido asociación con ninguna empresa que ejerciera influencia positiva para su fundación, por lo tanto, no es notable la influencia directa en la clientela, ni en los productos, no posee ninguna alianza estratégica con sus clientes para producir ni comercializar sus productos.

En cuanto a organización industrial, la empresa Lácteos de los Campos no tiene establecidos indicadores de gestión. Se considera a sí misma una empresa intensiva en trabajo y no posee un organigrama. Los proyectos a mediano plazo son: expandir su capacidad instalada, establecer alianzas con otros productores nacionales, incursionar con nuevos productos. Tiene identificados como sus principales competidores a: Celema y la Perla, en cuanto a lácteos.

Durante el período comprendido entre el año 2000 y el 2005, las tres principales ventajas competitivas identificadas en esta planta fueron: bajos costos, rapidez de entrega y desarrollo de nuevos productos. La empresa tiene relaciones de asociación con otras empresas, en este caso, con empresas clientes como supermercados (grandes superficies) encargados de producir las marcas propias de éstos como marca Uno en Carrefour y otros como Mercamás, supermercado Viejo París y el Cafetal. Estos acuerdos le han permitido mantener la clientela.

Algunos de sus acuerdos han incluido la ejecución de adaptaciones y cambios, sobre todo en el proceso de empaquetamiento; la alianza estratégica más importante de esta empresa es la de asociación para ventas conjuntas.

En cuanto a recursos humanos, los principales problemas relacionados son, en primer lugar, la alta tasa de rotación de los empleados, el abandono de los puestos de trabajo (ausentismo). La producción se realiza por un modelo lineal, capacitando al personal internamente; los tres principales conocimientos o habilidades requeridas por los trabajadores de producción son: la destreza manual, la enseñanza de habilidades técnicas a otros y la habilidad para trabajar en equipo. Las decisiones sobre la capacitación necesaria en la empresa son tomadas por el personal directivo, teniendo como principal resultado el aumento de la productividad, el aumento de la calidad del trabajo y la mejoría en las relaciones interpersonales.

El porcentaje de trabajadores permanentes en ALIVAL S.A. es de 40% y temporales el 60%. En cuanto a recurso humano, el ausentismo y la impuntualidad son los principales problemas que se identifican en la planta.

En esta empresa la producción presenta un sistema lineal; el mecanismo que utiliza para la capacitación de su personal es tanto interno como externo, identificados los tres principales conocimientos y habilidades requeridos para la producción, la habilidad para trabajar en equipo, seguido de la capacidad de enseñanza de habilidades técnicas a otros y la habilidad para detectar y resolver problemas.

La división de recurso humano, el personal directivo y el supervisor son los encargados de decidir el tipo de capacitación necesaria en la empresa; el principal resultado de la capacitación impartida se ve en el mejoramiento de las relaciones entre el personal, aumento de la calidad del trabajo y de la productividad. La empresa realiza contratación de consultoría técnica con otras empresas en el país.

Las actividades más importantes en Alimentos del Valle S.A. que han sufrido cambios significativos en los últimos diez años, fueron el desarrollo de planificación estratégica, el área de mercadeo y ventas y por último la gestión financiera. La empresa aplica las normas de calidad ISO series 9000² y 14000³.

Las nuevas tecnologías requeridas para el mejoramiento de la producción de la planta, son identificadas por medio de ferias y exposiciones, asesores internos y externos, revistas es-

2 Para obtener la certificación ISO 9000, una empresa debe cumplir con ciertas normas de garantía de calidad en sus operaciones, conforme a lo certificado por un organismo de certificación externo. El sistema de garantía de calidad, no el producto ni el servicio en sí, logra la certificación. Una certificación ISO 9000 indica a los clientes que esta empresa ha implementado un sistema para garantizar que cualquier producto o servicio que venda cumplirá constantemente con las normas internacionales de calidad.

3 ISO 14000 es una serie de estándares internacionales, que especifica los requerimientos para preparar y valorar un sistema de gestión que asegure que su empresa mantiene la protección ambiental y la prevención de la contaminación en equilibrio con las necesidades socio-económicas.

pecializadas, información de otros productores e información de clientes y proveedores. Acompañado todo esto de la investigación para la adopción de nuevos materiales.

En Productos Lácteos de los Campos, las tres principales actividades en donde los cambios han sido profundos a través de los últimos diez años son el desarrollo de planificación y estrategias, I&D⁴ del producto e I&D del proceso. A través de asesores internos y externos, la empresa adopta nuevas tecnologías requeridas para el mejoramiento de la producción.

Alimentos del Valle S.A. ubicó su planta de producción basándose en el bajo costo del terreno y la cercanía que le brindaba para llegar a sus proveedores. Productos Lácteos de los Campos, para instalarse, también se interesó por un costo de terreno viable, adicionalmente la facilidad para la movilización de los trabajadores y la cercanía con los clientes. Ha recibido apoyo del Sena y de la Cámara de Comercio por capacitaciones y de las universidades locales por medio de estudios específicos.

Pereira como territorio de oportunidades para la cadena láctea

ALIVAL S.A. encontró como posibilidad más importante para el surgimiento de la empresa, una ubicación estratégica ideal, por ser el Eje Cafetero un punto central en el país que facilita la logística para la entrega de productos terminados. Además, la buena cantidad de grasa de la leche que le proveen en los hatos y la cercanía de los proveedores de materia prima.

No se evidenciaron obstáculos en el momento de su creación, por el contrario, se contó con el apoyo del municipio; éste tenía en su

momento una parte accionaria representativa; igualmente, contó con el apoyo de las entidades bancarias, quienes realizaron préstamos a bajos intereses para apoyar la creación de industria en la región.

Por su parte, Productos Lácteos de Los Campos tenía la necesidad de salir de una situación económica difícil, por esto crearon empresa. Los obstáculos que tuvo fueron: no contaba con un espacio para ubicar las bodegas, no conocía el mercado, llegó a Pereira para empezar de cero, sus propietarios sólo sabían que la competencia era difícil y que logra salir adelante iba a ser complicado.

Estudiantes Practicantes del Programa de Diseño Industrial de la Universidad Católica Popular del Risaralda se ofrecieron para hacer el empaque del yogurt, un importante incentivo para desarrollar el producto e innovar por medio de la transformación dada a la forma del empaque de los yogures. Los directivos de la empresa consideran importante la globalización, pero todavía no tienen los medios para pensar en exportar.

ALIVAL S.A. considera como actividades importantes para su desarrollo: la planeación, las estrategias y el mercadeo, además la gestión financiera, que produjo cambios profundos en los últimos 10 años. La planta se encuentra ubicada en el mismo lugar desde hace 53 años, evidenciando que es un sitio estratégico que brinda muchas posibilidades; el bajo costo del terreno y la cercanía a proveedores fueron los factores que permitieron escoger su ubicación. Los costos de transporte son bajos y hay facilidad en el tiempo de entrega; lo normal es que los envíos a clientes nacionales demoren un día. No tienen problemas de ningún tipo para la

4 Investigación y desarrollo

llegada de materia prima ni para el envío de productos a sus clientes.

Para Productos Lácteos de Los Campos, la contabilidad y el desarrollo de planeación han sido actividades primordiales para el desarrollo de la industria. Ha encontrado problemas en el territorio porque la empresa tiene maquinaria fuera de la planta y corre peligro por la inseguridad; ven como posibilidades los nuevos centros comerciales y la expansión que se está dando en la ciudad.

La planta está ubicada hace 10 años en el mismo lugar; se instalaron allí gracias al bajo costo del terreno, la facilidad de los trabajadores para movilizarse y lo estratégico para llegar a los clientes (demoran un día en llegar los envíos a los clientes nacionales). El lugar permite facilidad en la entrega, bajos costos de transporte y mayor intercambio de ideas con los proveedores y los clientes. Sumado a esto, los costos de arrendamiento son bajos. Tiene algunos problemas por la llegada de materias primas, por eso se les agota el producto.

Alimentos del Valle S.A. vende sus productos en toda la región; al encontrarse en un eje central como lo es Pereira tiene grandes posibilidades de llegar a un gran crecimiento nacional. Esto le permite aminorar costos de transporte y tener una buena relación con los clientes por la rapidez en la entrega. El auge que vive la ciudad ha provocado una mejora en vías, siendo esto un factor determinante para la empresa.

Lácteos de los Campos vende sus productos en el ámbito local, el crecimiento de la ciudad es visto como una posibilidad de crecer, gracias a que el mejoramiento en vías permite aminorar costos de transporte y tener una buena relación con los clientes por la rapidez en la entrega.

En otro sentido, el apoyo del municipio, el ahorro familiar y los créditos bancarios permitieron que ALIVAL S.A. se lograra establecer en la parte financiera cuando se dio su fundación. Estos tres puntos fueron los cimientos para empezar a hacer empresa.

A pesar de que Alimentos de Valle recientemente no ha introducido cambios significativos que hayan afectado su planta, sí ha implementado nuevas técnicas en los procesos de producción y nuevas tecnologías (Geoscape, Captura Electrónica, etc.) gracias a las prácticas comerciales seguidas por sus principales proveedores. Los yogures se hacen con cultivos importados y otros se compran en el país, bacterias inofensivas cuando están en la cadena de frío y se reactivan cuando están en calor (El yogurt no puede permanecer mucho tiempo sin refrigeración).

Por otro lado, la maquinaria utilizada en ALIVAL S.A. se renueva en un intervalo de más o menos cada 10 años. Las dificultades más grandes que tienen para la compra de ésta es lo costoso de las importaciones y los altos precios de las máquinas.

La empresa ha introducido un cambio significativo que ha afectado la planta, tiene que ver con el tratamiento dado a los cultivos: antes los proveedores entregaban la bacteria y ellos preparaban el cultivo, ahora compran el cultivo directamente en Bogotá.

Desde su comienzo se ha caracterizado por llevar una buena contabilidad, desarrollo de planificación y estrategias claras, además, una respuesta rápida en ventas que ha sido un factor de diferenciación con respecto a otras empresas, a pesar de que en muchas ocasiones se agota el producto por la falta de materias primas.

CONCLUSIONES

Productos Lácteos de los Campos maneja como principal objetivo corporativo el crecimiento, buscando el aumento de la participación de sus productos en el mercado. Este objetivo lo comparten las dos unidades estratégicas de negocio, derivados lácteos y arepas marca La Abuela.

Con este objetivo Productos Lácteos de los Campos plantea una misión basada en la posición estratégica de liderazgo de costos, ofreciendo alta calidad en sus productos a precios competitivos, buscando satisfacer una necesidad básica de alimentación, cubierta con el yogur, gracias a su efecto calmante y regulador de la flora intestinal. Su accionar se dirige a un mercado diversificado, enfocado a la población de ingresos medios, sin embargo la composición de la oferta de los productos derivados de la leche varía sustancialmente según el estrato.

Las condiciones de la demanda son favorables, pues el consumo per cápita de lácteos en Colombia es cercano a los 136 litros, cifra que supera el promedio mundial de 75 litros, aunque aún por debajo del consumo en los países desarrollados. (Mójica, 2004).

Para lograr el acercamiento al cliente, la empresa ha desarrollado contratos de aprovisionamiento con supermercados produciendo marcas propias bajo especificaciones definidas de calidad y empaque, buscando con sus estrategias competir en costos dentro de la geografía regional, específicamente los municipios de Pereira y Dosquebradas, y con acercamientos a la zona del departamento de Caldas, enfocados en el principio del desarrollo del talento humano y el mejoramiento continuo como cultura empresarial. Se ubica en el rango de las pequeñas empresas con menos de 50 operarios.

Productos Lácteos de Los Campos no tiene desarrollado un plan de direccionamiento estratégico, sin embargo, los resultados que arrojó la metodología empleada en la investigación muestran que en cuanto a estrategias básicas, ha recurrido a la diversificación horizontal, produciendo arepas de maíz que son distribuidas en los supermercados, los mismos que se han establecido como clientes principales del yogur y las bebidas refrescantes. Para esta labor, la maquinaria requerida difiere de la utilizada en la producción de alimentos lácteos.

En el análisis de las estrategias corporativas de tipo intensivo, se observa que así como la declaración de principios de la empresa lo propone, el mejoramiento continuo se hace explícito, y se obtiene como resultado de la entrevista realizada una estrategia de desarrollo del producto, como visión directa de la empresa.

Sin embargo, David (1997) en su descripción de estrategias corporativas, plantea como regla general para desarrollo del producto, un gasto cuantioso en investigación y desarrollo, lo cual no se evidenció en los resultados obtenidos en el desarrollo del proyecto.

El desarrollo del mercado es visto como una oportunidad para Productos Lácteos de los Campos, sin tenerlo como un objetivo a corto plazo; las oportunidades para entrar en departamentos contiguos como Quindío y Caldas y otras zonas del país, se abren como posibilidades, pero ésta tampoco es una estrategia pensada hoy por la empresa.

Identifica como bondades del sector, la infraestructura de grandes superficies que ha servido para posicionar sus productos por medio de la producción de marcas propias, además el de ser una zona en donde los

insumos como la leche en polvo y los azúcares son de fácil acceso, lo cual no la obliga a ejercer una integración de tipo vertical para controlar la materia prima. También, el personal de trabajo es de fácil acceso.

En cuanto a la empresa ALIVAL S.A., aunque con más tiempo en el negocio de los lácteos, se encuentra en proceso de crecimiento, con la meta de alcanzar el liderazgo en la región, puesto ocupado en el momento por empresas como Colanta en el caso de la leche entera y Alpina en derivados.

Se encuentra tipificada como una empresa grande porque cuenta con más de 200 empleados, por lo tanto es un gran generador de empleo para el municipio de Pereira.

En cuanto a dotación de factores, el municipio de Pereira brinda a Alimentos del Valle altas ventajas competitivas que se traducen en un gran capital, larga permanencia en la región, favoreciéndose también de factores naturales como leche de alto contenido graso.

Esta empresa maneja una posición estratégica de combinación precio calidad, se basa en el liderazgo de costos con la ventaja competitiva de contar con una infraestructura que permite producir bienes de alta calidad, los cuales buscan suplir necesidades básicas de alimentación en la población con productos como leche entera y diversos derivados, lo que permite dirigirse a la población en general con productos para personas de diferentes ingresos, e impulsados por las condiciones favorables de la demanda en el país.

A lo largo de su trayectoria ha logrado establecer una estructura organizacional bien definida, sistematizando muchas de sus funciones y logrando certificaciones de calidad a nivel nacional e internacional (Normas

ISO), lo cual enmarca a su planta de producción en el ámbito de una alta gestión tecnológica; sin embargo, se queda corta en avances como I+D para sus productos por la falta de plataforma científica asequible en la región, sin demeritar los cambios graduales que hacen a sus productos en el afán de mantenerse en alta competencia con los líderes del sector.

El acercamiento al cliente se logra por un manejo efectivo de la distribución de sus productos, controlando este proceso crítico de una manera eficiente, además de diversas actividades de mercadeo como promociones y publicidad, con las que busca la fidelidad de sus clientes. Siendo entonces la penetración de mercado la estrategia corporativa principal en la búsqueda del objetivo de convertirse en líder del sector.

Las estrategias básicas encontradas como resultado en el proceso investigativo, dicen que la empresa ALIVAL S.A. le apunta a la diversificación concéntrica, agregando productos que pueden ser fácilmente producidos con la plataforma existente, logrando un amplio portafolio en donde se encuentran no sólo diversos tipos de leche con diferentes contenidos grasos, sino también derivados como yogures, leches saborizadas, etc. La empresa también comercializa la bebida cítrica Tampico.

ALIVAL S.A. se ha sumado con mediano éxito a la cadena productiva de los lácteos, controlando los procesos de elaboración y distribución; sin embargo, no ha tenido la necesidad de ejecutar una integración hacia atrás, puesto que en la región, a lo largo del medio siglo de vida de la empresa, no se han presentado problemas con los proveedores que puedan llegar a exigir por el momento o a futuro un control de los insumos necesarios para el negocio.

Los costos en que se incurre juegan un papel muy importante, puesto que debe ser referente para la toma de decisiones; en ALIVAL S.A. el costeo es llevado de una forma precisa, cuenta con un auxiliar contable, debido a la magnitud de sus ventas. Productos Lácteos de los Campos no lleva aparentemente un sistema de costeo que influya directamente en las decisiones que se puedan tomar a nivel administrativo. Han sido varios los cambios efectuados por las empresas que influyen sus costos.

La empresa Productos Lácteos de los Campos acostumbraba trabajar con leche líquida, pero alegando algunas dificultades ocasionales (si una vaca se enfermaba de mastitis, toda la leche llegaba contaminada y se perdía la producción), decidieron cambiar por leche en polvo; se infiere entonces que el proceso de la conversión de la leche le da un valor agregado, lo que aumentaría finalmente los costos de producción del yogur, sin embargo fue una buena medida, pues la leche pasa por un proceso en donde se descartan las enfermedades.

El proceso de la transformación de leche a yogur requiere de la inoculación en la leche,

sea entera o descremada, de unas bacterias llamadas *Lactobacillus bulgaricus* y el *Streptococcus thermophilus*, encargadas de su fermentación. Para este proceso se acostumbraba comprar las cepas a un distribuidor y, dentro de la fábrica se cultivaban las bacterias para agregarlas a la leche. El procedimiento era largo y molesto por lo que se optó por la subcontratación de este proceso, y ahora recibe los cultivos que directamente se aplican a las tinajas de leche, con el objetivo de aumentar la productividad y suavizar los costos de producción.

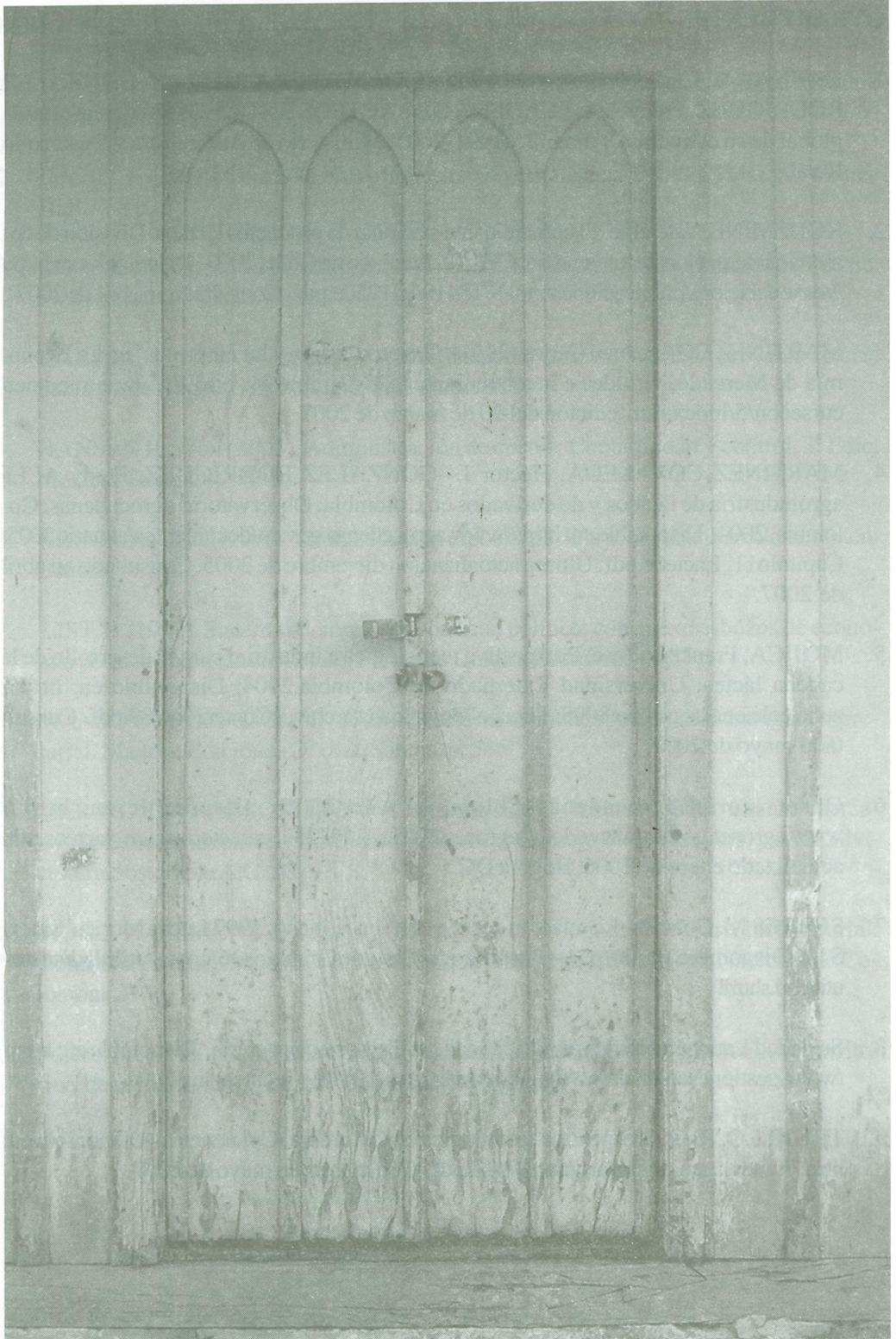
Con todo lo descrito anteriormente, se define entonces como factor importante que determina el desarrollo de la cadena láctea en el municipio, lo relacionado con las estrategias corporativas, que desde la posición estratégica de liderazgo de costos, intentan posicionarse en el mercado regional, claramente de maneras distintas puesto que los contrastes en infraestructura y recorrido son evidentes entre ellas: ALIVAL S.A. apunta a posicionar sus productos en un ambiente de alta competitividad, y Productos Lácteos de los Campos intenta por medio de alianzas con comercializadores vender más para seguir creciendo.

BIBLIOGRAFÍA

1. BARFIELD T., J y KINNEY R., M. (2006). Contabilidad de costos. 5ª Edic. México: Thomson. 840 p.
2. DAVID, F. (1997). Conceptos de Administración estratégica. 5ª Edic. México: Prentice Hall. 408 p.
3. DORNBUSCH, R., FISCHER, S. y STARTZ, R. (2004). Macroeconomía. 9ª Edic. Madrid: McGraw Hill. 865 p.
4. GABIÑA, J. (1999). Prospectiva y planificación territorial: hacia un proyecto futuro. Santa Fé de Bogotá: Alfaomega, Marcombo. 182 p.
5. HANSEN R., Don (2003). Administración de costos: Contabilidad y control. 3ª Edic. México: Thomson. 680 p.
6. KRUGMAN, Paúl (1996). La organización espontánea de la economía. Barcelona: Antoni Bosch., p. 162.
7. LIST, F. (1997). Sistema nacional de economía política: con anexo esbozos de economía política americana. México: Fondo de Cultura Económica, 557 p.
8. MANSO CORONADO, F J. (2003). Diccionario enciclopédico de estrategia empresarial. Madrid: Ediciones Díaz de Santos. p. 546.
9. MERINO, L. y ROBSON, J, (2006). El manejo de los recursos de uso común: mercados, cadenas productivas y certificación. México: Consejo Civil Mexicano para la Silvicultura Sostenible A.C. 80 p.
10. MONCAYO JIMÉNEZ, Edgard. (2004). Nuevos enfoques del desarrollo territorial: Colombia en una perspectiva latinoamericana. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia. 373p.
11. Polèse, M. (1998). Economía urbana y regional: Introducción a la relación entre territorio y desarrollo. Cartago: Libro Universitario Regional.

OTRAS FUENTES

1. ESPINAL G., Carlos Federico- MARTÍNEZ COVALEDA, Héctor J.- GONZÁLEZ RODRÍGUEZ, Fredy A. LA CADENA DE LÁCTEOS EN COLOMBIA, una mirada global de su estructura y dinámica 1991-2005. Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural.
2. KOUZMINE, Valentine. El comercio internacional de productos lácteos. Division de comercio internacional e integración. CEPAL. Santiago de Chile. 2003. Disponible en: <http://www.eclac.org/publicaciones/xml/9/13419/lc11950e.pdf>. Consultado en abril de 2007
3. MARTÍNEZ COLL, Juan Carlos (2001). "La producción y las empresas" en La Economía de Mercado, virtudes e inconvenientes. Disponible en: <http://www.eumed.net/coursecon/5/index.htm> edición del 20 de marzo de 2007
4. MARTÍNEZ COVALEDA, Héctor J.- GONZÁLEZ RODRÍGUEZ, Fredy A. La agroindustria de lácteos y de derivados en Colombia. Observatorio agrocadenas. Colombia. 2004. Disponible en: http://www.agrocadenas.gov.co/documentos/anuario2005/Capitulo11_Lacteos.pdf. Última actualización diciembre de 2005. Consultado en abril de 2007.
5. MÓJICA, Francisco José. Prospectiva tecnológica e industrial para el desarrollo de la cadena láctea. Universidad Externado de Colombia. 2004. Disponible en: <http://zulia.colciencias.gov.co:8098/portalcol/downloads/archivosContenido/489.pdf>. Consultado mayo de 2007.
6. Observatorio Agrocadenas Colombia. Año 2005. Disponible en: http://www.agronet.gov.co/www/docs_agronet/2005112162250_caracterizacion_lacteos.pdf. actualizado enero de 2006, Bogotá DC.
7. SERRES M. Gonzalo. La relación costo-volumen-utilidad, 1997 Lucas Morea / Sinexi S.A. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos36/costo-utilidad/costo-utilidad.shtml>
8. Sociedad Latinoamericana para la calidad, análisis costo beneficio. Disponible en: http://www.gestionescolar.cl/doc/financieros/articulos-101189_recurso_1.pdf
9. TRUJILLO, Raúl. Prospectiva tecnológica en Colombia. Colciencias. Disponible en: <http://www.cgee.org.br/arquivos/ib17.pdf>. Consultado en mayo de 2007.



EL CLUSTER DE LA CAÑA DE AZÚCAR ENFATIZADO EN EL BIOCOMBUSTIBLE: ETANOL

Luz Elena Álzate Rivera
Nathalia Henao Ossa

SÍNTESIS

En este artículo se describen algunos elementos que explican la importancia y alcance de la caña de azúcar como una de las cadenas agroindustriales más importantes del país, en la cual se viene interviniendo desde el año 2006 con una estrategia del gobierno que busca disminuir la contaminación del medio ambiente causada por la gasolina, y a la par reducir la presión sobre la declinante producción petrolera. En este proceso juegan un papel trascendental los ingenios azucareros, especialmente el Ingenio Risaralda, por ser éste uno de los primeros en implementar en su portafolio de productos al etanol o alcohol carburante. Por ello, se enfatiza en algunos aspectos financieros y administrativos de su estructura y el impacto que tuvieron en ella las políticas macroeconómicas a nivel nacional en la implementación de este biocombustible; se investiga principalmente el nivel de estructuración del cluster de la caña de azúcar y el peso que tiene sobre el alcohol carburante o etanol, en el Departamento de Risaralda, idea que se plantea como el problema a investigar.

DESCRIPTORES: cadena agroindustrial, contaminación, biocombustible, etanol.

ABSTRACT

This article describes some elements that explain the importance and scope of sugarcane as one of the most important agro-industrial chains in the country, which has been involved since 2006 with a government strategy that seeks to reduce environmental pollution caused by gasoline and at the same time reducing pressure on declining oil production. In this process sugar plantations play a crucial role, especially the Ingenio Risaralda which was one of the first to implement in its product lineup ethanol or alcohol fuel. Therefore, we emphasized in some financial and administrative aspects of its structure and the impact it has on macroeconomic policies at a national level in implementing this biofuel; primarily investigates the level of the sugar cane cluster structure and the weight it has on alcohol or ethanol fuel in the Department of Risaralda, an idea that arises as the problem to investigate.

DESCRIPTORS: Agro-industrial chain, pollution, biofuel, ethanol.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo describe la importancia y alcance de la caña de azúcar como una de las cadenas agroindustriales más importantes del país, en la cual se viene interviniendo desde el año 2006 con una

estrategia del gobierno que busca disminuir la contaminación del medio ambiente causada por la gasolina y a la par, reducir la presión sobre la declinante producción petrolera.

La alternativa viable propuesta por el gobierno constituye la reorientación de la producción azucarera para abastecer la demanda futura de alcohol carburante, cuya mezcla escalonada con gasolina se convertirá en el combustible verde o ecológico, obligando con su uso a los miles de vehículos que transitan por las principales ciudades colombianas, a contribuir con el objetivo del gobierno.

En este proyecto juegan un papel trascendental las refinerías y los ingenios azucareros, especialmente el Ingenio Risaralda, por ser éste uno de los primeros en implementar en su portafolio de productos al etanol o alcohol carburante. Por ello, esta investigación enfatiza en algunos aspectos financieros y administrativos de su estructura y el impacto que tuvieron en ella las políticas macroeconómicas a nivel nacional en la implementación de este biocombustible; se investiga principalmente el nivel de estructuración del cluster de la caña de azúcar y el peso que tiene sobre el alcohol carburante o etanol, en el Departamento de Risaralda, idea que se plantea como el problema a investigar.

Para lograrlo, se propuso como objetivo identificar los factores de producción disponibles para las empresas que forman parte de la cadena productiva del etanol en Risaralda, y reconocer su relación con la región o territorio; determinar cuál es la estructura de costos que utilizan las empresas de la cadena productiva del biocombustible para hacer frente a condiciones del mercado e, igualmente, establecer la influencia de la autoridad económica en la conformación y el desarrollo de la cadena productiva del azúcar en su componente alcohol carburante.

La investigación es de corte cualitativo, y a su vez descriptivo (Tamayo, 2001), porque comprendió la descripción, registro, análisis

e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o procesos de los fenómenos. Es una investigación de estudio de caso (2001) porque se estudiaron intensivamente características básicas, la situación actual e interacción con el medio de una institución, y al intentar captar el punto de vista, el sentido, las motivaciones, intenciones y expectativas que los actores otorgan a sus propias acciones sociales, proyectos personales o colectivos, y al entorno socio-cultural que rodea al Ingenio Risaralda.

En la primera fase de esta investigación se definió el objeto de estudio: Ingenio Risaralda. En la segunda fase se indagaron fuentes secundarias como libros, documentos disponibles en Internet, revistas, entre otros, para realizar una fundamentación teórica que soportara el análisis del problema. Para confrontar tales teorías, en la tercera fase se realizó una descripción de la empresa, teniendo en cuenta características y procesos específicos (como el del etanol), en el ciclo de vida del Ingenio Risaralda. Para ello se utilizaron dos técnicas, primero una entrevista estructurada con el director de Salud Ocupacional del Ingenio Risaralda, y segundo, un análisis e interpretación de textos ofrecidos por la empresa.

La investigación permitió sondear sobre una de las cadenas productivas más constituidas y eficientes en el tema económico: la caña de azúcar y los impactos que ha tenido en el país, específicamente con el subproducto etanol, logrando cumplir los objetivos de esta investigación en todos sus aspectos.

MARCO REFERENCIAL

El marco referencial que permite describir el clúster de la caña de azúcar componente Biocombustible etanol visto desde el Ingenio Risaralda, aparece en la Figura 1.

MARCO TEÓRICO

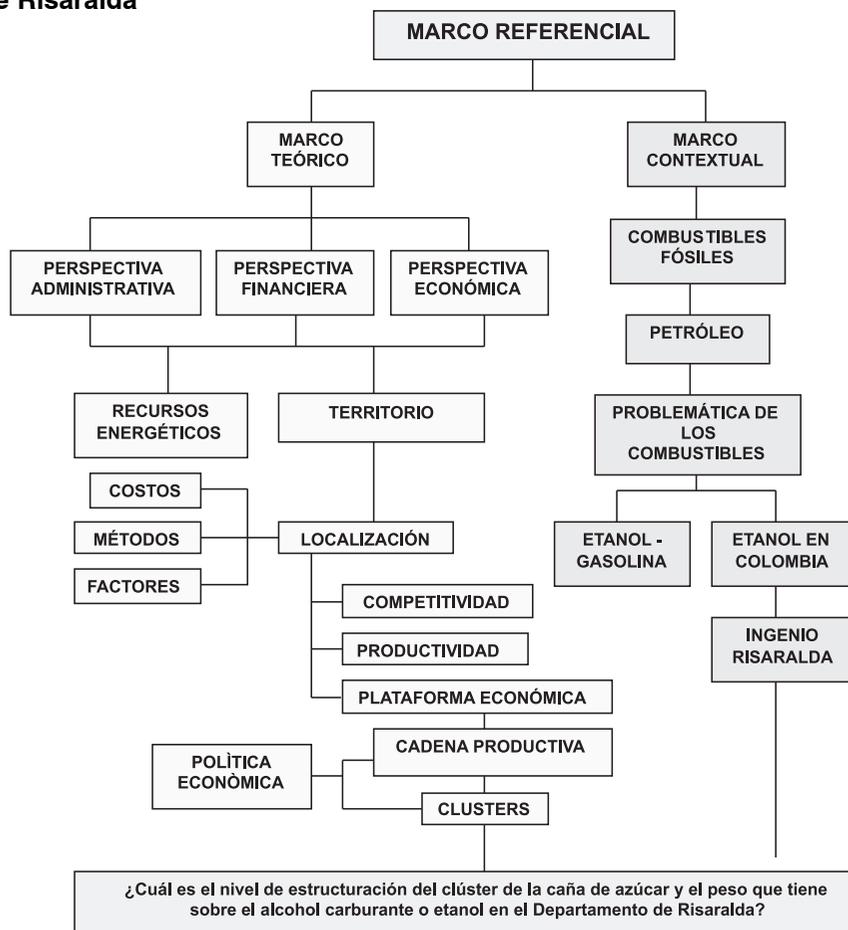
El marco teórico de esta investigación incluye tres perspectivas, a saber: administrativa, financiera y económica, entrelazadas a lo largo de este trabajo.

Para empezar, es necesario señalar que el territorio donde se ubican las empresas es fundamental para el desarrollo de ambos, puesto que el papel del territorio es el de ser "medio productor de innovación y de riqueza, pero es, aún más, ser medios capaces de integrar la tecnología, la sociedad y la calidad de vida en un sistema interactivo, en un sistema que produzca un círculo virtuoso de mejora, no sólo de la economía y de la tecnolo-

gía, sino de la sociedad y de la cultura" (Ruiz Granada, 2007, p.5).

En este sentido, Gabiña plantea que "el territorio debe condicionar el desarrollo de aquellos factores que limitarían su flexibilidad, ya que una de sus misiones más importantes es la de adecuarse a lo largo del tiempo a las necesidades futuras, tanto de la sociedad como de las actividades económicas" (1999, p 32); plantea también que "la estructura y la dinámica demográfica son los elementos que configuran la base social de cualquier territorio. Al fin y al cabo, son las que habitan en un determinado lugar, las que influyen en su devenir y las que en definitiva, condicionan y transforman el territorio" (1999, p. 25)

Figura 1. El clúster de la caña de azúcar y el alcohol carburante o etanol en el Departamento de Risaralda



Fuente: Elaboración propia.

Por otra parte, Moncayo afirma que "la sostenibilidad de un territorio estaría dada por un lado, por la garantía del suministro de recursos naturales y del flujo de servicios ambientales esenciales para la supervivencia de la comunidad y, por el otro, por el adecuado aprovechamiento económico de dichos recursos" (2004, p. 44).

Es importante señalar que entre los recursos disponibles en la naturaleza están los energéticos renovables, fuentes de energía que si se agotaran no sería posible la vida en la tierra; los recursos de energía no renovables se consumen más rápidamente de lo que se producen y entre ellos se encuentran los combustibles fósiles, referidos a las materias primas empleadas en combustión formadas a partir de plantas y otros organismos vivos, como el carbón, el petróleo y el gas natural.

En cuanto a la localización industrial, "es el proceso de elección de un lugar geográfico, (es decir, de un territorio específico) para realizar la actividad productiva, esto es, el emplazamiento a donde deben trasladarse los inputs del proceso y desde donde se transportan los productos a los clientes de la empresa. La localización es una decisión estructural, y por lo tanto, tiene carácter estratégico para la empresa, requiere una inversión considerable y tiene implicaciones a largo plazo" (Fernández Sánchez, Avella Camarero y Fernández Barcala, 2006, pp. 271-272).

En las nuevas formulaciones sobre localización industrial adquiere relevancia el factor trabajo, en aspectos como el control y la reproducción de la fuerza del mismo (Storper y Walker citados por Cicolella, 1992), según lo cual el costo de trabajo es el grado de calificación de éste, lo que constituye un aspecto esencial como factor locacional.

De acuerdo con las consideraciones anteriores, el tipo de negocio al que se va a dedicar la empresa define la mejor localización de ésta y tiene relación con "la búsqueda de minimización de costos para plantas industriales fabricantes de productos homogéneos (genéricos), con la rapidez de entrega, cuando la empresa atiende mercados exigentes. Sin embargo, aún dentro de un mismo sector, la estrategia de localización puede diferir bastante entre empresas. Así, si la organización busca liderazgo en costos, intentará localizarse donde el coste de las materias primas, la mano de obra y el transporte sea más bajo. Si por el contrario, sus prioridades estratégicas se centran más en otras variables, puede preferir lugares que le permitan un mejor nivel de servicio, mano de obra más cualificada, materias primas de calidad y proveedores fiables" (1986, pp. 272-273).

De acuerdo con estos planteamientos, existen fuerzas que inciden radicalmente en el proceso de localización. "La idea básica es que existe una tensión entre las fuerzas centrípetas que hacen que las empresas tiendan a concentrarse y las fuerzas centrífugas, que las dispersan" (Krugman, 1996, p. 139). Puede que a las empresas les disguste tener a otras cerca, por cuestiones de competencia de clientes, empleados o sueldos, éstas serían fuerzas centrífugas, porque dispersan la actividad económica. Pero puede les guste tener a otras cerca, porque atraen clientes hacia la zona o ayudan a mantener mayor variedad de servicios locales, estas serían las fuerzas centrípetas, porque tienden a agrupar a las empresas.

Jorge M. Kast (Citado por Altenburg y Messner, 2002), plantea que la competitividad de las empresas y de las localizaciones puede mejorarse mediante

una amplia gama de instrumentos, determinados por el enfoque de la competencia de costos y por la competencia por calidad. Para la primera, el indicador determinante son los costos de producción, entendidos como los generados en el proceso de transformar la materia prima en productos terminados y están dados por la sumatoria de: Materia prima, o sea el costo de materiales integrados al producto; mano de obra, o el costo que interviene directamente en la transformación del producto; y costos de fabricación indirectos, que intervienen en la transformación de productos, exceptuando materia prima y mano de obra directa.

La competencia por calidad "tiene como objetivo la diversificación del abanico de producto y exportaciones: ésta se centra en su aspiración a una combinación específica de factores de calidad duros y blandos no reproducible con facilidad en otros lugares" (2002, p 111).

Otros costos importantes son los de distribución o ventas "en los que se incurren en el área que se encarga de llevar el producto desde la empresa hasta el último consumidor" (Ramírez Padilla, 1980, p 16). Es oportuno entender los costos por procesos "como un sistema de acumulación de costos de producción por departamentos o centros de costos (Polimeni, Fabozzi y Adelberg, 1997, p. 223). Este sistema "se emplea cuando los productos se manufacturan mediante técnicas de producción masiva o procesamiento continuo." (1997, p. 224).

Los factores que influyen en el establecimiento de las empresas, según Messner, (2002) son: el volumen de los mercados, el potencial de ventas y la proximidad a los mercados de venta; la calidad del lugar en términos de arriendo y costos de construcción,

infraestructura de transporte y acceso; los costos de producción (sueldos, salarios y bienes de servicios) y la carga por concepto de impuestos públicos y derechos.

Además, hay factores determinantes de la localización industrial, como: entradas al proceso, donde se destacan el factor humano, los materiales de entrada y la disponibilidad de la tecnología. Salidas del proceso que en ocasiones condicionan la localización porque resulta atractivo localizarse cerca de otras empresas con idénticas, similares o complementarias salidas del proceso. Disponibilidad y costo de locales y terrenos, factores legales e incentivos fiscales y financieros, servicios y actitudes de la comunidad, referido a la disponibilidad (y el coste) de servicios públicos. La lista de factores a considerar incluye centros educativos, comerciales, instalaciones médicas, alojamientos residenciales, oportunidades para el ocio y oferta cultural, entre otros (2002).

La elección de localización está también directamente relacionada con la estrategia, ya que ésta última es "una reacción ante las amenazas y oportunidades externas y debilidades y fortalezas internas, a fin de lograr una ventaja competitiva" (Hax Y Majluf, 1996, p.22).

La comisión presidencial sobre competitividad industrial acuñó la definición de competitividad como 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 (1996). Porter (Citado por Romo y Adbel, 2003), señala así mismo que las empresas de una nación deben pasar de competir sobre ventajas comparativas (bajo costo de mano de obra o de recursos naturales) a competir sobre ventajas competitivas que surjan a partir de productos y pro-

cesos únicos. Este señalamiento implica que una empresa debe evitar depender de la mano de obra barata y relativamente poco calificada como el único factor de competitividad, y centrar su preocupación en la capacitación de los trabajadores y un mayor esfuerzo en la introducción y difusión de innovaciones tecnológicas con el fin de incrementar la productividad en el uso de los factores de producción (2003).

En cuanto a la productividad, ésta implica la mejora del proceso productivo, y significa una comparación favorable entre la cantidad de recursos utilizados (insumos) y la cantidad de bienes y servicios producidos (salidas). Una reducción de los insumos mientras las salidas permanecen constantes, o un incremento de las salidas mientras los insumos permanecen constantes, representa un aumento en la productividad. En un sentido económico los insumos son el terreno, trabajo y capital (Render y Helzer, 1996), también conocidos como factores de producción.

Los factores de producción son elementos básicos de la competencia, entre ellos están la tierra, mano de obra, capital, infraestructura material, infraestructura comercial o administrativa, recursos naturales y conocimiento científico. La noción de ventaja comparativa suele referirse al coste y disponibilidad de los factores de carácter general, como carreteras, puertos, trabajadores cualificados o cuadros con formación universitaria, imprescindibles para evitar una desventaja competitiva, aunque no bastan por sí solos para conseguir una ventaja de lugar.

Las ventajas de ubicación en lo tocante a la competencia en productividad, surgen de factores de calidad y de factores especializados: personal cualificado, tecnología aplicada, infraestructura material, legislación,

sistema judicial, información, fuentes de capital, etc., adaptados a las necesidades de determinados sectores.

Porter, en 1997, publicó el libro "Ser competitivos: Nuevas aportaciones y conclusiones", y dedica el capítulo 7 al análisis de los clústeres, aclarando teóricamente la importancia de éstos para comprender la influencia de la localización en la generación de competitividad. Intenta explicar la importancia de la concentración geográfica, tanto de empresas como de la competencia en la generación de ventajas competitivas en una economía mundializada. "Los cúmulos (clusters, en Inglés) son concentraciones geográficas de empresas interconectadas, suministradores especializados, proveedores de servicios, de universidades, institutos de normalización, asociaciones comerciales que compiten pero que también cooperan" (p 203).

Un cúmulo es un grupo geográficamente denso de empresas e instituciones conexas, pertenecientes a un campo concreto, unidas por rasgos comunes y complementarios entre sí. La mayoría comprende empresas de productos o servicios finales, proveedores de materiales, componentes, maquinaria y servicios especializados, instituciones financieras y empresas de sectores afines. En ellos también suelen integrarse empresas que constituyen eslabones posteriores de la cadena (es decir, canales de distribución o clientes); fabricantes de productos complementarios; proveedores de infraestructura; instituciones públicas y privadas que facilitan formación, información y apoyo técnico especializado (universidades, grupos de reflexión, entidades de formación profesional) e institutos de normalización (1997).

Desde otra perspectiva, la agricultura tiene un alto grado de complejidad e importancia

en las economías mundiales por la percepción actual sobre su impacto en el desarrollo. "La agricultura ha dejado de ser un sector que se limita a transferir recursos para el fomento de la industrialización, convirtiéndose en un sector capaz de desempeñar funciones importantes para el desarrollo económico, tales como el aumento de ingresos de exportación, generación de empleo, mejoría de la seguridad alimentaria y capacidad para contribuir con la erradicación de la pobreza tanto rural como urbana" (Bejarano, 1998, p 1).

Para que la agricultura pueda cumplir tales funciones y no genere bloqueos en el desarrollo general de la economía, requiere políticas que impulsen la productividad mediante componentes como investigación, extensión, servicios para el establecimiento de formas dadas y mejoradas de consumo, y servicios institucionales de crédito y mercadeo, además de la dotación de infraestructura básica (1998).

Un tema importante para tener en cuenta en la agroindustria y su desarrollo, son los impuestos que se deben pagar al Estado y que, en muchas ocasiones, obstaculizan las iniciativas de industrias agrícolas. Los impuestos se constituyen en una carga obligatoria que los individuos y empresas entregan al Estado para contribuir con sus ingresos. Sin ellos no podría concebirse la existencia del Estado, pues éste no tendría recursos para realizar sus funciones de defensa, prestación de servicios, pago de funcionarios, etc.

En las sociedades modernas, los impuestos se clasifican en dos categorías: directos e indirectos. Los primeros recaen directamente sobre el contribuyente, en tanto persona natural o jurídica, e incluyen impuestos sobre la renta, los que se cobran a las sucesiones y herencias, los impuestos al enriqueci-

miento, y también las cantidades que se pagan al fisco por la realización de diversos trámites personales, como la obtención de documentos de identidad, licencias, pago de derechos, etc. Los impuestos indirectos son los que se cargan sobre las mercancías o las transacciones que se realizan con ellas: así sucede en el caso de los impuestos a las ventas, al valor agregado (IVA) o añadido, cuando se pagan aranceles para importar bienes, etc.

MARCO CONTEXTUAL

En Colombia se promulgó la Ley 693 de 2001, la cual establece que en septiembre del año 2005, las ciudades con más de 500 mil habitantes, como Bogotá, Cali, Medellín y Barranquilla, deberán utilizar gasolina en una mezcla 10% de Alcohol carburante" (Federación Nacional de Combustibles). Para el 2006 otras ciudades como Bucaramanga, Cartagena, Cúcuta y Pereira ya utilizan alcohol en la gasolina. Por esta Ley, "desde el primero de noviembre de 2005 se comenzó a distribuir biogasolina en el Eje Cafetero y el Suroccidente Colombiano, un combustible que disminuye las emisiones contaminantes de los vehículos. Estas zonas fueron escogidas por ser áreas de influencia de las plantas de abastecimiento que ahí se encuentran.

La biogasolina es el resultado de mezclar el 90% de gasolina básica con el 10% de etanol. Esta mezcla genera un producto que trabaja mejor en los motores de los vehículos, reduciendo emisiones de gases contaminantes que afectan el ambiente. El etanol (el alcohol deshidratado) es extraído, en el caso colombiano, de los cultivos de caña de azúcar producidos en el Valle del Cauca, para luego mezclarlo con la gasolina y convertirlo en biogasolina.

La mezcla gasolina-etanol es una buena opción por las siguientes razones (Acosta Medina, p virtual):

1. Reduce las emisiones de contaminantes a la atmósfera: se disminuye en 27% la emisión de monóxido de carbono en carros nuevos, 45% en carros típicos colombianos de 7-8 años de uso y 20% de hidrocarburos no quemados a la atmósfera, con las positivas consecuencias para la salud humana y ambiental.
2. Disminuye la crisis de los hidrocarburos: Colombia está abocada a un desabastecimiento de petróleo. Las consecuencias de orden fiscal causarán más pobreza y muchas dificultades al Estado, porque los escasos recursos los deberá dedicar a la compra en el exterior de los hidrocarburos que necesita para mantener, como mínimo, el nivel de desarrollo actual. El empleo de combustibles alternativos ayudará a paliar las consecuencias de la pérdida de la autosuficiencia petrolera, en momentos en que los precios del petróleo se mantendrán muy elevados.
3. Genera más y mejor empleo rural: se estima que para producir el etanol será necesario emplear 170 mil trabajadores. El cambio social será evidente, no solamente por la cadena del alcohol, sino por las empresas de distintos tamaños y especialidades que se crearán a su alrededor. Entre empleos directos e indirectos, pueden agruparse alrededor de 250 mil personas, es decir, unas cien mil familias.
4. Estabilizar el negocio panelero, hoy en crisis: El aumento considerable de la productividad con la introducción de nuevas variedades de caña azucarera y sistemas

de molienda, permitirá que las dos industrias marchen en paralelo. De esa manera, el campesino, sin dejar de hacer lo que sabe, se podrá asociar con una industria complementaria que le aportará recursos para aspirar a condiciones de vida más justas y a mantener el precio de la panela en niveles de competencia.

5. Estabilizar el precio del azúcar: La producción de alcohol carburante a partir de la caña se plantea como un alivio para los empresarios del azúcar. La producción ascendió a 2,6 millones de Tm. en 2003, cifra 5% superior a la del 2002. Al mismo tiempo las ventas internas han disminuido 2,1 %, porque una mayor proporción de azúcar se ha destinado al mercado internacional, donde los precios son inferiores a los del mercado interno, afectando el ingreso de los productores. En este sentido, el alcohol carburante es una alternativa más rentable y estable que el mercado externo, cuyos precios son volátiles. Se estima que la caña empleada en producir cerca del 40% del azúcar para exportación se orientará a la fabricación de alcohol carburante, permitiendo incrementar el ingreso del sector azucarero.

La cadena de distribución está compuesta por el productor de alcohol carburante, el distribuidor mayorista y el distribuidor minorista. Siendo parte importante de la cadena del alcohol, el conglomerado Ardila Lülle es uno de los más grandes de Colombia.

El interés de esta organización por el azúcar nació del plan para controlar la cadena productiva de los refrescos. El 20% del consumo de azúcar corre por cuenta de las bebidas, entonces adquirió el 15% de Manuelita (Silva 1977) y hoy Ardila Lülle controla más

del 33% de la producción y el mercado (2004). Es propietario del Ingenio Cauca, tiene el 52% de Providencia y por lo menos el 35% del ingenio Risaralda.

Ardila Lülle es el principal promotor del proyecto de producción de etanol o alcohol carburante. Sus ingenios Cauca, Providencia y Risaralda producen el 65% del etanol colombiano a partir de azúcar, en tanto que Manuelita produce el 20% (posee además en Perú la empresa Laredo) y Mayagüez el 15%. (Centro de Investigación de la Caña de Azúcar en Colombia).

La sociedad Ingenio Risaralda S.A. se fundó en 1973, con la participación inicial de la Federación Nacional de Cafeteros, COFIAGRO, el Instituto de Fomento Industrial -IFI-, la Corporación Financiera de Occidente y un grupo de propietarios de tierras de la región. En 1.978 se concluyó el montaje de maquinaria y equipos, durante el segundo semestre de dicho año se hicieron las pruebas y ajustes con una molienda de 99.000 toneladas. En 1.979 se inició la operación propiamente dicha del complejo agroindustrial. Su molienda en promedio fue de 800 toneladas por día hábil (Ingenio Risaralda).

INFORME FINAL

La cadena productiva del etanol y su relación con el desarrollo del territorio

La asociación de cultivadores de caña de azúcar (Asocaña) en la década del sesenta, concertó con las autoridades económicas del país el plan maestro para el desarrollo azucarero nacional. Éste concebía la creación de un ingenio en el Valle del Río Risaralda y de otros dos en Tulúa y Obando, como es-

trategia para generar riqueza y vencer el subdesarrollo. Tal estrategia era adecuada en cuanto proveía al territorio risaraldense, y en general a todo el país, un sinnúmero de oportunidades en el sector azucarero, traía consigo la integración de tecnología y crecimiento económico mejorando así la calidad de vida de quienes estaban directa o indirectamente involucrados en tal proyecto.

La idea de un ingenio azucarero en el Valle del Río Risaralda surgió cuando la producción agrícola tenía una importante tendencia a la satisfacción de un sector industrial cada vez más necesitado de materias primas con precios adecuados. También fue el resultado de una economía controlada e incentivada por el gobierno, dirigida a la sustitución de importaciones -lo que en el caso del azúcar era viable por su incidencia en la industria alimenticia- y de la acción de un gremio que como el de los productores de caña se había fortalecido y organizado como interlocutor válido ante las instituciones del Estado, en los años cincuenta.

Otros factores que llevaron a fundar la empresa en esta actividad productiva, fueron: buen ambiente en el país para la inversión en general, ayuda de las instituciones dedicadas a promover iniciativas productivas y la escasa agricultura en la región que contaba con un 90% de ganadería y muy pocos trapiches paneleros que generaban bajo empleo.

Las instituciones dedicadas a promover iniciativas productivas eran, las Corporaciones Financieras Colombiana, Nacional, del Valle y de Caldas, quienes conformaron la Sociedad para el Desarrollo Azucarero, encargada de estudiar las posibilidades para que la firma decidiera localizarse específicamente en un municipio como La Virginia, es decir, analizó las ventajas com-

parativas; de acuerdo con un informe presentado por tal sociedad en 1967, las tierras del Valle del Río Risaralda, que constituye el extremo norte del Valle geográfico del Río Cauca, reúnen condiciones favorables para dedicarse con éxito al cultivo de la caña de azúcar, mejoradas allí por el aspecto climatérico; estas condiciones determinan su macrolocalización. Son las altas temperaturas del día, combinadas con las bajas temperaturas de las noches, durante todo el año, las que hacen que en el Valle se pueda cosechar caña madura todos los meses del año, y en el Valle del Río Risaralda esta condición climatérica es aún más marcada, pues prevalece allí una temperatura más alta que en el Valle del Cauca en el día y más baja durante la noche, gracias a los vientos fríos que bajan de los nevados vecinos. Esta particularidad hace que la caña de La Virginia tenga una mayor saturación en azúcar y sea de mayor pureza, lo que en últimas fue el factor determinante de la microlocalización. Así, se sitúa La planta industrial del Ingenio Risaralda, a 2 kilómetros de la localidad de La Virginia, en jurisdicción del municipio de Balboa, departamento de Risaralda, Colombia.

Estas condiciones constituyen al tiempo las fuerzas centrípetas, las que hasta el momento han influido para que el Ingenio Risaralda continúe ubicado en los valles del Risaralda y del Cauca. Por ello, puede decirse que el Ingenio Risaralda compite con los del Valle del Cauca por las condiciones topográficas, climáticas, de drenaje y por las tecnologías desarrolladas con base en su propia experiencia.

La Sociedad Anónima Ingenio Risaralda, en su tarea de vincular a los propietarios de tierras, demostró las ventajas económicas de la cañicultura con cuadros donde informó a la gente cuánto dinero dejaba la caña, cuán-

to la ganadería, cuánto el sorgo, y cuánto la soya, y la diferencia de utilidades era superior con la caña de azúcar. La inversión de campo se libraba en el primer corte y dejaba utilidades. Al demostrarse a la gente que la cañicultura era buen negocio y que el Ingenio permanecería operando, la oferta de tierras aumentó en cantidad y calidad.

Al definir la localización, se propuso que el Ingenio no tuviera tierras propias considerables, pues la materia prima sería suministrada por los propietarios de ellas, ubicadas en el Valle del Risaralda, quienes serían accionistas y admitían someter sus predios a servidumbres de tránsito en riegos, drenajes, desagües para la adecuación. Por su parte, el Ingenio se encargaría de la caña de azúcar y ayudaría a los cañicultores a la consecución de la financiación para la adecuación de las tierras y la siembra.

A los propietarios de las tierras vinculados como proveedores, ofrecieron distintos tipos de contrato (Ingenio Risaralda, 2004, p. 27):

1. Contrato de suministro de caña: bajo la supervisión técnica del Ingenio, ellos hacían las obras de adecuación y sembraban la caña y el ingenio asumía los costos de corte, alce y transporte. Actualmente, en este tipo de contrato, el Ingenio tiene el 72% del área total establecida.
2. Contrato de cuentas en participación: en el que el propietario ponía parte del capital y otra parte el Ingenio Risaralda para hacer la adecuación, siembra y cultivo y se la paga por tonelada en pie.
3. Contrato de arrendamiento simple: Se pagaba en efectivo o en su equivalente en Kilos de azúcar al precio del día.

Para este momento, las metas eran vincular al proceso agroindustrial 17.200 hectáreas

de los departamentos de Caldas, Valle del Cauca y Risaralda, con el objeto de producir al año 76 mil toneladas de azúcar, destinadas al cumplimiento de las cuotas de exportación asignadas a Colombia en los acuerdos entre los países productores. El impacto en materia de empleo sería grande, pues se esperaba absorber la mano de obra ociosa en los períodos de inter cosecha cafetera, con 2.500 puestos de trabajo directo y 7.500 indirectos. Con la puesta en marcha del proyecto, 9.000 hectáreas pasarían de ser dedicadas a la cría, levante y ceba extensiva de ganado, al monocultivo de la caña de azúcar. En la actualidad, las tierras siguen siendo subcontratadas, y el Ingenio posee un área cultivada de 12.352 hectáreas adecuadas.

Una innovación importante que ha tenido esta firma ha sido la adopción de la metodología de agricultura específica por sitio, con la cual se determina el tipo de variedades que pueden ser sembradas en un predio, de acuerdo con factores tales como la calidad de suelos, la topografía, y el clima del sector. Lo anterior implicó un estudio de microzonificación de los suelos de las 12.500 hectáreas vinculadas al Ingenio Risaralda, para establecer zonas agroecológicas caracterizadas por condiciones homogéneas e identificar cuáles son las variedades adecuadas para cada una de ellas (2004, p. 128).

Su capital autorizado es de \$85'000.000 y un capital suscrito de \$34'581.000, aportado por los socios: Federación Colombiana de Cafeteros, IFI y Cofiagro; Corporación Financiera de Occidente, y propietarios de las Tierras aptas para el cultivo de la caña de azúcar. Actualmente, el Ingenio pertenece mayoritariamente a la sociedad Ardila Lülle, en 35%.

En el año 1973 los socios de la promotora azucarera decidieron comprar la Central Constancia de Puerto Rico por 500.000 dólares, una adquisición de equipos usados con capacidad para moler 3 mil toneladas de caña al día. A partir de ahí, el ingenio invierte constantemente en compra y renovación de maquinaria, manteniendo actualizada la tecnología, de acuerdo con las necesidades del agro, a través de una habitual información recogida en ferias, exposiciones y recurriendo a otros medios como revistas y asesores, entre otros.

En 1989 contaba con 1289 trabajadores con un promedio de antigüedad de 7.8 años en el caso de los obreros y 7.9 del personal administrativo. Para ese año, 429 trabajadores eran por contrato y 830 al básico y tenían como lugar de procedencia en su gran mayoría La Virginia, Pereira, Viterbo, Cartago, Ansermanuevo, Zarzal y Obando; situación que se mantiene como una de las políticas de la empresa, de vincular a los pobladores de la zona de influencia.

Esta cifra ha fluctuado de acuerdo con las necesidades de la empresa. Al finalizar el año 2002, el Ingenio generaba 1691 empleos directos e indirectos, de los cuales 532 pertenecían a la nómina de la empresa; 321 del área operativa, esto es el 60.3% y 211 de la administrativa, 39.7%. La edad promedio del personal vinculado es de 44.5 años con una antigüedad promedio de 17.6 años. En el área administrativa, el personal tiene como mínimo un título en tecnología.

Para el año 1983 el 100% de los trabajadores era permanente. A lo largo del tiempo esta cifra ha venido disminuyendo; así, a finales del 2002 sólo el 25% eran trabajadores permanentes y el 75% restante eran temporales. Esta disminución se da a causa de la modali-

dad adoptada desde el comienzo de su etapa productiva, de asignar a un contratista externo tareas relacionadas con la cadena de valor o actividades de apoyo. Con el incremento de esta modalidad se hizo necesario crear en 1974 la Coordinación de Contratistas, con el objeto de controlar la actividad de éstos y asegurar un tratamiento justo en lo salarial y prestacional para los empleados. En la actualidad, la mayoría de las tareas en cultivo, corte, cosecha, taller agrícola, fábrica, vigilancia privada y servicios generales, son realizadas por contratistas externos.

Por otro lado, los empleados tienen acceso a programas de bienestar y desarrollo dentro de la empresa, como recreación, deporte y cultura; servicio de transporte; programa de pensionados; conferencias con psicólogos expertos; servicio de jardín infantil para los hijos de los empleados; club de la salud para esposas de los trabajadores, póliza de hospitalización y cirugía que cubre tanto a los trabajadores como a sus cónyuges e hijos; auxilios para diferentes actividades y/o calamidades domésticas como transporte escolar, viudez o maternidad.

Además, el Ingenio Risaralda tiene ventajas competitivas en el campo laboral, capacitando continuamente a su personal. Con la colaboración del SENA, las Universidades Tecnológica de Pereira y de los Andes, Incolda, Asocaña, Cenicaña, el programa IRISA 2000 y recursos propios del ingenio, los trabajadores reciben una permanente capacitación en diversas áreas, tales como autoconstrucción, operación y mantenimiento de maquinaria, soldadura, lubricación, refrigeración, hidráulica, motores Cummins, básico de instrumentación, informática aplicada, formación de monitores de corte, entre otras, permitiéndole a la empresa desarrollar el potencial del personal y forjar un alto sen-

tido de pertenencia hacia la empresa.

Adicionalmente, desde hace 16 años se llevan a cabo programas de validación de la primaria y el bachillerato, los cuales se extiende a las esposas de los empleados. Como apoyo a los programas de formación se cuenta con una biblioteca que ofrece el servicio de préstamo de libros. La empresa apoya el esfuerzo de los profesionales para adelantar estudio de postgrado y especializaciones que tengan una influencia directa sobre el desempeño del cargo que ocupan y entrega becas a los trabajadores para financiar carreras intermedias y universitarias. Todo el personal administrativo es profesional y del personal operativo muchos son tecnólogos (Ingenio Risaralda, 2004, p. 229).

Estos programas corresponden a ventajas competitivas, ya que mejoran el proceso productivo en cuanto a capacitación del personal, logrando un alto nivel de aceptación y compromiso con la empresa, creando la conciencia de ver el trabajo en concordancia con el Direccionamiento Estratégico. Además, porque los factores productivos son el terreno, el trabajo y el capital, en este caso, el Ingenio invierte en el factor trabajo para aumentar su productividad y generar ganancias o beneficios.

Aprovechando las ventajas que ofrecían las empresas asociativas de trabajo, EAT, -no pagaban impuestos a la renta, ni parafiscales - reguladas por la Ley 10 de 1991, el Ingenio Risaralda impulsó a partir de 1999 la creación de algunas, con personal acogido a los planes de retiro diseñados dentro de las estrategias de competitividad. Aseafa, por ejemplo, fue montada para asumir las tareas de empaquetado del producto terminado; Tecnimec, para ofrecerle al Ingenio labores de mantenimiento en la fábrica, entre otros.

Pero a raíz de la incertidumbre jurídica producida por una iniciativa tendiente a recortar las ventajas tributarias de las EAT, las creadas por el Ingenio Risaralda se convirtieron en Cooperativas de Trabajo Asociado, que al regirse por las leyes del cooperativismo brindan mayores oportunidades de crecimiento económico y bienestar social.

En la actualidad, en el ingenio existen 15 cooperativas, con un total de 1.110 asociados.

Otras ventajas competitivas importantes se encuentran en la Misión y la Visión del Ingenio Risaralda S.A.; la primera está dirigida a generar valor agregado satisfaciendo las necesidades y expectativas de los clientes mediante el suministro de azúcares y mieles, energía, alcoholes y licores, alimentos y bebidas, suplementos y núcleos para alimentación animal, insumos y servicios agropecuarios. La búsqueda de la excelencia y el compromiso consignado en la misión, en relación con la generación de riqueza y bienestar para sus estamentos y para las comunidades de la zona de influencia, han determinado la evolución de la estructura administrativa del Ingenio Risaralda.

El organigrama, junto con la evolución de la planta de personal y las relaciones obrero-empleador, son determinadas por las ideas imperantes en cada coyuntura, por las circunstancias del momento en la historia empresarial. Es decir, que el organigrama es continuamente modificado para adaptarlo a las condiciones socio-económicas de la empresa.

La visión está enfocada a ser una empresa de categoría mundial en términos de: generación de valor, calidad, productividad, gestión comercial y responsabilidad social. Las políticas del Ingenio Risaralda se dirigen

básicamente a los accionistas, medio ambiente, calidad, comunidad y trabajadores.

Ambas, como ventajas competitivas, permiten seguir el ciclo del plan estratégico o direccionamiento estratégico, guía o directriz que posibilita actuar diariamente para mejorar el trabajo y las relaciones con los clientes, la comunidad y la empresa misma, para lograr la asignación de recursos. Siguiendo este ciclo, los objetivos corporativos o lo que la empresa denomina, su mandato, son: sobrevivir, crecer, generar valor y desarrollarse sosteniblemente.

En cuanto a la política de comunidad y su balance social, el Ingenio Risaralda invierte recursos en su zona de influencia, como para la reconstrucción de escuelas e instituciones ubicadas en el Eje Cafetero, y para los trabajadores que se vieron afectados por el terremoto del 25 de enero de 1999; aporte para la optimización del acueducto de La Virginia; esfuerzos para atender de manera conjunta con los propietarios de los predios y la alcaldía, la problemática que por inundaciones se presentaba en el puerto risaraldense y que afectaba a un amplio sector de la población; programas concertados con las administraciones municipales para el mantenimiento y rehabilitación de vías, labor de topografía y señalización vial, recuperación de maquinaria, donación de materiales y apoyo a campañas cívicas; actividades de reforestación de las zonas rurales y las cuencas de las fuentes hídricas, campañas de uso racional y conservación del agua; y en general, diferentes ayudas donadas a entidades sin ánimo de lucro, a parroquias, entre otros.

En cuanto a la política de clientes, el Ingenio produce derivados de la caña de azúcar como: azúcar cruda y refinada, núcleos protéicos para la preparación de alimentos

concentrados con base en azúcares y mieles, mieles vírgenes, melaza o miel final, bagazo, cenichaza, bagacillo, excedentes o suplementos energéticos para la alimentación animal. Muchos de estos productos nacen después de malos resultados obtenidos cuando se decide satisfacer las expectativas de la industria azucarera en mercados prometedores como los del Pacto Andino y México -contrario a lo que sucedió con las exportaciones a Estados Unidos-; llevando al surgimiento de una estructura de sustitución de exportaciones, implementando programas tales como la venta de azúcar para las fábricas de concentrados para la alimentación animal y el programa de exportaciones conjuntas, cuyo objetivo es apoyar a los exportadores de productos que tienen como insumo el azúcar, con un precio basado en las cotizaciones.

Se apoya en sus certificaciones con Icontec -Instituto Colombiano de Normas Técnicas-, aplicación de las normas ISO, certificado de aseguramiento de calidad ISO 9002; en el 2003 actualiza el certificado Gestión de Calidad con base en los lineamientos básicos de la NTC-ISO 9001, versión 2000.

"La generación de etanol es un proyecto que le permite al Ingenio Risaralda S.A. generar valor agregado, asegurar mejor futuro dentro de un marco de desarrollo sostenible y agroindustrial, mantener los actuales empleos que demanda el sector, así como los programas sociales y comunitarios que realiza, y diversificar la industria aprovechando cada uno de los subproductos que genera la planta" (Patiño Montoya, 2006, p 13).

Finalmente, puede afirmarse que los motivos que llevaron a la fundación del Ingenio en el año 1973 fueron principalmente la necesidad del sector industrial de materias primas con precios adecuados, incentivos del gobierno

con miras a sustituir las importaciones, la ayuda de las instituciones dedicadas a promover iniciativas productivas y la escasa agricultura; y lo que llevó a que se localizara fueron, entre otros factores, los estudios que demostraron que las tierras del Valle del Río Risaralda reunían condiciones favorables para dedicarse con éxito al cultivo de la caña de azúcar.

Puede decirse también que los factores de producción disponibles en el primer eslabón de la cadena productiva que es el de los insumos, están determinados por el cultivo de caña en las tierras que subcontrata el Ingenio Risaralda. Este último conforma el segundo eslabón de dicha cadena, el cual elabora el etanol a través de mano de obra directa e indirecta (personal administrativo) y se clasifica en permanente, temporal y subcontratada. Los dos primeros eslabones trabajan conjuntamente para finalmente comercializar los diferentes productos que elaboran, incluido el etanol, el cual es vendido a los distribuidores mayoristas y posteriormente, vendido a los minoristas para concluir la cadena en el consumidor final. La buena gestión de este eslabonamiento permite al Ingenio aumentar su capital y renovar su maquinaria constantemente.

Bajos costos del biocombustible frente a altos precios de venta

Uno de los indicadores de gestión aplicado en el Ingenio Risaralda es el EVA, Valor Agregado Económico. Éste establece la forma como ha aumentado o decrecido el valor agregado al capital empleado por la empresa durante los años de operación, y qué tanta rentabilidad se le ha podido dar al mismo, para luego analizar las causas de ese comportamiento, que pueden provenir de cualquiera de los procesos inherentes a la producción y comercialización de los productos que ofrece el Ingenio.

El Valor Económico Agregado, fue utilizado como metodología para perfeccionar el plan estratégico mencionado, introduciendo una cultura de valor en la gestión. Para ello, se dividió el Ingenio por Unidades Estratégicas de Negocio -UENS, donde se aplican indicadores que se reflejan en la planta, además se implementó la metodología Compensación Variable para ciertos cargos. Tal proceso sirvió también para complementar y refinar las actividades de gestión, e integrar sus procesos, sistemas, indicadores y equipo humano, alrededor del propósito de mejorar el valor creado por la empresa (Ingenio Risaralda, 2004, p 174).

Con la introducción al país del concepto de la Externalización (Outsourcing) a mediados del último decenio del siglo XX, consistente en la contratación de terceros para desarrollar servicios o actividades propias, pero que no hacen parte de la cadena de valor, a fin de que la empresa se concentre en el despliegue de sus competencias esenciales y estratégicas en donde radican sus ventajas y le generan el valor agregado a los clientes, la tendencia experimentada en el Ingenio Risaralda se acentúa y le permite además liderar procesos de desarrollo empresarial con su propio personal, que al organizarse para proveer ciertos servicios y productos, deja de ser subordinado y se convierte en socio. De esta manera busca disminuir costos. Una de las razones que expone el Ingenio, es como en el año 1992, un obrero vinculado laboralmente cortaba 8 toneladas/día mientras que uno por contrato, 12.

A pesar de la conveniencia que esta medida implica para la empresa, existen aspectos negativos para los empleados que se intentan contrarrestar con sindicatos formados, tanto allí como en otros ingenios.

Tal como lo indican los sectores que se oponen a la externalización, "estas medidas sólo buscan esconder la relación laboral y pagar al destajo sin prestación social alguna. Así, trece ingenios azucareros en el país mantienen a 30 mil trabajadores sin contratos laborales, en condiciones del capitalismo salvaje.

"Ante la imposibilidad de disciplinar la mano de obra y la necesidad de incrementar la productividad, los ingenios planifican ahora la mecanización del corte, con lo cual los supuestos efectos de la producción de etanol sobre el empleo, se invertirían." (Mondragón, 1997). De esta manera, para el Ingenio se reducen los costos debido a la sustitución de mano de obra.

En lo relacionado con la producción de alcoholes carburantes, el valor de la inversión está determinado por la implementación de procesos y procedimientos exigidos por la legislación nacional ambiental, en especial en lo relacionado con el tratamiento y aprovechamiento de las vinazas. En cuanto a la reducción de costos en la producción de alcohol, en general, los ingenios pagan a los productores de caña -terratenedores- 30 mil pesos por tonelada para la producción de etanol, mientras que para la producción de azúcar se pagan 50 mil pesos por tonelada.

La producción de la caña que se destina para etanol implica una reducción en el margen de utilidad para los dueños de tierras, mientras que para los ingenios la utilidad es generosa, teniendo en cuenta que el costo de un galón de etanol es de 1.21 dólares y el precio de venta es de 2.24, indicando una utilidad del 100%.

Otros de los temas importantes para la reducción de costos del Ingenio Risaralda, son: el proyecto para la construcción de un puente sobre el río Risaralda que acortaría distancias en el transporte de la caña de los cultivos a la

fábrica. El programa de camuros como controladores naturales de malezas, con lo cual se pretendía reducir los costos del mantenimiento de las zonas verdes del ingenio; utilización de cachaza y/o ceniza en el campo, con el fin de mejorar las condiciones fisicoquímicas del suelo, lo que redundaría en menores costos del cultivo en la aplicación de fertilizantes y, adicionalmente, evita la contaminación de las fuentes de agua; implementación de nuevas tecnologías en el campo como máquinas cosechadoras o cortadoras de caña para evitar los sobrecostos de la mano de obra.

Para concluir, puede decirse que la estructura de costos presente en la cadena productiva del biocombustible está muy intervenida por el oligopolio de las destilerías del país dentro de las que juega un papel crucial el conglomerado Ardila Lülle, dueño del 35% del Ingenio Risaralda, y también del Cauca y Providencia, y quien determina el precio de compra de la caña de azúcar que adquiere para el etanol, asignando a su vez el precio de venta en el primer eslabón de la cadena productiva, para lograr reducir al máximo los costos de su propio eslabón: el de la elaboración. A pesar de que el gobierno es el supuesto determinante del precio de venta del alcohol, es innegable la influencia de esta sociedad en las decisiones sobre el tema del etanol, si se tiene en cuenta que hoy Ardila Lülle se precia de ser el productor individual de azúcar más grande del mundo y ser el principal promotor de los proyectos de producción de etanol o alcohol carburante.

Política económica en la cadena productiva del alcohol carburante

El Alcohol carburante o Etanol empieza a producirse en Colombia gracias a la Ley 693 del 19 de septiembre de 2001, la que ordenó que a partir de septiembre de 2005, la

gasolina en las ciudades colombianas de más de 500 mil habitantes debería contener etanol. Desde el punto de vista de la economía, no solamente es una manera de reducir la contaminación ambiental y la dependencia del petróleo, sino que debería convertirse en una importante fuente de divisas en el futuro. Para las regiones, podría sentar una salida para la vocación agrícola del país. Para los empresarios, podría ser todo un frente estratégico de negocios. Colombia llega al tema a tiempo y tiene la ventaja de ser un productor importante y eficiente de caña de azúcar en el mundo.

En lo relativo al medio ambiente y de acuerdo con la Asociación de Recursos Renovables del Canadá, el agregado de un 10% de etanol al combustible trae los siguientes beneficios: reducción de un 30% de las emisiones de monóxido de carbono, entre un 6% y un 10% de reducción de las emisiones de dióxido de carbono en toda la red de producción y uso del etanol.

Sin embargo, algunos estudios demuestran que el uso de este alcohol perjudica aún más al medio ambiente que la misma gasolina, debido a que su destilación provoca respecto a la gasolina o al gasóleo, una mayor emisión en dióxido de carbono; además, la utilización masiva de grandes extensiones de tierra para la producción de biocombustibles puede traer consigo una gran presión sobre recursos hídricos, la utilización de pesticidas y fertilizantes, y por supuesto, amenazas a la biodiversidad y el hábitat. En este sentido la aplicación de buenos sistemas de certificación para proyectos en este sector por parte de los gobiernos es prioritaria.

Por otra parte, "el consumo de etanol en ciudades de mayor altura sobre el nivel del mar se evapora causando daños en la cámara de

combustión de los vehículos, oxidación y desgaste prematuro en componentes metálicos y deformación de los componentes de caucho del sistema de combustión, como lo han demostrado las investigaciones de la Universidad Nacional, que también detectaron un efecto ambiental negativo cuando el tráfico es lento y se usa etanol (Acevedo, 2005).

Después de promulgada la ley, "un primer paso y el más importante dado por el actual gobierno para incentivar la producción de este biocombustible, fue lograr la inclusión en la Ley 788 del 2.002, de reforma al Estatuto tributario, el Artículo 31, declarando exento del IVA al alcohol carburante con destino a la mezcla con el combustible motor; adicionalmente, se exoneró del pago del impuesto global y de la sobretasa al porcentaje de dicha mezcla, con lo cual se torna competitiva su producción y comercialización, pero los municipios pierden el mismo porcentaje en recaudo de sobretasa. Al incentivo anterior se añade el que se ofrece por vía general a todas aquellas importaciones de equipos y/o maquinarias para el montaje de nuevos proyectos que contribuyan a reducir las emisiones de CO₂ a la atmósfera, tal es el caso de las plantas destiladoras productoras de etanol.

Jorge Bendeck, presidente de la Federación Nacional de Biocombustibles, afirma que la actual producción de las cinco plantas de etanol que hay en el Valle del Río Cauca (Incauca, Providencia, Manuelita, Mayagüez y Risaralda), y que asciende a un millón de litros diarios de alcohol carburante, equivale a haber descubierto un campo petrolero de 16.500 barriles por día, no declinables. "Eso le representa a Colombia un ahorro de US\$360 millones, mientras que el costo de las exenciones para promover las inversio-

nes en este sector sólo asciende a US\$40 millones" (Arias Restrepo, p virtual).

El ingenio Risaralda y en general "los del Valle del Cauca han sido pioneros en el mercado doméstico en la producción de alcohol carburante, a partir de caña de azúcar. Sin embargo, no son los únicos que apuestan a este mercado, pues en estos momentos hay en el país una diversidad de empresas y consorcios (Ethanol Consortium Board S.A., Alcol S.A., Maquiltec y Petrotesting, entre otras) que promueven y comercializan la construcción de por lo menos 11 plantas para producir etanol a partir de caña, remolacha azucarera y yuca, por más de US\$500 millones en varias regiones del país, que generarían más de 120.000 empleos rurales en los próximos cuatro años." (Arias Restrepo, p virtual).

La producción de las plantas existentes equivale al 57% de la demanda, pero se requieren otros 600.000 litros de etanol al día para cubrir el territorio nacional.

Otro factor que incide en el aumento de la producción del alcohol carburante es la negociación del Tratado de Libre Comercio - TLC- con Estados Unidos. Al gobierno le interesa satisfacer la demanda de EEUU en el tema del biocombustible, y al mismo tiempo fortalecer el oligopolio del azúcar en Colombia, especialmente el perteneciente a la Sociedad Ardila Lülle. "Por esto, el gobierno Álvaro Uribe sacrificó a los productores colombianos de maíz, arroz, papa, frijol, cerdo y aves, pero se rompió la camisa por elevar en 50 mil toneladas la cuota de azúcar colombiano y sus derivados en Estados Unidos" (Mondragón, 1997). Estas exportaciones son beneficiosas ya que en el país norteamericano, el precio de este producto es de un 30% más alto que en Colombia. La idea es que en octubre de 2008 se estén entregando los primeros 300.000 litros diarios,

para llegar a 600.000 en abril de 2009 y a una mezcla de 750.000 para el mercado externo y 150.000 para el local en octubre de ese mismo año (Mondragón, 1997).

Otro factor resultante de la alta producción de etanol es el alza en los precios de los alimentos, es decir, la inflación, pues en diferentes países del mundo ha crecido la demanda de productos agrícolas para refinar biocombustibles. Como lo comenta una nota publicada en The Wall Street Journal: "El alza de los precios de la comida ya causa preocupaciones en países relativamente pobres - como China e India- y podría desacelerar la economía mundial al obligar a los consumidores a gastar menos en otros productos y a los bancos centrales a luchar contra la inflación, elevando las tasas de interés" (Caballero Argáez, p virtual).

"En Colombia, la demanda de caña de azúcar, maíz, aceite de palma y remolacha azucarera, entre otros, ha disparado sus precios y de rebote, los de la carne de res, huevos, pollos y gaseosas. Por ejemplo, para el mes de marzo la variación mensual de los precios de los alimentos fue de 2,6% empujada por la papa, la carne, los plátanos, las frutas, las hortalizas y las legumbres. En los últimos 12 meses, ese incremento ha sido de 8,9 por ciento" (Caballero Argáez, p virtual).

Es posible que el mundo esté entrando en una fase de aumento de los precios de los alimentos por culpa del etanol "malo", el producido con base en maíz, que, según expertos, no es ni eficiente, ni amigable al ambiente. Por el contrario, en la caña de azúcar la fijación de carbono es biológicamente más eficiente, por lo cual este etanol sí se considera bueno.

Se puede decir que la autoridad económica fue decisiva en la conformación de la cadena del etanol; es innegable que el alcohol

carburante tuvo sus inicios en Colombia, gracias a las iniciativas del gobierno, lo que hace que el éxito de los biocombustibles dependa de la obligación de usarlos, de las exenciones y subsidios del Estado, motivos que también incidirán en el aumento de su producción para satisfacer las necesidades del país pero que a largo plazo puede ser contraproducente por el alza generalizada en los precios de los alimentos.

CONCLUSIONES

- La incipiente agricultura en Colombia, con una demanda creciente para satisfacer un sector industrial cada vez más necesitado de materias primas, con precios adecuados e incentivos gubernamentales para lograr la sustitución de importaciones, y el apoyo de las instituciones que promovían iniciativas productivas, fueron los principales factores que suscitaron la creación del Ingenio Risaralda.
- La macrolocalización de esta empresa se dio por factores climáticos y topográficos de la zona, que al ser más marcados en la región de La Virginia debido a su cercanía al nevado, permitían cosechar durante todo el año y obtener una caña con mayor saturación de azúcar y de mayor pureza, lo que determinó la microlocalización del Ingenio.
- Desde sus inicios, el Ingenio Risaralda no posee tierras propias, debido a que los terratenientes de la zona suplen las necesidades de materia prima, para lo cual realizó diferentes tipos de contratos; medida que actualmente prevalece.
- Esta refinería ha venido en una constante evolución tecnológica, mostrándose esto en la modernización de maquinaria, sustituyendo mano de obra y disminuyendo costos

- de algunos procesos, logrando poseer una de las mejores refinerías a nivel nacional.
- La mano de obra propia en la empresa ha venido en una constante disminución, debido a la externalización que permite una estructura de costos más rentable y eficiente para la empresa. Para ciertos sectores de la sociedad esta medida es contraproducente porque reduce los beneficios laborales de los trabajadores.
 - La certificación de las diferentes normas ISO reflejan el buen desempeño y la excelente calidad de los diferentes productos de la firma, dándole la oportunidad de exportar.
 - Una importante ventaja competitiva son los convenios que tiene el Ingenio Risaralda con distintas instituciones para la capacitación de empleados y en general, el bienestar social de los mismos y de la comunidad, pues a pesar de las críticas que recibe, es evidente que existe una responsabilidad social.
 - El Ingenio Risaralda es actualmente una de las refinerías más competitivas del país, debido a su generación de valor, gestión de calidad, responsabilidad social y gestión comercial, logrado gracias al buen direccionamiento estratégico, constantemente actualizado para cumplir sus promesas de generación de riqueza y bienestar para todos sus estamentos y las comunidades de la zona de influencia.
 - El alcohol carburante empieza a producirse en Colombia gracias a la Ley 693 de 2001, para disminuir la contaminación y el agotamiento del petróleo como recurso renovable, y por los incentivos que brinda el gobierno a las refinerías que lo produzcan.
 - Existen fuertes críticas frente al tema del alcohol carburante, la primera es hacia los incentivos fiscales en el tema de impuestos y aranceles que ha otorgado el gobierno a los productores de etanol, ya que por esta medida los municipios dejan de percibir varios millones de pesos por concepto de sobretasas; y la segunda es el alto precio que impone el oligopolio de las refinerías al etanol frente al de la gasolina, si se tiene en cuenta que los costos del etanol son bajos.
 - Ardilla Lülle fue el principal promotor del proyecto del etanol en Colombia, por ello, sus ingenios Cauca, Providencia y Risaralda producen actualmente el 65% del etanol colombiano, es decir, 650 mil litros por día, a partir de azúcar.
 - Los costos de la caña de azúcar para producir etanol en el Ingenio Risaralda, son menores en un 40% que para la producción de otros productos.
 - Los precios del alcohol carburante para el productor, el distribuidor mayorista, el distribuidor minorista y el consumidor final, son determinados por el Ministerio de Minas y Energía.
 - La utilidad que genera el etanol en Colombia para las refinerías es del 100%, porque su precio equivale al doble de su costo.
 - El aumento en la producción de etanol en Colombia trae consecuencias en la demanda de productos para su fabricación, por lo que la oferta de alimentos derivados de estos mismos productos obliga a un aumento de precios, lo que podría obligar a disminuir su fabricación.
 - A partir de esta investigación, puede concluirse que el cluster de la caña de azúcar

en el Departamento de Risaralda está estructurado, gracias a las alianzas estratégicas que tiene la cadena productiva de la caña, determinada por un eslabonamiento iniciado en las tierras productoras de caña de La Virginia y sus alrededores, que proveen al Ingenio Risaralda de materia prima para la elaboración de sus productos y que posteriormente pasan a

ser comercializados.

- El clúster de la caña de azúcar impacta positivamente al departamento de Risaralda, porque la cadena de valor que lo compone, al ser eficiente y competitiva, permite el desarrollo de la región, que se acentúa aún más con la producción de etanol.

BIBLIOGRAFÍA

1. ALTENBURG, Tilman y MESSNER, Dirk. (2002). (Editores). América Latina Competitiva. Desafíos para la Economía, la sociedad y el Estado. Venezuela: Instituto Alemán de desarrollo (IAD), Deutsche Gesellschaft Fur Technische Zusammenarbeit (GTZ), Nueva Sociedad.
2. BEJARANO, Jesús Antonio. (1998). Economía de la agricultura. Colombia: TM editores en coedición con Universidad Nacional de Colombia, IICA y Fonade.
3. FERNÁNDEZ SÁNCHEZ, Esteban, AVELLA CAMARERO, Lucía y FERNÁNDEZ BARCALA, Martha. (2006). Estrategia de Producción. 2da. edic. Madrid: Mc Graw Hill.
4. GABIÑA, Juanjo. Prospectiva y planificación territorial: hacia un proyecto de futuro. Santafé de Bogotá: Alfaomega: Marcombo.
5. HAX, Arnoldo y MAJLUF Nicolás. (1996). Gestión de empresas con una visión estratégica. 4a Edic. Capítulo 1: El concepto de estrategia y el proceso de formación de la estrategia. Santiago de Chile: Ediciones Dolmen.
6. INGENIO RISARALDA. (2004). Generando Riqueza: 25 AÑOS. Pereira.
7. KRUGMAN, Paul. (1996). La organización espontánea de la economía. Barcelona: Anthony Bosch.
8. LIST, Friedrich. En: MONTOYA, Nicolás. Documento de colectivo, I semestre de 2007. Núcleo problemático: origen y desarrollo de la teoría administrativa y organizacional. Marco de Referencia. Pereira: Universidad Católica Popular del Risaralda.
9. Mc CORMICK ESCANDÓN, David y MORALES LEDESMA, Patricia. (2006). Diferencias conceptuales entre clusters y cadenas productivas y sus implicaciones para la construcción del futuro de Risaralda. En: Revista Gestión y Región. No. 2 pp. 27-48

10. MONCAYO JIMÉNEZ, Edgard. (2004). Nuevos enfoques del desarrollo territorial: Colombia en una perspectiva latinoamericana. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
11. POLIMENI, Ralphs. FABOZZI, Frank y ADELBERG, Arthur. 1997. Contabilidad de Costos. 3ra. Edic. Colombia: McGraw -Hill.
12. PORTER, Michael E. (1987). Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior. México: Cesca.
13. PORTER, Michael E. (1999). Ser competitivos. Nuevas aportaciones y conclusiones. España: Ediciones Deusto.
14. RAMÍREZ PADILLA, David. (1980). Contabilidad Administrativa. México: McGraw-Hill.
15. RENDER, Barry y HELZER Jay. (1996). Principios de Administración de Operaciones. México: Prentic-Hall.
16. TAMAYO, Mario. 2001. El proceso de la Investigación científica. México: Limusa.

OTRAS FUENTES

1. ACOSTA MEDINA, Amilkar. ABC de la biogasolina. Disponible En: http://www.amylkaracosta.com.index.php?option=com_content&task=view&id=139&Itemid=1. Consultado el 21 de abril de 2007
2. AGROCADENAS. Cadena del azúcar en Colombia (en línea) Disponible En: http://www.agrocadenas.gov.co/azucar/documentos/caracterizacion_azucar.pdf Consultado en Abril de 2007
3. BIOGASOLINA. www.colombia.com (en línea) Disponible en: <http://www.colombia.com/especiales/2005/biogasolina/composicion.asp>. Consultado en Marzo de 2007.
4. CABALLERO ARGÁEZ, Carlos. Un nuevo dilema para la política económica. (En línea). Disponible En: http://www.eltiempo.com/opinion/columnistas/carloscaballeroargez/ARTICULO-WEB-NOTA_INTERIOR-3513991.html. Consultado en mayo de 2007.
5. CENTRO DE INVESTIGACIÓN DE LA CAÑA DE AZÚCAR EN COLOMBIA (en línea) Disponible En: http://www.cenicana.org/agroindustria/historia_cana.php
6. Diccionario de economía y finanzas. Sobre el concepto de impuestos. Disponible En: <http://www.eumed.net/cursecon/dic/I.htm#impuesto> Consultado en marzo de 2007.
7. Enciclopedia del Estudiante. Tomo 14 Ecología - Wikipedia - Encarta. Disponible En: http://www.portalplanetasedna.com.ar/recursos_naturales1.htm. Consultado en abril de 2007

8. FEDERACIÓN NACIONAL DE COMBUSTIBLES: Fedecombustibles. (en línea) Disponible En: <http://www.fedebiocombustibles.com/procesoac.htm> Consultado en Abril de 2007.
9. INGENIO RISARALDA (en línea) Disponible en: <http://www.ingeniorisaralda.com/cultivo.php?op=514> Consultado en Marzo de 2007.
10. PATIÑO MONTOYA, Paula Andrea. (2006). Actualización y valoración de cargos del Ingenio Risaralda S.A. Informe de práctica. Pereira: Universidad Católica Popular del Risaralda. Prácticas Profesionales.
11. PORTER, 2003. p.25. En: ROMO MURILLO, David y ADBEL 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/docs/Concepto_Competitividad.pdf. Consultado en abril de 2007
12. RUIZ GRANADA, Lucía. 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.
13. STORPER, M y WALKER, R.,1986, p.222. Citado por: CICCOLELLA, Pablo José. "Reestructuración Industrial y cambio locacional." En: Revista Territorio No 4, 1992. Disponible en: http://www.filo.uba.ar/contenidos/investigacion/institutos/geografia/territ4.htm#_edn17. Consultado en Abril de 2007



ENTESCO LTDA. UN PEQUEÑO CON INFLUENCIA.

*Leonardo Castro Cortez.
Lina Marcela Pérez Rumierk.
Lorena Carolina Guevara González.*

SÍNTESIS

El texto que se presenta a consideración es el resultado de un trabajo interdisciplinar, abordado desde los contenidos del plan de estudio de IV semestre de administración de Empresas, para comprender las características de la cadena productiva de la industria metalmecánica en Risaralda y teniendo como objeto de estudio a la empresa ENTESCO Ltda. Esta actividad productiva de Risaralda es reconocida a nivel nacional, más en el tema de fabricación de transformadores eléctricos, lo cual se debe a las grandes inversiones que las empresas deben hacer en tecnología de punta para satisfacer tanto la demanda nacional como internacional, para ofrecer productos de alta calidad.

DESCRIPTORES: metalmecánica, cadena productiva, transferencia tecnológica, localización.

ABSTRACT

The text presented for consideration, is the result of an approach of interdisciplinary work from the contents of the fourth semester curriculum of Business Administration; this was done to understand better the characteristics of the productive chain in the metalworking industry in Risaralda and taking as a study object the company ENTESCO Ltda. This productive activity of Risaralda is recognized nationally, mainly in the areas of electrical transformer manufacturing, mainly because of large investments that companies must make in cutting-edge technology to meet domestic and international demand, which offer high quality products.

DESCRIPTORS: metalworking, supply chain, technology transfer, localization.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación es el resultado de un trabajo interdisciplinar, abordado desde los contenidos del plan de estudio de IV semestre de administración de Empresas, para comprender las características de la cadena productiva de la industria metalmecánica en Risaralda y teniendo como objeto de estudio a la empresa ENTESCO Ltda.

Como núcleo problemático se plantea, "El origen y desarrollo de la teoría administrativa y organizacional". La unidad de análisis

es, entonces, la empresa ENTESCO Ltda. y la unidad de observación es el dueño de la misma, el Dr. Juan Manual Henao, junto a la Ingeniera Civil, Marly Henao.

Se considera útil este trabajo de investigación, en la medida en que se adquiere conocimiento de la realidad empresarial y organizacional, sirviendo de base para investigaciones posteriores. Igualmente, se incentiva la búsqueda del conocimiento desde el inicio de la formación profesional con

el objetivo de formar Administradores de Empresas que conozcan el contexto organizacional para que, en un futuro, puedan desempeñarse competitivamente.

Esta investigación científica es, por el tipo de diseño, no experimental. Es transversal porque se estudia un fenómeno del que se toma un corte de un momento específico y se analiza cuidadosamente; para el presente caso, se observan datos de tipo económico y financiero del primer semestre del año 2007.

De acuerdo con los fines, es una investigación aplicada y por el nivel de conocimiento es exploratoria-descriptiva. De acuerdo con el interés que la anima, es empírico-analítica, con Estudio de Campo.

Es también importante señalar que las fuentes de recolección de la información se clasificaron así:

- a. Primarias:
 - Entrevista al gerente de la empresa
 - Observación directa de la empresa para determinar las características del sector de la metalmecánica.
- b. Secundarias:
 - Información contable y financiera de la empresa, para realizar cuadros comparativos entre las empresas de transformadores ENTESCO Ltda. y ABB.
 - Bibliografía: libros y revistas con temas relacionados con productividad y competitividad en la cadena productiva del sector de la metalmecánica, así como textos relacionados con la teoría administrativa.

MARCO DE REFERENCIA

Para describir la cadena productiva de la industria metalmecánica en Risaralda que aparece a continuación se tiene en cuenta la Figura 1.

MARCO TEÓRICO.

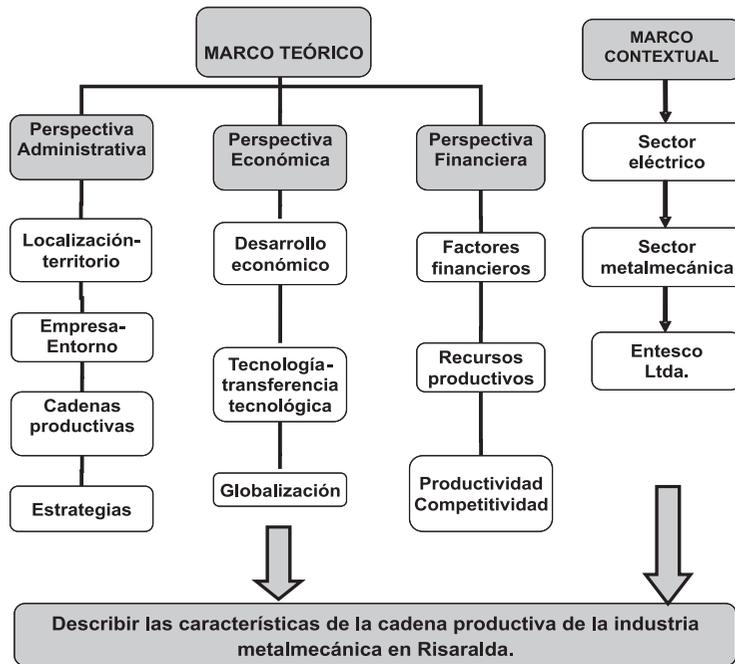
Para caracterizar una cadena productiva de una industria determinada, es necesario tener en cuenta elementos tanto administrativos como económicos y financieros, que permitan darle una fundamentación teórica a los planteamientos y hallazgos que se presentan desde un trabajo investigativo.

Perspectiva Administrativa

Es evidente que unas regiones resultan más atractivas que otras para la ubicación de las empresas, y que hay muchos factores que influyen en la toma de decisión en este sentido. Se considera que esta localización es el "resultado de fuerzas sociales complejas en las que las macrotendencias y microdecisiones se encuentran en continua interacción" (Coq Huelva, 2003, p 9).

En este sentido, el territorio "se presenta como una configuración de agentes y elementos económicos, socioculturales, políticos, institucionales que poseen modos de organización y de regulación específicos" (2003, p 10), determinante en la medida en que posibilita buscar las razones de por qué unas áreas son más industriales que otras, convirtiéndose en una manera de conocer la realidad de dichos fenómenos de localización.

Figura 1. Las características de la cadena productiva de la industria metalmecánica en Risaralda



Fuente: elaboración propia.

Teniendo en cuenta que las empresas son "entidades sociales formadas por partes interrelacionadas que buscan desarrollarse frente al entorno para alcanzar determinados resultados" (Mendoza, 2002, p 32), para poder llegar a la consecución de dichos resultados, éstas deben conocer su medio externo que, según Mendoza (2002, p16-18), tiene cuatro componentes: 1. El sistema económico, encargado de incorporar los fenómenos relacionados con la producción, la circulación y el consumo de mercancías en la sociedad. 2. El sistema tecnológico, número de productores y transmisores de innovacio-

nes en materia de procesos productivos, sistemas administrativos y productos. 3. Sistema socio-cultural-político, relacionado con la incidencia del aspecto humano en los resultados y 4. El gobierno, vital porque ninguna empresa está a salvo de la acción del Estado, puesto que lo necesita y se beneficia de él.

Lo anterior lleva a considerar entonces que el conocimiento del entorno es importante, ya que posibilita hacer frente a las falencias y a la competencia existente en la región, por medio de la adopción de estrategias, definidas como:

"Un patrón de decisiones coherente, unificador e integrativo, que determina y revela el propósito organizacional en términos de objetivos a largo plazo, programas de acción y prioridades en la asignación de recursos, selecciona los negocios de la organización o aquellos en que va a estar, intentando lograr una ventaja sostenible a largo plazo en cada uno de sus negocios respondiendo adecuadamente ante las amenazas y oportunidades en el medio ambiente de la firma y las fortalezas y debilidades, de la organización" (Hax y Majluf, 1996, p 35).

La implementación de estrategias permite a las empresas organizar sus procesos productivos, tomar decisiones acertadas, distribuir adecuadamente sus recursos y, en general, tener la posibilidad de tomar decisiones co-

herentes para fortalecer las oportunidades y enfrentar las amenazas; también es importante destacar que la adopción de estrategias facilita la creación y el fortalecimiento de las cadenas productivas, formando clusters:

"Concentraciones geográficas de empresas interconectadas, suministradores especializados, proveedores de servicios, empresas de sectores afines e instituciones conexas, que compiten pero que también cooperan en su carácter de masas críticas de inusual éxito competitivo en áreas de actividades determinadas, en una actividad característica de todas o casi todas las economías nacionales, regionales e incluso metropolitanas, en especial la de los países más avanzados" (Porter 2003, p 203).

Es decir, que los clústeres impactan en la creación de aglomeraciones en determinados lugares, facilitan el transporte de los productos, la adquisición de materias primas y el acceso a diferentes servicios, ayudando a establecer al mismo tiempo las actividades más dinámicas en estos sitios.

David (1997, p 54-61) define las estrategias que podría utilizar una empresa en trece movimientos: integración hacia delante, integración hacia atrás, integración horizontal (permite que la empresa controle a los distribuidores, a los proveedores y a la competencia), penetración en el mercado, desarrollo del producto, desarrollo del mercado (requiere un esfuerzo intenso para mejorar la posición competitiva de la empresa con los productos existentes), diversificación concéntrica, conglomerada y horizontal, empresa en participación, encogimiento, desposesión, liquidación y una estrategia combinada. La ejecución de dichas estrategias es de gran utilidad porque mejoran el crecimiento y la prosperidad de la empresa, trayendo consigo desarrollo económico y, por ende, empleo y riqueza para la región y el país.

Perspectiva económica.

El desarrollo económico de un país es relevante visto desde la postura de Federico List, ya que, "el desarrollo requiere una evolución armónica entre la agricultura, la industria y el comercio; la industrialización y el progreso sirven para estimular la propia agricultura que de otra manera se mantendría aislada y anticuada, el comercio sirve como puente entre ambas" (1997, p 23). En general, el desarrollo económico sería el crecimiento de todos los sectores de la economía de forma armónica, permitiendo que el crecimiento del sector industrial, debido a su mayor demanda de materias primas, jalone el crecimiento del sector primario de la economía y esta situación exija un mayor crecimiento del sector terciario, para así garantizar la satisfacción de las necesidades y lograr el mejoramiento de los niveles de vida de la población.

Dado que la cadena productiva está constituida por los tres niveles de la economía y lleva inmerso un proceso de producción, es necesario que exista productividad, la cual "proviene fundamentalmente de la innova-

ción" (Castells, 1999, p 375) y competitividad, para que se refleje en el ascenso del nivel de vida de las personas, trayendo como consecuencia el crecimiento económico de las empresas y, de este modo, ayudando a acrecentar el conocimiento, el empleo e ingreso de los habitantes de una nación. Este crecimiento hace posible, además, que en el territorio se integren y participen en forma activa el Estado, la empresa y las instituciones educativas en los diferentes niveles de la producción.

La competitividad es definida como "la capacidad de las empresas para competir en los mercados y, basándose en su éxito, ganar cuota de mercado, incrementar sus beneficios y crecer" (Berumen, 2006, p 147), consecuencia natural que se ha derivado del continuo e intenso cambio y aprendizaje de los países, las regiones, las localidades y las organizaciones en el contexto de globalización que prevalece en la actualidad.

Para que la productividad y la competitividad se den, es básico el uso del conocimiento y la tecnología, la cual toma formas diferentes pero posee dos categorías generales: la tecnología dura y la blanda; esta última se refiere a las habilidades y técnicas que se constituyen como información, no necesariamente toma forma tangible, mientras que la tecnología dura son los bienes tangibles como equipos y maquinaria.

Una de las características de la tecnología es que se puede transferir funcionando de dos maneras: dentro de un país o entre Estados y entre el sector público y el privado, en los dos casos. La transferencia de tecnología es un puente entre la investigación y la producción económica, relacionada muchas veces con la transferencia de tecnología entre la universidad y la empresa, ofrece conocimientos, métodos,

técnicas de gestión y desarrollo para las empresas en el ámbito tecnológico, beneficiando de esa manera a la sociedad.

Pero para que se den la productividad y la competitividad también se requiere que el conocimiento y la tecnología vayan de la mano con la capacidad de gestión y procesamiento y, a pesar de que "en otros momentos de la historia la información tal vez no ha sido muy importante para la economía y para la sociedad, la tecnología siempre ha sido poder absolutamente" (Castells, 1998, p 1), en la actualidad una no puede existir sin la otra. Estos elementos en definitiva traen como consecuencia la formación de cadenas productivas, siendo éstas las que permiten encadenar lo local con lo mundial.

El papel que juega el trabajador en esta nueva manera de ver el sistema de producción, necesariamente tiene que redefinirse, diferenciando al trabajador genérico del trabajador autoprogramable. "La cualidad crucial para diferenciar estos dos tipos de trabajadores es la educación y la capacidad de acceder a niveles superiores de educación; esto es, la incorporación de conocimiento e información". (1999, p 375)

Teniendo en cuenta la educación, según Castells (1999), el trabajador autoprogramable es aquel que tiene la capacidad de redefinir constantemente la cualificación necesaria para una tarea determinada y de acceder a las fuentes y métodos para adquirir dicha cualificación; mientras que el trabajador genérico es asignado a una tarea determinada sin capacidad de reprogramación, que no presupone la incorporación de información y conocimiento más allá de la capacidad de recibir y ejecutar señales.

Por parte de las empresas se hace fundamental que cada día exijan trabajadores autoprogramables, porque de esta manera están incentivando a una mayor educación, teniendo como consecuencia un mejor desarrollo empresarial y, por ende, mayor productividad y competitividad, fortaleciendo el sector para que pueda competir con economías externas, que finalmente se traducirá en un mayor desarrollo económico, tanto para la región como para el país.

Como la competencia extranjera cada día aumenta, esto se convierte en una razón para que los negocios se globalicen, a fin de adquirir tamaño y destrezas que a las empresas les permitan competir más eficazmente. Desde el punto de vista económico (Robledo, 2000), la globalización es un proceso de integración de los mercados a escala mundial. Para ello, ha sido indispensable la formación de bloques económicos orientados bajo la lógica de libre comercio, con el fin de reproducir el capital. Este proceso ha implicado la creciente interconexión de los mercados de todo el mundo. De ese modo, los eventos, crisis del sistema económico cada vez afectan con mayor velocidad y fuerza a todos los países del mundo.

Perspectiva financiera

Cuando una persona decide formar empresa debe considerar factores de tipo económico y financiero para darle solución a una de las necesidades de la población, lo que lleva al empresario a tomar decisiones de localización para poder tener relación con los clientes y proveedores, donde se hace imprescindible conocer los costos de tomar una decisión de esta magnitud.

En últimas, esta relación con los clientes y proveedores es la que permite la forma-

ción de cadenas productivas, las cuales llevan inmerso un proceso de producción en el que es necesario lograr un buen manejo de los recursos productivos, de cuya optimización depende en cierta medida el desarrollo económico

Los recursos productivos son manejados por las empresas, y, obtener utilidades es uno de sus objetivos primordiales, lo que se puede lograr de dos formas: mejorar los ingresos o disminuir los egresos, en estos últimos clasifican los costos, "los cuales están representados por aquellos desembolsos que reportarán beneficios futuros, por consiguiente, son capitalizables y se pueden enseñar en el balance general" (Escobar, 1986, p 11). En tal sentido tienen más incidencia en la utilidad. Se han diseñado procedimientos contables para calcular lo que cuesta fabricar un producto o prestar un servicio, con el fin de proporcionar la información necesaria a la administración que permita tomar decisiones acertadas, obtener la información precisa para la fijación de precios de venta justos y competitivos, entre otros.

La contabilidad de costos es la encargada de diseñar estos procedimientos contables, "principalmente de la acumulación y del análisis de la información relevante para el uso interno de los gerentes, en la planeación, el control y la toma de decisiones" (Polimeni, Fabozzi, Adelberg, 1997 p 3), necesaria para satisfacer las necesidades de los nuevos ambientes comerciales.

Para que la contabilidad de costos pueda cumplir sus objetivos de suministrar información requerida para las operaciones de planeación, evaluación y participar en la toma de decisiones estratégicas, tácticas y operacionales, deben tenerse en cuenta tres elementos del costo (1997 p 12):

- **Materiales:** representan los recursos empleados en la producción, éstos se transforman en bienes terminados con adición de mano de obra directa y costos indirectos de fabricación. El costo de los materiales puede dividirse en: materiales directos e indirectos.
- **Mano de obra:** constituye el esfuerzo físico o mental empleado en la fabricación de un producto. Los costos de mano de obra pueden dividirse en: mano de obra directa y mano de obra indirecta.
- **Costos indirectos de fabricación:** se utilizan para acumular los materiales indirectos, la mano de obra indirecta y los demás costos indirectos de fabricación que no pueden identificarse directamente con los productos específicos.

Conocer a profundidad estos elementos es pertinente en la medida en que brinda herramientas para tomar una decisión apropiada en materia de fijación de precios justos, planes de mercadeo, presupuestos, control de materiales, etc. Además, es indispensable utilizar los estados financieros como fuente de información para tomar decisiones que más convengan a la empresa, por ejemplo en materia de tecnología, para que de un modo u otro contribuya con la formación de cadenas productivas y con el desarrollo económico.

MARCO CONTEXTUAL

En años recientes, el sector eléctrico colombiano ha enfrentado un proceso de cambio de profundas repercusiones, tanto en el aspecto técnico como en el económico. Con la introducción de la competencia en el sector eléctrico, todas las compañías del sector tienen interés por mejorar la productividad

y eficiencia de cada una de sus áreas y por tanto, deben utilizar herramientas modernas que permitan analizar el sistema actual, evaluar herramientas para la toma de decisiones, definir criterios para emprender los programas de expansión necesarios para atender la demanda y ofrecer un mejor servicio a sus clientes. El sector eléctrico es de gran importancia para el desarrollo económico de un país y para el surgimiento y consolidación de otros sectores como lo son los suministros eléctricos, en este caso el sector de la metalmecánica, la cual pertenece a la industria manufacturera.

Actualmente, el panorama de la industria manufacturera es promisorio, pues durante el mes de agosto de 2007 (Dane, 2007), su producción real se incrementó en 7,67%. 36 de las 48 clases industriales registraron variaciones positivas. Hasta finales del año 2007, la industria manufacturera nacional registró una variación de 12,82%, crecimiento explicado por el comportamiento de 43 de las 48 clases industriales observadas.

El empleo generado por esta industria aumentó 3,72% frente al mismo período de 2006. Se destacan por su mayor aporte positivo a la variación del empleo las actividades de: fabricación de productos elaborados de metal (0,46), productos de plástico (0,44), productos minerales no metálicos (0,44), fabricación de muebles (0,32), otros productos alimenticios (0,25) y producción, transformación y conservación de carne y pescado (0,22), que en conjunto aportaron 2,14 puntos porcentuales positivos. En los últimos 12 meses, el total de empleo vinculado al sector industrial aumentó 3,95%.

Entre septiembre de 2006 y agosto de 2007, la industria manufacturera nacional registró una variación de 13,77%, crecimiento ex-

plicado por el comportamiento de 44 de las 48 clases industriales observadas. Se destacan los resultados obtenidos en la producción de productos minerales no metálicos, industrias básicas de hierro y acero; fundición de metales y vehículos automotores y sus motores.

Las importaciones del departamento de Risaralda (Cámara de Comercio de Dosquebradas, 2007), registraron un valor de US\$57.6 millones, el valor histórico más alto para un cuarto trimestre. Este resultado es importante si se tiene en cuenta que el 82% de las importaciones corresponde a bienes de metalmecánica, corroborando la importancia de estas actividades en la industria manufacturera, siendo el material de transporte la actividad más representativa con el 40%, seguido por maquinaria, excepto la eléctrica, 10,9%, eléctricos y accesorios 7,9%.

Por origen de las compras en Risaralda, de los países asiáticos proviene el 52% de los bienes, siendo China el principal vendedor con el 24%, seguido por Tailandia con el 12%, Japón con el 21,3% y Estados Unidos con el 11,6%. Las cifras revelan que el mercado del Norte ya no es el principal socio de Risaralda, sino que China ha llegado a ocupar este lugar, dato interesante que muestra la tendencia que ha imperado en los últimos años en el departamento de Risaralda en lo referente a importaciones.

El sector metalmecánico (Ocampo, 2005), en general, encuentra buenas perspectivas en los acuerdos de integración regional y en los Tratados de Libre Comercio, lo que está abaratando materias primas y maquinaria, a la vez que abre nuevas oportunidades de mercado e inversión. El optimismo sectorial se evidencia en los proyectos de expansión de algunas de las empresas más importantes del

continente y en la canalización de inversión regional y de terceros países en proyectos que se adelantan en América Latina

Actualmente, en Colombia existen alrededor de 7524 establecimientos en la industria manufacturera, de los cuales 171 están en Risaralda y 37 se dedican a la fabricación de motores, generadores y transformadores eléctricos (Dane, 2005); el sector de la metalmecánica genera a nivel nacional medio millón de empleos, en tanto en Risaralda son alrededor de 2800 directos (Alcaldía social de Pereira).

Según el Cuadro 1, en Colombia el número de establecimientos dedicados a la industria de fabricación de motores, generadores y transformadores eléctricos es de 37, generando 3.429 empleos, los cuales se dividen en 2.724 empleos permanentes y 87 empleos temporales, reflejando ingresos de 52.341.112 pesos y prestaciones sociales por valor de 38.017.153 pesos. El aporte que este sector hace a la economía nacional es de 108.340.147.335 pesos.

La empresa metalmecánica ENTESCO Ltda.

La industria de construcción de transformadores nació en el año de 1958 (Villegas, 1983 p 84), cuando la Siemens colombiana S.A empezó en la ciudad de Bogotá con el ensamble de los primeros transformadores. Anteriormente existían pequeñas fábricas y talleres de reparación que trabajaban en línea de transformadores eléctricos a bajos voltajes.

Después de la Siemens surgieron las fábricas TYF y R.T.C, ambas en la ciudad de Bogotá, las cuales trabajaban en la reconstrucción de transformadores, pero también



en la construcción de éstos, aunque de baja potencia y voltaje. Con el surgimiento de Siemens, se efectuaron cambios importantes en su estructura para comenzar a trabajar en transformadores de medianos voltajes

utilizados en las líneas de distribución. A continuación surgieron nuevas fábricas en Medellín (FBM y Andina de transformadores), Pereira (TPL), Cali (transformadores de Colombia) y Bucaramanga (Games).

Cuadro 1. Colombia, resumen variables principales de la Industria manufacturera según grupos industriales.

Grupos Industriales (CIIU Rev.3 A.C.)		Número de establecimientos	Total personal ocupado	Personal remunerado		Sueldos y salarios
Código	Descripción			Permanente	Temporal	
311	Fabricación de motores, generadores y transformadores eléctricos	37	3.429	2.724	87	52.341.112

Prestaciones sociales	Producción bruta	Consumo intermedio	Valor agregado	Inversión neta	Total activos	Energía eléctrica consumida KWH
38.017.153	345.396.228	216.773.542	128.622.686	5.138.099	145.055.041	13.439.251

Fuente: Dane, 2005.

Una de las empresas que se encuentra en el sector de la metalmecánica en Pereira es ENTESCO Ltda., empresa privada dedicada a la fabricación de transformadores (entre 15 KVA hasta 300 KVA), su mantenimiento y reparación.

Es importante aclarar que un transformador es un dispositivo estático, es decir, sin partes móviles, destinado a transferir energía eléctrica de un circuito a otro, siendo el enlace común entre ambos circuitos, un flujo magnético común. Los transformadores pueden ser de dos tipos:

- Transformador Reductor: tiene la función de reducir la tensión, en este caso el devanado de alta tensión es un devanado reductor.

- Transformador Elevador: Cuando el devanado primario es el devanado de baja tensión, su función es elevar la tensión.

Entesco Ltda. tiene una trayectoria de 25 años de experiencia. Es una empresa pequeña donde laboran 20 empleados; sus ventas mensuales ascienden a 250 millones de pesos, de los cuales 120 millones se asignan a la compra de materias primas importadas de: Brasil, Venezuela, Japón, México, Estados Unidos y Chile.

Abarca un mercado nacional, pero los principales departamentos donde ofrece sus servicios son: Antioquia, Tolima, Caldas, Valle, Cauca, Risaralda y Quindío. Ha estado presente en mercados internacionales aunque hoy en día no está interesada en exportar.

Tiene aproximadamente 1000 clientes, entre los cuales están constructores, ingenieros e industriales. Está regulada por el CIDET (Centro de Investigación y Desarrollo Tecnológico), entidad encargada de vigilar las normas de calidad en el país, en materia de transformadores.

DESARROLLO

El desarrollo de este apartado se plantea a partir de la entrevista realizada al Ingeniero Eléctrico Juan Manuel Henao, jefe de compras, y a la Ingeniera Civil Marly Henao, coordinadora de calidad, realizada el 10 de noviembre del año 2007 y con base en la información obtenida de la Revista Semana y del DANE.

La postura estratégica de ENTESCO LTDA.

La empresa de Energía y Tecnología al servicio de Colombia (ENTESCO Ltda.), fue fundada en el año de 1982 por el Ingeniero eléctrico Juan Manuel Henao, con su propio capital, \$15700. Se inició como empresa de metalmecánica en la construcción de puertas, ventanas y estructuras metálicas, al mismo tiempo que comenzó a fabricar las máquinas principales para trabajar en el área de transformadores, (horno, bobinadoras y prensas). Esto se realizó durante el primer año de funcionamiento, al final del cual empezaron a reparar los primeros transformadores.

La idea del negocio nació gracias al sueño de su fundador, que fue siempre tener una empresa dedicada a fabricar transformadores eléctricos y a su experiencia en la industria metalmecánica, pues para graduarse como ingeniero eléctrico realizó su tesis sobre manuales de diseño de transforma-

dores. Además, durante este tiempo también hizo un estudio sobre la demanda de este producto y su manejo desde el campo administrativo

Esta idea de negocio se llevó a cabo gracias a factores como: La afinidad con la profesión del fundador; la idea de realizar el sueño de tener una empresa propia y dedicada a esta actividad; el mercado del producto es amplio y está orientado a estratos socioeconómicos altos; fácil comercialización del producto y la experiencia del ingeniero por su desempeño profesional en la empresa ABB.

Dentro de las posibilidades encontradas para el surgimiento de esta empresa, se destacan: la falta de electrificación en el país y su situación económica por presencia de dineros ilegales que dieron auge a la construcción y, por ende, a la empresa como tal. Finalmente, la posibilidad de ofrecer más años de garantía que la competencia; esta empresa al principio daba dos años de garantía, mientras la competencia sólo daba un año; ahora amplió el plazo a cinco años y la competencia se mantiene en un año. Dicha situación también trae como consecuencia mayores costos para la empresa, pues la materia prima tiene que ser de la mejor calidad.

Pero así como hubo posibilidades para surgir, también se enfrentaron grandes obstáculos: la competencia de las grandes empresas a nivel nacional: Siemens Bogotá, ABB y Magnetron; falta de capital, pues es un sector que exige grandes inversiones y, competencia desleal, en el sentido de que a empresas como ABB no les importa bajar los precios de sus productos hasta arrojar pérdidas, con el fin de sacar a sus competidores del mercado.

Estos obstáculos pudieron superarse en primera instancia gracias a la unión familiar, pues en las crisis de la empresa llegaron a tal punto de no recibir salarios para sostenerla. También se superaron inconvenientes vendiendo facturas para recibir pagos por adelantado, pero lo que más ayudó fue ofrecer mayor calidad y buen servicio.

Entesco Ltda. se interesa por invertir en tecnología para estar a la vanguardia, por lo cual aplica la tecnología Westinghouse que, aunque no está certificada para la empresa, la utilizan combinada con los diseños del Ingeniero Juan Manuel Henao.

Su misión se orienta al compromiso con las empresas de distribución de energía, contratistas independientes y comercializadoras nacionales e internacionales (Andinas), a velar por la excelente calidad en la fabricación de transformadores de distribución y de mediana potencia; por el cubrimiento y mantenimiento de productos y servicios en el territorio nacional, utilizando nuevas e innovadoras tecnologías; la participación decidida de todos sus integrantes para realizar un trabajo excelente, fomentando una eficiente atención al cliente, para ubicarse entre los primeros renglones de la competencia; busca así mismo el establecimiento de un clima laboral altamente satisfactorio donde se den las oportunidades de desarrollo y capacitación de los trabajadores, mediante el mejoramiento continuo de las actividades a realizar, con el ánimo de generar beneficios económicos para la empresa y así ofrecer precios justos a sus clientes.

Sus objetivos de calidad son: mantener el sistema de mejora continua; trabajar en nuevos frentes operacionales que incluyen la venta de partes de transformadores fabricados por ENTESCO, el servicio postventa,

mantenimiento y reparaciones con el acompañamiento de todo el personal; aplicar el manejo del mercado, manteniendo comunicación directa con los clientes; fundamentar la búsqueda permanente de formación personal y su evaluación; conseguir mejoras evidentes en el proceso; mantener la evaluación del sistema de gestión de calidad y su mejoramiento.

Para asegurar la calidad se hace necesario buscar el desarrollo integral de todas y cada una de las áreas de la empresa, orientando su gestión al mejoramiento de la misma, bajo las siguientes políticas: el mantenimiento y mejoramiento de la calidad es una responsabilidad de todos, con el respaldo total de la gerencia; el desarrollo de actividades, tales como competencia, toma de conciencia y formación del personal, orientadas a la sensibilización, concientización y entendimiento del sistema de gestión de la calidad, para el logro del mejoramiento continuo; el cliente es el factor más importante y se orientan los esfuerzos a satisfacer sus necesidades, ofreciendo productos y servicios con excelente calidad; el mejoramiento continuo de la calidad es sistemáticamente evaluado y reportado a cada área.

En cuanto a la localización, la principal característica de este territorio, según la coordinadora de calidad de ENTESCO Ltda., es que Pereira es un lugar estratégico, ubicado en medio de las grandes ciudades colombianas, aportando facilidades para la consecución de las materias primas y el envío de los productos a los clientes; mientras que los principales problemas se derivan de la contaminación causada por aceites, pinturas y por el ruido.

ENTESCO Ltda., está ubicada hace aproximadamente 17 años en la vereda

Yarumito, anteriormente se encontraba en el centro de la ciudad. Este cambio se dio para terminar con los problemas de contaminación que la empresa generaba allí; además, los servicios públicos en la vereda son de bajo costo, dado que el agua que consumen es agua lluvia recogida en tanques de almacenamiento y posteriormente bombeada a los lugares donde es requerida.

La localización, tanto de los clientes como de los proveedores, ha influido positivamente en los beneficios de la empresa, ya que brinda facilidad en el tiempo de entrega, genera bajos costos de transporte y posibilita un mayor contacto e intercambio de ideas.

Los principales competidores de ENTESCO Ltda., siguen siendo: Siemens Bogotá, ABB y Magnetron. Con respecto a Siemens, la empresa posee ventajas por su localización, ya que tiene mayor contacto con los clientes y proveedores, posee mucha facilidad en la distribución y tiene menores costos de arrendamiento. Con respecto a ABB y Magnetron, al contrario, tiene desventajas, porque éstas se encuentran localizadas en zonas industriales de Pereira y Dosquebradas, mientras que ENTESCO está en las afueras de la ciudad, lo que implica dificultades para el transporte de los trabajadores, entre otras. Sin embargo, con la globalización la empresa se ha cerrado para aprovechar el mercado nacional, mientras que sus competidores se concentran en desarrollar mercado en el exterior, lo cual se convierte en una ventaja frente a la competencia.

Los directivos de ENTESCO Ltda. reconocen que existen ciertas características que le hacen perder competencia nacional, las cuales son: la baja capacidad de produc-

ción, la falta de liquidez de capital y la falta de tecnología de punta. Pero también cuentan algunas ventajas competitivas como son: los productos de alta calidad (garantía), la rapidez en la entrega y la flexibilidad en los horarios de producción.

Esta empresa tiene ciertas dificultades para la adquisición de las materias primas, resumidas básicamente en: el incumplimiento de los proveedores y la ubicación de la planta. Mientras que, en materia de envío de los productos, tuvo un problema que fue el costo del transporte, puesto que éste se hacía a través de vehículos de la empresa lo que arrojaba costos de un 5%; ahora lo hacen por medio de Velotax reduciendo los costos a 0.3%

Con relación al esquema organizacional de la empresa, se puede decir que éste ha sufrido cambios en los últimos años, fundamentalmente por: aumento de personal, para obtener certificaciones y por cambio de administración.

La industria metalmeccánica en la generación de empleo, conocimiento y riqueza.

El sector de la industria manufacturera que se dedica a la fabricación de motores, generadores y transformadores eléctricos, a nivel nacional, cuenta con 37 establecimientos, los cuales ocupan a 3429 personas, donde el 79.4% es personal remunerado permanente y 2.5% es personal remunerado temporal. Es decir, que cada empresa de este sector a nivel nacional ocupa en promedio a 93 personas, de las cuales 74 son personal remunerado permanente y 2 son personal remunerado temporal. (Ver Cuadro No2)

La industria manufacturera algunos agregados.

COLOMBIA, RISARALDA, PEREIRA Y SECTOR	Total personal ocupado por cada empresa	Personal remunerado por cada empresa		Producción bruta por empresa	Consumo intermedio por empresa	Valor agregado por empresa
		Permanente	Temporal			
Total Colombia de industria manufacturera	78	43	14	14.399.275	8.217.206	6.182.069
Total Risaralda de industria manufacturera	92	37	33	10.989.662	7.052.974	3.936.688
Total Pereira industria manufacturera	90	35	33	10.327.190	6.799.161	3.528.029
Total del sector dedicado a Fabricación de motores, generadores y transformadores eléctricos	93	74	2	9.335.033	5.858.744	3.476.289

Fuente: Elaboración propia (Con base en datos del Dane)

La industria manufacturera en Risaralda posee el 2,27% de los establecimientos de dicha industria, mientras que el área cuenta con el 2.24% de éstas, de las cuales el 0.49% se dedica a la fabricación de motores, generadores y transformadores eléctricos, a nivel nacional.

ENTESCO Ltda genera 30 empleos, de los cuales el 100% son directos: el 60% trabaja en el área de producción, el 16.66% en el área administrativa, directiva y técnica. De estos empleados el 23.33% es profesional. Sin embargo, el principal problema que tiene la planta, relacionado con los recursos humanos, es la falta de personal especializado. Es necesario que el 60% de los empleados que trabaja en producción, posea tres principales conocimientos o habilidades: destreza manual, habilidad para trabajar en equipo y habilidad para detectar y resolver problemas.

Para la empresa es importante contar con personal capacitado, por tal razón mensualmente ofrece 2 horas de capacitación, tanto externa (70%) como interna (30%), por lo general re-

cibida en la planta. Comúnmente, quienes deciden qué tipo de capacitación es necesaria son: el grupo de trabajo, el supervisor y el personal directivo. Como resultado, se destaca: el aumento en la calidad del trabajo, la mejoría de las relaciones entre el personal y mayor compromiso con la empresa.

Los productos que ofrece ENTESCO LTDA. son: transformadores eléctricos de distribución: monofásicos y trifásicos, en las potencias desde 15 Kva, hasta 225 Kva, sumergidos en aceite refrigerante; prestación de servicios: reparación, mantenimiento y servicio al cliente.

La empresa vende sus productos a nivel nacional. En la actualidad cuenta aproximadamente con 1000 clientes entre particulares y cadenas minoristas, repartidos por productos: transformadores monofásicos (350 clientes), trifásicos (350 clientes) y sus servicios que son: mantenimiento, reparación y servicio al cliente (300 clientes), ubicados principalmente en: el Eje Cafetero, Norte del Valle y Antioquia. Los productos llegan al mercado directamente,

pues los clientes compran en la fábrica. Un 80% de las ventas se hace por teléfono y sólo un 20% se hace con vendedores ubicados en las principales ciudades.

Para fabricar estos transformadores existen tres insumos indispensables: acero al silicio, cobre esmaltado y enfleje y aceite dieléctrico inhibido tipo 2. Para el acero al silicio posee dos proveedores japoneses; para el cobre esmaltado y enfleje cuenta con cuatro proveedores 100% colombianos, procedentes de Cali, Medellín y Pereira; para el aceite dieléctrico inhibido tipo 2, tiene tres proveedores nacionales, provenientes de Medellín y Bogotá.

ENTESCO Ltda., a mediano plazo, tiene como meta principal mejorar la tecnología para ofrecer nuevos productos. Los medios por los cuales se entera de las nuevas tecnologías requeridas para la producción de la planta son: revistas especializadas, información de otros productores e información de los clientes y proveedores. La empresa renueva la maquinaria entre cada cuatro y seis años, ya que los elevados precios de estas máquinas no le permiten hacerlo con mayor regularidad.

La planta cuenta con certificaciones como la internacional ISO 9000 y la certificación del producto otorgada por el CIDET. A pesar de que cuenta con estas certificaciones no realiza actividades de investigación, de nuevos materiales, ni desarrollo o diseño.

ENTESCO LTDA. En el contexto del sector de la metalmecánica en Risaralda

Es una empresa que establece costos por órdenes de producción, ya que fabrica sus productos con base en pedidos recibidos de sus clientes; así se deduce el total de costos por cada pedido, a través de un formato conocido

como: hoja de costos. En este sistema los costos unitarios se establecen dividiendo el costo total, entre el número de unidades fabricadas.

El comportamiento de las ventas es similar en todos los años, pues por lo general los meses de mayor venta son: febrero, marzo, mayo, octubre, noviembre, dado que son meses lluviosos, los rayos averían los transformadores provocando una mayor demanda de los mismos, como también un aumento en el servicio de reparación. Existen también otros factores que influyen en las ventas, como el mal manejo de las instalaciones eléctricas; cuando hay temporada de vacaciones, es menor la demanda, afectando el comportamiento de las ventas de forma negativa.

Las ventas están clasificadas por producto. El 3% de las ventas totales es por concepto de reparaciones, seguido de un 9% de mantenimiento, mientras que un 88% de ellas es por concepto de transformadores nuevos, cuyos productos líderes son: transformadores monofásicos 15KVA y trifásicos 75KVA. La margen de utilidad es de 17%

Los egresos de esta empresa son básicamente: Transporte 1%; nómina 12%; compra de activos fijos 2%; reparaciones locativas 3%; compras 63%; retenciones 2%; sueldo del propietario 14%; servicios públicos 1% y abonos y préstamos 2%.

Maneja los estados financieros básicos: estado de resultados; estado de cambio de patrimonio; balance general y flujo de efectivo.

ENTESCO Ltda. tiene el control de los materiales a través de una serie de procesos, que empiezan con la compra y terminan con el recibo de materiales devueltos; por otro lado, es importante aclarar que no hacen control de la mano de obra.

El ingeniero Juan Manuel Henao, por ser el jefe de compras, informa que siempre maneja el costo de oportunidad, ya que en el mercado, muchas veces, se adquieren materiales a menor costo y es indispensable manejar este concepto y aplicarlo.

3. CONCLUSIONES.

1. ENTESCO Ltda. posee una postura estratégica en la cual maneja la estrategia básica de especialización, porque ofrece un portafolio pequeño de productos y servicios: transformadores eléctricos monofásicos y trifásicos, mantenimiento y reparación.

También maneja una estrategia basada en la diferenciación, porque se enfoca en satisfacer a sus clientes en cuanto a la calidad y garantía de los productos, cuya exclusividad le permite imponer precios elevados a éstos, estando relacionado con los factores claves de la competitividad: la calidad y reputación de los productos y servicios. Actualmente, está interesada en ampliar la gama de productos para ofrecer, no sólo la fabricación de transformadores, sino también vender partes de éstos, manejando la estrategia de diversificación concéntrica, pues se trata de ofrecer un nuevo producto con la misma tecnología y para los mismos clientes.

A pesar de que ENTESCO Ltda. no es la empresa líder en la industria metalmeccánica, conserva una postura estratégica que le ha permitido hacerle frente a su competencia, basada en no crecer, ni exportar, sino en concentrarse en el mercado local, descuidado por las grandes empresas que compiten en el mismo sector, aprovechando de esta manera clientes pequeños que le dejan mayores ganancias; considera que los grandes clientes generan mayores esfuerzos y menor margen de rentabilidad. El objetivo

corporativo de esta empresa está en obtener utilidades.

2. No se pudo cumplir con el objetivo planteado en el comienzo de la investigación para la perspectiva financiera, ya que no fue posible relacionar la estructura de costos de ENTESCO Ltda. con el sector de metalmeccánica en Risaralda; sin embargo, se logró establecer que, con relación a sus principales competidores en Pereira, ABB y Magnetron, para ser una empresa pequeña, se encuentra bien en términos de ingresos y utilidades.

ENTESCO utiliza el sistema de costos por órdenes de producción, el cual le permite llevar la información de los costos de una manera apropiada y ordenada.

Dado que la habilidad distintiva de la empresa es la calidad y la garantía, deben comprar las materias primas de más alta calidad para cumplirle a sus clientes, lo que ocupa un 48% de las ventas destinadas a dichas compras, utilizando siempre el costo de oportunidad que permite minimizar los costos y, por ende, maximizar sus utilidades.

ENTESCO Ltda. es una empresa que se preocupa por planear, clasificar, acumular, controlar y asignar costos, para ejercer el control sobre los materiales y evitar pérdidas, como también para determinar el costo unitario y global de cada producto, que permita valorar los inventarios y determinar los resultados del ejercicio; también útil para obtener la información precisa que permita la fijación de precios de venta justos y competitivos y recuperar los costos y gastos totales.

3. La industria manufacturera en el departamento de Risaralda ocupa, en promedio por empresa, 92 personas, al igual que el sector que se ocupa de fabricar genera-

dores y transformadores eléctricos, mientras que a nivel nacional son apenas 78 personas por empresa y en el Área Metropolitana alrededor de 90 personas. ENTESCO Ltda. ocupa 30 personas, lo que quiere decir que en comparación con la industria manufacturera en el departamento de Risaralda y el sector dedicado a fabricar transformadores, está por debajo del promedio, pues sólo alcanza un 32.6% de personal ocupado. Con relación a la calidad de empleo, la empresa se encuentra en un nivel adecuado, pues todos sus empleos son permanentes. Es además una empresa preocupada por capacitar a sus empleados, tanto a los del área de producción como a los administrativos,

ofreciendo capacitaciones mensuales para mejorar la productividad.

La industria metalmecánica en Risaralda es altamente reconocida a nivel nacional, más en el tema de fabricación de transformadores eléctricos, lo cual se debe a las grandes inversiones que las empresas deben hacer en tecnología de punta para satisfacer tanto la demanda nacional como internacional, ofreciendo productos de alta calidad. En el caso particular de ENTESCO Ltda., se preocupa por estar a la vanguardia en tecnología, pero encuentra una limitante que es la falta de recursos para invertir en ella, por lo general costosa. Sin embargo, gracias a que procura estar actualizada, cuenta con la certificación del CIDET y con la ISO 9000.

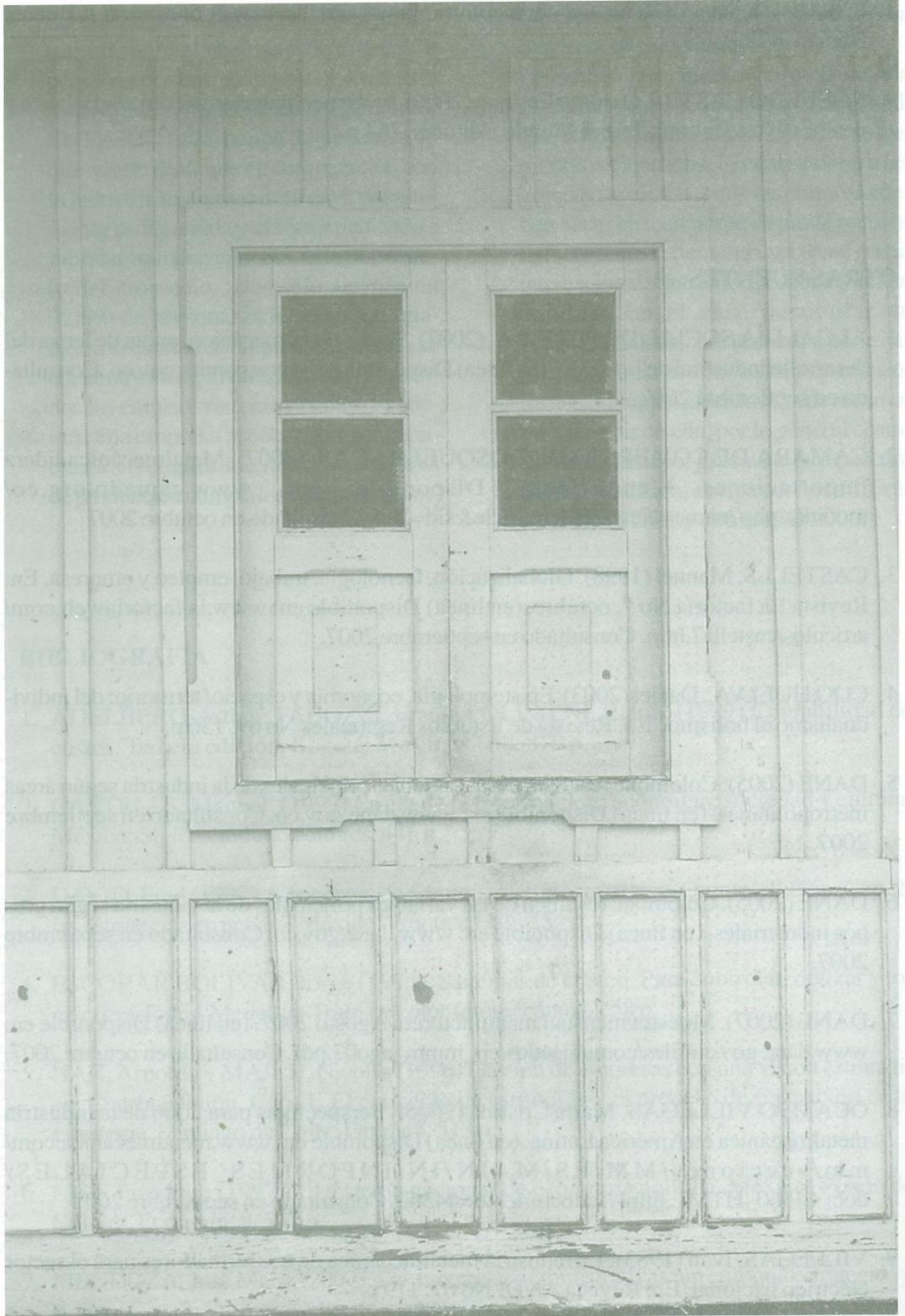
BIBLIOGRAFÍA

1. ADELBERG, Arthur, FABOZZI, Frank, POLIMENI, Ralph. (1997) Contabilidad de costos. Tercera edición. Bogotá: Mc Graw Hill. 879 p.
2. CASTELLS, Manuel. (1999) La era de la información: economía, sociedad y cultura. México: Siglo veintiuno editores. 446 p.
3. DAVID, Fred (1997). Conceptos de administración estratégica. Quinta edición. Cap. 2: las estrategias en acción. México: Prentice Hall. 354 p.
4. ESCOBAR BOLÍVAR, Jorge (1996). Sistemas de costeo. Para controlar, cotizar y tomar decisiones. Medellín: Trama y color fotomecánica, 258 p.
5. HAX, Arnoldo y MAJLU, Nicolás (1996) Gestión de empresas con una visión estratégica. Cuarta edición. Cap. 1: El concepto de estrategia y el proceso de formación de la estrategia. Santiago de Chile: Dolmen. 513 p.
6. LIST, Friedrich (1997). El sistema nacional de economía política. México: Fondo de Cultura Económica. 557 p.
7. MENDOZA, José María (2002). Las funciones administrativas: un enfoque estratégico y táctico. Cap. 2: Empresa, entorno y administración. Barranquilla: Uninorte. 285 p.

8. PORTER, Michael. (2003). Ser competitivo: nuevas aportaciones y conclusiones. Bilbao: Deusto. 478 p.
9. ROBLEDO CASTILLO, Jorge Enrique (2000). www.neoliberalismo.com.co. Balance y perspectivas. Bogotá: Tercer Mundo Editores. 264 p.

OTRAS FUENTES:

1. ALCALDÍA SOCIAL DE PEREIRA. (2007). Sector metalmecánico, punta de lanza del desarrollo industrial de la región. (en línea) Disponible en: www.pereira.gov.co. Consultado en septiembre 2007.
2. CÁMARA DE COMERCIO DE DOSQUEBRADAS. (2007). Metalmecánica lidera importaciones. (en línea) Disponible en: www.camado.org.co/modules.php?name=News&file=article&sid=204. Consultado en octubre 2007
3. CASTELLS, Manuel (1998). Globalización, tecnología, trabajo, empleo y empresa. En: Revista La factoría No 7, octubre, (en línea) Disponible en: www.la factoriaweb.com/articulos/castells7.htm. Consultado en septiembre 2007.
4. COQ HUELVA, Daniel (2003) Epistemología, economía y espacio/ territorio: del individualismo al holismo. En: Revista de Estudios Regionales No 69. 136 p.
5. DANE (2005). Colombia, resumen de las variables principales de la industria según áreas metropolitanas. (en línea) Disponible en: www.dane.gov.co. Consultado en septiembre 2007.
6. DANE (2005). Colombia, resumen de las variables principales de la industria según grupos industriales. (en línea) Disponible en: www.dane.gov.co. Consultado en septiembre 2007.
7. DANE (2007). Muestra mensual manufacturera Agosto 2007. (en línea) Disponible en: www.dane.gov.co/files/comunicados/cp_mmm_ago07.pdf. Consultado en octubre 2007.
8. OCAMPO VILLEGAS, María Cristina (2005). Perspectivas para 2006 de la industria metalmecánica en América Latina. (en línea) Disponible en: www.metalmecanica.com/mm/secciones/MM/ES/MAIN/IN/INFORMES_ESPECIALES/doc_44560_HTML.html?Iddocumento=44560. Consultado en septiembre 2007
9. VILLEGAS, Iván (1983). La industria metalmecánica de transformadores para el sector eléctrico nacional. En: Revista ANDI No 67. 119 p.



FRISBY Y KOKORIKO: EN BUSCA DEL PODER

*Belkys Alejandra Amaya Rincón
Francy Fernández Gallo
Diana Lorena Guzmán García*

SÍNTESIS

El documento Frisby y Kokoriko: en busca del poder se desarrolla desde tres perspectivas para comprender el funcionamiento de las organizaciones: desarrollo económico, empresa y territorio; tres factores que dan respuesta a interrogantes surgidos a partir de mecanismos internos adoptados para cumplir con obligaciones y metas. Se pretende describir el desarrollo de este sector y su contribución con el progreso económico de la región. Esta exploración obedece a la dinámica progresiva que se ha venido desarrollando en el sector de comidas rápidas, en donde Frisby y Kokoriko son empresas representativas en la región del Eje Cafetero, se constituyen en importantes objetos de investigación.

DESCRIPTORES: comidas rápidas, desarrollo económico, empresa, territorio.

ABSTRACT

Frisby and Kokoriko-The document: In search of power takes place from three perspectives to understand the way this organizations function: economic development, enterprise and territory; three factors that give answers to questions arising from internal mechanisms adopted to comply with obligations and goals. It is intended to describe the development of this sector and its contribution to economic progress in the region. This exploration is due to the dynamic that has progressively been developing in the fast food area, where Frisby and Kokoriko are the most representative companies in the coffee-growing region; they constitute important inquiry objects.

DESCRIPTORS: fast food, economic development, enterprise, territory.

INTRODUCCIÓN

El mundo de los negocios con el paso del tiempo es más exigente en todas sus formas; requiere compromiso, sacrificio, disciplina, dedicación e inteligencia para mantenerse a la vanguardia en un medio cambiante, influenciado por sujetos que buscan prestigio y poder.

Toda empresa por pequeña, mediana o grande que sea debe procurar identificar en el medio aquellas señales que le permiten tomar decisiones importantes, las cuales se-

rán la base para mantenerse en la actividad o cerrar las puertas a la competencia. Cada estrategia planeada debe ser elaborada con cautela y suspicacia, pues los competidores no dan espera para actuar cuando se desee sino cuando se deba hacer, y la competitividad hoy es parte fundamental en la supervivencia de las organizaciones.

Partiendo de los anteriores señalamientos, el presente trabajo enfoca su desarrollo desde tres perspectivas para comprender

el funcionamiento de las organizaciones: desarrollo económico, empresa y territorio; tres factores que dan respuesta a ciertos interrogantes surgidos a partir de mecanismos internos adoptados para cumplir con obligaciones y metas. Como pregunta para indagar en las empresas sobre estos tres aspectos, se plantea, ¿cómo influye el desarrollo del sector de comidas rápidas en el progreso del Eje Cafetero? El objetivo que da respuesta a esta incógnita consiste en describir el desarrollo de este sector y su contribución con el progreso económico de la región.

Este análisis obedece a la progresiva actividad que se ha venido desarrollando en el sector de comidas rápidas, en donde Frisby y Kokoriko son empresas representativas en la región del Eje Cafetero, constituyéndose éstas en importantes objetos de investigación. Para tal efecto, se recurre a una serie de fuentes que serán base esencial para proporcionarle el rumbo adecuado a dicha exploración.

"Fundamentalmente, quien realiza una investigación debe plantear qué habrá de investigar, por ejemplo, cuáles son las características del propio objeto de estudio; cómo deberá estudiarlo con base en esas características o a través de qué procedimientos, técnicas o instrumentos de investigación para saber la finalidad de la propia investigación. Estas son las características metodológicas de una investigación que delimitan los pasos con los cuales la investigación se acercará al fenómeno, hecho, situación u objeto de estudio". (Cariño Preciado, 2004, p 75).

En primera instancia, se parte de referentes teóricos relacionados con la disciplina, tomados como base para reali-

zar el estudio pertinente en las dos empresas mencionadas. Como herramientas de investigación, se utiliza la observación en las empresas que serán el objeto de estudio: Frisby y Kokoriko, además de entrevistas, encuestas y videos, si es el caso.

MARCO REFERENCIAL

Para responder a la pregunta: ¿cómo influye el desarrollo del sector de comidas rápidas en el progreso económico del Eje Cafetero?, se propone como hilo conductor de la investigación el que aparece en la Figura 1, en él se muestran los conceptos teóricos que permiten el acercamiento al objeto de investigación y los elementos que contextualizan el problema.

MARCO TEÓRICO

Para dar inicio a la presente investigación, se aclaran una serie de conceptos inherentes al tema base con la intención de que, a partir de unos conocimientos concretos de los elementos del trabajo a realizar, se encuentre plena disposición de aplicarlos en el proceso que se lleva a cabo teniendo como referencia las empresas: Frisby y Kokoriko.

Como la ubicación de las empresas es factor fundamental para la determinación de su éxito o fracaso en el mercado, en primera instancia se considera la función del territorio expuesta por Castells (Citado por Ruiz Granada, 2007, p 5): "el papel del territorio es ser medio productor de innovación y de riqueza, pero es, aún más, ser medios capaces de integrar la tecnología, la sociedad y la calidad de vida en un sistema interactivo,

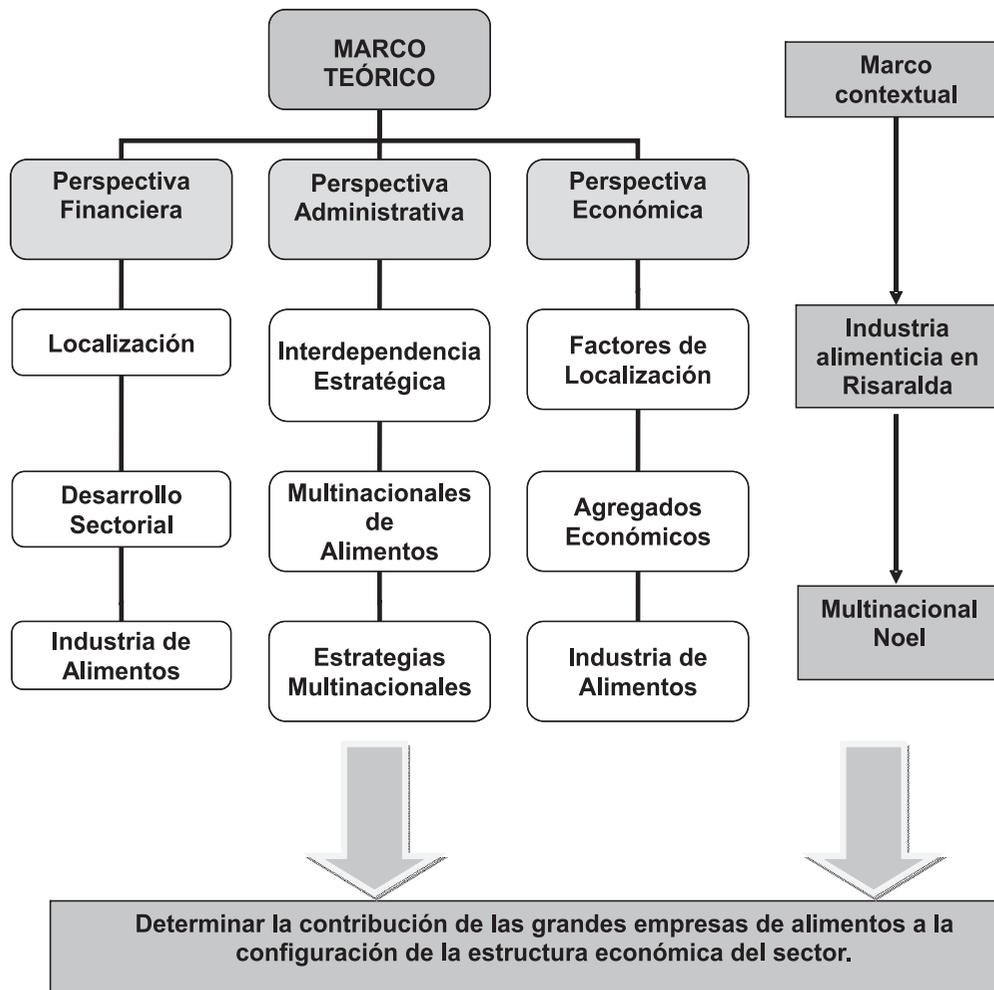
en un sistema que produzca un círculo virtuoso de mejora, no sólo de la economía y de la tecnología, sino de la sociedad y de la cultura".

La toma de decisión en este sentido, señala que hay elementos importantes para tener en cuenta, como lo son el desarrollo tecnológico del sector, la cultura y la sociedad que servirán de entorno a la nueva empresa y el desarrollo económico del sector. Gabiña (1999) anota que la estructura y dinámica demográfica son elementos que configuran la base

social de cualquier territorio, porque son las personas las que habitan en un determinado lugar, influyen en su devenir y, en definitiva, condicionan y transforman el territorio.

En cuanto al desarrollo económico, Castaño (2003) señala que éste se entiende como el esfuerzo que realiza la sociedad para elevar los niveles de vida de la población, uniendo esto a la disponibilidad de bienes capitales que, combinados con la fuerza de trabajo, generan la satisfacción que dicha sociedad espera.

Figura 1. El desarrollo del sector de comidas rápidas y el progreso económico del Eje Cafetero.



Moncayo Jiménez (2004, pp 80-81) toma como referencia a Barquero para definir desarrollo económico: "El desarrollo económico local es un crecimiento y cambio estructural de la economía de una ciudad, comarca o región en el que se pueden identificar, al menos, tres dimensiones: económica, caracterizada por un sistema de producción que permite a los empresarios locales usar eficientemente los factores productivos, generar economías de escala y aumentar la productividad a niveles que permiten mejorar la competitividad en los mercados; sociocultural, en la que el sistema de relaciones económicas y sociales, las instituciones locales y los valores sirven de base al proceso de desarrollo; política y administrativa, cuando las iniciativas locales crean un entorno local favorable a la producción e impulsan el desarrollo sostenible.

En este mismo sentido, el desarrollo económico implica el crecimiento armónico de todos los sectores de la economía, considerando que el crecimiento del sector industrial, debido a su mayor demanda de materias primas, debe impulsar el crecimiento del sector primario de la economía, situación que exige a su vez mayor crecimiento del sector terciario para garantizar la satisfacción de las necesidades de la población y elevar su nivel de vida. (List, citado por Montoya Gómez, 2007).

Es importante considerar cómo las variables macroeconómicas intervienen en las decisiones de los entes empresariales. Lora y Vial (1965, p ix) consideran que a la tradicional vulnerabilidad de sus sectores externos, por razones comerciales y financieras, se suman a menudo bruscos cambios en la orientación de las políticas macroeconómicas y frecuentes alteraciones en el ambiente político y social.

Por otro lado, los sectores específicos de la economía generan cadenas productivas ten-

dientes a integrar el sistema productivo para generar beneficios a las empresas, y dentro de ellas se incluyen entes públicos y privados que de alguna forma condicionan el accionar empresarial. De acuerdo con los planteamientos expuestos por la Gobernación de Risaralda en el año 2000, la cadena productiva es un concepto utilizado para organizar la unión de los empresarios, el gobierno y la academia que actúan en los diferentes sectores de la economía de un área geográfica específica, en función de unos objetivos para alcanzar el desarrollo con base en el impulso de redes de negocios que interactúan eficientemente con servicios de apoyo (p 6).

El desarrollo económico de la región, unido a las cadenas productivas que lo impulsan, generan, entre otros aspectos, la competitividad, factor que brinda fuertes movimientos y agilidad en la estructura interna de la empresa, comprometiéndola y proyectándola hacia los grandes mercados, aprovechando las oportunidades que ofrece hoy la economía de mercado. Esta competitividad no puede ser asumida por la empresa de forma improvisada, para lograrla se deben establecer estrategias claras que sirvan de norte a la empresa en la consecución de sus metas, y para ello buscar, aprovechar y crear ventajas para sus productos en los mercados internacionales a partir de la complementariedad entre el sector privado y el público (Tenjo Galarza citado por Acosta Puerta, 1995).

Esta relación debe partir de Identificar aquellos considerados como "sectores líderes", con un alto potencial exportador o con importantes externalidades sobre otros sectores de la economía; introducir dentro de sus estrategias los elementos que hoy juegan un papel importante en la competencia entre empresas, tales como la calidad y la presentación del producto, la

comercialización del mismo y la creación, difusión, y adaptación tecnológica; además, hay factores externos a las empresas igualmente importantes para generar competitividad, como factores institucionales, interconexiones sectoriales, infraestructura física, el sistema educativo, las disponibilidades tecnológicas y el sistema financiero (p 191).

Considerando que el tema de la competitividad hoy es fundamental por el fenómeno de la globalización y la liberación de mercados, Porter plantea que ésta es la capacidad para sostener e incrementar la participación en los mercados internacionales, con una elevación paralela del nivel de vida de la población. El único camino sólido para lograr esto se basa en el aumento de la productividad (2004). De lo anterior se desprende que no se trata sólo de aumentar la productividad o la participación en el mercado, sino que este fenómeno de la competitividad debe impactar positivamente la calidad de vida de la población donde se desempeña la empresa.

Para Tilman y Messner (2002), los sistemas competitivos se basan en complejos productivos con fronteras cada vez más difusas entre las actividades primarias, industriales y de servicios. Para que un bien pueda competir, debe ser el resultado de un proceso de elaboración en una cadena productiva articulada y eficiente. Así mismo, la participación de los distintos tipos de empresas es vital.

En cuanto a la productividad, elemento que juega un rol decisivo en la actividad de la empresa y en el sector económico en general, se considera que la productividad del trabajo es una de las variables fundamentales para hacer frente a los retos de la eco-

nomía y que las ganancias en ésta vienen dadas por una serie de procesos, como cambios técnicos y estructurales que involucran incorporación de tecnología, introducción de nuevos métodos de producción y de nuevos productos, reasignación de recursos, y nacimiento y quiebra de empresas (Ruíz Granada, 2007).

Los empresarios individuales son quienes deben preocuparse por la competitividad, generando estrategias dentro de las empresas para enfrentarla. Por otra parte, el Estado es quien debe promover el incremento de la productividad a través de inversión en infraestructura, desarrollo tecnológico y educación, buscando que las oportunidades en este sentido no se concentren en unas pocas empresas o regiones (Acosta Puerta, 1995).

Porter señala que la productividad es el principal determinante, a la larga, del nivel de vida de una nación, porque es la causa radical del ingreso nacional per cápita. La productividad de los recursos humanos determina sus salarios, mientras que la productividad con que se emplea el capital determina el rendimiento que consigue para sus poseedores (2004).

MARCO CONTEXTUAL

El sector de alimentos a principios de la década de los noventa representaba una cuarta parte del total de la producción bruta industrial, generando una sexta parte del empleo en el sector industrial en Colombia, lo que demuestra su importancia a nivel macroeconómico para el país. La industria de alimentos y bebidas representa más del 27% del total de la producción real industrial; en el año 1997, la de alimentos se adjudicaba el 21,36% y la de bebidas el 5,78%, de ese total.

Dentro del sector alimentos ha tenido un papel protagónico en los últimos cuarenta años la industria avícola, la cual requiere de conocimientos sobre el manejo de aves, los métodos de forzar y mantener una producción alta, la conservación de las aves en buen estado sanitario y la habilidad comercial para realizar la venta del producto en las mejores condiciones posibles, lo que representa una de las tareas más problemáticas de las granjas avícolas.

La industria de los alimentos, especialmente, ha sido líder dentro del proceso de desarrollo industrial nacional. Así, en los tres primeros años de la década de los noventa se incrementó la productividad laboral del sector en un 2,7%, medio punto por encima del conjunto de la industria. En el marco del proceso de apertura, este sector desplegó una serie de estrategias de competitividad para lograr una mayor eficiencia en los procesos y más racionalización de los costos operativos. Las grandes empresas de este sector, como parte de su estrategia, también se han convertido en importadoras y comercializadoras de marcas internacionales reconocidas; sin duda, una de las mayores fortalezas de esta actividad son los canales de distribución. (En línea, 2005).

En la actualidad, la globalización de la economía caracterizada por la apertura comercial, la ampliación de las inversiones e innovaciones tecnológicas promueve la competitividad de todos los sectores económicos, a fin de que los productos puedan ser ubicados en mejores condiciones de precios y calidad en el mercado mundial; en este contexto, el desarrollo de la avicultura colombiana durante los últimos años ha sido notoria, ha jugado un papel relevante en la generación de empleo y de riqueza, constituyéndose en un rubro importante del PIB agropecuario, a pesar de los problemas oca-

sionados por la crisis económica y la presencia de fenómenos naturales adversos.

Una de las estrategias de la industria avícola ha sido la de considerar a esta actividad como un complejo agroindustrial, que involucra varias fases productivas, con enfoque de cadena, partiendo desde la producción de las materias primas agrícolas, su transformación, el abastecimiento de las industrias avícolas, la producción y comercialización de productos terminados.

A comienzos de los años sesenta, este negocio pasó de ser una actividad eminentemente artesanal a una actividad con características industriales, de tal manera que hoy absorbe cerca de 240.000 empleos, de los cuales en el departamento de Risaralda genera cerca de 40.800 empleos directos y 78.000 indirectos, distribuidos dentro de la cadena productiva de este negocio. El sector avícola ofrece oportunidades de producción que contemplan varias alternativas: Las aves, los huevos y las carnes frías como producto alterno; sus ventas desde Colombia se orientan hacia mercados ubicados en la región Andina, siendo el principal productor y comercializador de estos productos.

Son muchos los factores que influyen en la producción avícola, como el ambiental, la edad de las aves en postura, la armonía que pueda existir entre la oferta y la demanda, esto estrechamente relacionado con la infraestructura disponible para el mantenimiento y conservación del producto final.

La avicultura colombiana cuenta con una muy buena organización, la cual se viene desarrollando en diversas regiones del país. No obstante, el sector requiere del diseño de una serie de políticas que garanticen su sostenibilidad en el mercado, que permitan mejorar las con-

diciones de producción mediante la disminución de los costos y de incursionar en nuevos mercados sin las barreras que se le colocan al producto colombiano.

El sector avícola aporta un porcentaje significativo al Producto Interno Bruto -PIB- nacional, constituyéndose en generador de empleo directo e indirecto, además de actuar en cadena con otros renglones de la producción, pues en él se conjugan tanto la parte agrícola, como la explotación industrial. Se viene creando un marco de referencia sobre el tema, acompañado de un compendio estadístico, elementos indispensables en la orientación y toma de decisiones en los planes, programas y proyectos sectoriales.

En este sentido, Hidalgo y Montoya (2005) indican que con altos aranceles, la industria avícola colombiana se ve obligada a importar el 83% de la materia prima, maíz y soya, necesaria para la elaboración del alimento balanceado de las aves, el cual representa el 70% de la materia prima para producir los bienes finales, pollo y huevo de mesa. De acuerdo con FENAVI (Federación Nacional de Avicultores), incluso si los aranceles de esta materia prima fueran de 0%, la industria colombiana no sería competitiva en el ALCA porque, por ejemplo, Brasil, el tercer productor del mundo, produce un kilo de pollo con un costo de US\$0,38, mientras que Colombia lo produce a US\$0,80. Por tal razón, la industria colombiana sería competitiva si reduce en 40% el costo de producción por kilo de pollo.

Según FENAVI, se puede lograr una reducción de hasta el 25% sólo en el eslabón del alimento balanceado. Colombia consume 2,6 millones de toneladas de alimento balanceado al año, para las cuales es necesari-

rio importar la gran mayoría del maíz y la soya (p 14). Existe en el mercado una alta competencia de países como Estados Unidos y Brasil, quienes observan una menor estructura de costos, motivo por el cual ofertan sus productos al exigente mercado internacional en condiciones más favorables.

En Colombia el consumo de pollo se ha ido incrementando en los últimos años. "El consumo de carne de pollo en Colombia hoy llega a 20 kilos por persona, lo que se demuestra con el crecimiento que ha tenido la industria avícola, especialmente desde el inicio de la década de los noventa, cuando el consumo era de apenas 7 kilos per cápita" (Portafolio, 2007). Así lo informó la Federación Nacional de Avicultores durante el lanzamiento de la campaña institucional, ¡A comer pollo!; adicionalmente, notificó que el pollo ha pasado a ser la carne más consumida por los colombianos, desplazando, por primera vez en la historia del país, a la de res.

En cifras, la producción de pollo ha crecido a un promedio anual de 10,4%; 11,4% durante el 2006 cuando se comercializaron 849.557 toneladas de carne de pollo. Complementando esta perspectiva, en Colombia el consumo de pollo ha alcanzado un PIB Agrícola total del 15%. (Banco de la República, 2007)

El sector de comidas rápidas en Frisby y Kokoriko.

Historia de Frisby

La historia de Frisby empezó hace treinta (30) años cuando una familia, motivada por un sueño, logró fundar en Pereira la primera cadena de pollo frito del país. Fue en el año de 1977, en un pequeño local que funcionaba como una pizzería, en donde surgió la

idea de incursionar en el mercado de las comidas rápidas y posteriormente en la venta de pollo frito. Hoy en día Frisby tiene un importante cubrimiento nacional con 100 restaurantes en 24 ciudades y tres regionales ubicadas en Antioquia, el Centro y Occidente de Colombia.

Frisby S.A. ocupa el primer puesto en la categoría de Pollo Frito y el tercer lugar en el ranking de restaurantes de comida rápida, brindando una amplia variedad de acompañantes y diferentes alternativas en sus platos. Desde sus orígenes, impulsó la aplicación de mejores prácticas de higiene de alimentos, ajustando sus procesos de elaboración a los estándares de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM). En el año 2006, Frisby S.A. recibió la certificación ISO 9001:2000, que aprueba el Sistema de Gestión de Calidad en la Elaboración y Servicio de Alimentos en Restaurantes.

Frisby genera cerca de 1290 empleos directos y 4000 indirectos; está comprometida con el desarrollo de planes de inversión social, como el Hogar Amigos del Niño de Pereira, creado en 1987; el Instituto Tecnológico de Dosquebradas, que brinda educación en los niveles de preescolar, primaria y secundaria a 500 niños de escasos recursos económicos. De igual manera, es conciente de la importancia que tiene la preservación del medio ambiente y la racionalización de los recursos naturales, por ello emplea exigentes niveles de calidad y buenas prácticas de manufactura para ofrecer un producto 100% natural y saludable.

Su misión es ser la cadena de restaurantes especializada en pollo frito, que provoca y deleita a la gente alimentándola con amor, sabor, servicio y calidad. Su visión se plantea como: Ser la marca más provocativa que

deleita a la gente alimentándola con sabor, servicio y calidad, haciendo la diferencia, realizando el trabajo con amor y pasión, construyendo un presente mejor.

Emplea máquinas con tecnología americana que fritan el pollo a presión conservando su jugoso sabor y volviéndolo más tostado y crocante. El delicioso pollo frito, tan dorado como el tradicional, adobado con finas especias vegetales, preparado con aceite 100% vegetal y libre de colesterol, hacen junto con su "Fórmula Secreta", que tenga un sabor único y característico (Frisby, 2007).

Historia de Kokoriko

El primer Kokoriko del país nació en Cali, con un único menú de pollo asado, papa y arepa. El clásico menú aún es parte de su variada carta. En 1.978 tomó el nombre que aún mantiene, convirtiéndose en la cadena líder del mercado colombiano. Los puntos de venta de Kokoriko fueron apareciendo en distintas regiones del país, mientras sus empresarios iban conociendo mejor el mercado. En 1.990 finaliza la construcción de la sede administrativa y la planta inicia labores con equipos de última tecnología europea y americana. Se da inicio a la línea de productos apanados, prefritos y congelados, destinados a la venta a nivel institucional (supermercados, clubes, colegios, entre otros).

Hacia 1.997, se decide impulsar aún más la línea institucional y crea el Departamento de Consumo Masivo. En el 2.001 se crea otra modalidad de ventas conocida como Canal de Distribuidores; mediante esta implementación, se venden los productos a un cliente que, a su vez, los distribuye en tiendas o pequeños puntos de comidas rápidas.

Durante el 2.002, el Departamento de Consumo Masivo se independiza como KLIK S.A. En el 2003, Avesco S.A. - Kokoriko es la primera cadena de restaurantes en obtener la certificación ISO 9001, 2000, gracias a la implementación de un sistema basado en la estandarización de procesos que permite ampliar de manera sostenida el mercado para dar respuestas atractivas a las expectativas de los clientes.

Kokoriko busca el mejoramiento continuo, y por tal razón investiga lo que satisface al consumidor, las tendencias mundiales en comidas rápidas y las cualidades nutritivas de los alimentos que ofrece en los restaurantes.

De esta manera, ha aumentado su presencia en el mercado logrando una mayor cobertura a nivel nacional y buscando comidas rápidas en cifras revista semana colombiaincursionar en el mercado internacional, cumpliendo con una función social y generando bienestar con miles de empleos directos e indirectos. Así mismo, busca el mejoramiento a nivel de inversión y rentabilidad dentro del mercado.

Cuenta con más de 100 restaurantes en todo el país, entre servicios de atención a la mesa, Drive Thru, y el nuevo concepto de Kokoriko Express. Ofrece un servicio de venta a domicilio rápido y eficiente, operando mediante un Call Center con tecnología de punta. Se enfoca, primordialmente, en prestar un servicio amable y personalizado a sus clientes. (Kokoriko, 2007).

El sector de comidas rápidas como fuerza que impulsa el desarrollo regional.

Los principales competidores de Frisby son: Kokoriko, El Corral y McDonald's, localizados en el contexto nacional; los de Kokoriko son: Frisby, Hamburguesas El Corral y McDonalds (Ver Cuadro No 1).

Para mantenerse en el medio como líder, Frisby operó con tres principales ventajas competitivas durante 2000-2005, éstas fueron: desarrollo de nuevos productos, alto volumen de producción y productos de alta calidad; Kokoriko considera que esas ventajas fueron los bajos costos, productos de alta calidad y desarrollo de nuevos productos.

Cuadro No 1 Comidas rápidas en cifras

Empresa	Ventas Año 2003 (en millones)	Ventas Año 2006 (en millones)	Rentabilidad 2006
Frisby	\$ 43.301	\$ 67.444	133.5 %
Kokoriko	\$ 54.796	\$ 60.337	16.2 %
El Corral	\$ 51.872	\$ 113.881	29,1 %
McDonald's	\$ 40.180	\$70.000	19 %

Fuente: Revista Semana, 2007

De acuerdo con el cuadro anterior, Kokoriko logró en el 2003 un mayor número en ventas con respecto a las demás empresas de comidas rápidas en Colombia

Frisby incursionó en el mundo de las comidas rápidas en el año 1977 en Pereira, dándose a conocer inicialmente como una Pizzería en el sector del Lago, donde actualmente se encuentra ubicado el primer Frisby del país. Después de incorporarse en el medio con la venta de pizza y helados, sus fundadores tuvieron la idea de incursionar en el mercado de las comidas rápidas con la venta de pollo frito, ya que el mercado se encontraba limitado en la comercialización de este producto.

Kokoriko, en el inicio de su proyecto de innovación en el sector de comidas rápidas, pretendía explorar con productos que no existían en el mercado para convertirse en líder con especialidad en pollo asado. Para este momento planteó una estrategia corporativa a nivel intensivo, con el ánimo de darse a conocer en el sector de comidas mediante publicidad en los diferentes medios de comunicación.

Esta empresa comenzó como una sociedad que brindaba rentabilidad y desarrollo social a sus trabajadores, calidad de vida a consumidores con la cadena de restaurantes inicialmente en Bogotá, en el año 1969. Se identificó que la idea del negocio era una buena oportunidad reconociendo la tendencia del mercado por la demanda de restaurantes que ofrecieran productos de calidad y buen servicio. Su objetivo consistió en hacer presencia en diferentes zonas del país para lograr crecer gradualmente su participación en el mercado.

Con el objeto de sobrevivir como entidad se identificaron algunos factores, los cuales

llevaron a fundar estas dos empresas en dicha actividad productiva. En Frisby consistía en la ilusión de una pareja joven para gestionar una empresa que tuviera reconocimiento a través del tiempo, una oferta restringida de venta de pollo frito, la visión de emprender un proyecto novedoso, de aplicar conocimientos adquiridos en la academia y por último, el deseo de "alimentar con amor" (esencia del negocio).

En Kokoriko, por su parte, los agentes que influyeron para tomar esta decisión radicaron en que el negocio era rentable, la demanda era permanente, deseaban desarrollar una responsabilidad social, mantener el pensamiento empresarial y ofrecer una mejor calidad de vida al consumidor.

La fuente de financiamiento para fundar y establecer Frisby, fue crédito y ahorro familiar. El porcentaje del capital accionario pactado por los fundadores de Frisby al momento de fundar la firma fue del 100% y actualmente la sociedad ha estipulado un 100% de capital nacional. En Kokoriko partió del ahorro familiar de los socios, desde que se creó la firma y hasta hoy ha sido 100% capital nacional.

El nivel de asesoría o de investigación que tuvieron los propietarios de Frisby para fundar la empresa fue la investigación personal y el apoyo de asesores nacionales e internacionales. En esta empresa se encontraron tres principales posibilidades para su surgimiento: novedad, buena percepción del producto, empeño y compromiso por contribuir y desarrollar planes de inversión social.

En cuanto a Kokoriko, los integrantes de la compañía no tuvieron ningún nivel de asesoría o de investigación, simplemente fue intuición de mercado. Sin embargo, conside-

raron que las tres principales posibilidades eran brindar buen servicio, ofrecer productos de calidad y la poca competencia del producto (pollo frito) en el mercado de comidas rápidas.

Como en todo negocio, se encontraron dos principales obstáculos para el surgimiento de ambas; Frisby tenía un local pequeño para atender a sus clientes y se presentaban inconvenientes con la energía. Con respecto a Kokoriko, sus dificultades eran la regulación del mercado y el temor a que los consumidores no aceptaran la oferta que se les planteaba.

En cuanto al tema de la globalización, Frisby se ha abierto más a los mercados internos y Kokoriko a los externos, pues Frisby penetra y desarrolla mercado con el aumento de su participación en ventas mediante actividades de mercadeo (comerciales televisivos, radiales, vallas, volantes) en los distintos establecimientos alrededor del país. Kokoriko interviene en el mercado nacional, e implementa estrategias de internacionalización para expandir sus horizontes.

Toda organización analiza las condiciones que el medio le otorga para su funcionamiento. En este caso, para Frisby el principal problema del territorio es la distribución nacional que en algunas zonas se hace más costosa; Kokoriko considera que las dificultades que sobresalen para localizarse son la inseguridad, la situación económica y la dependencia agrícola, pero también piensa que una posibilidad ofrecida por la región para mantenerse es la capacidad de trabajo debido a que el movimiento continuo de la demanda proporciona estabilidad a la actividad.

La dotación de factores en cuanto a localización juega un papel fundamental para el de-

sarrollo, tanto de la empresa como de la región en la que se establezca, puesto que del contexto dependen varios aspectos que influyen en su permanencia y desempeño. La planta de Frisby se encuentra localizada en Dosquebradas hace más de 20 años y la de Kokoriko hace 32 años. La localización de los clientes y de los proveedores para Kokoriko ha influido en la facilidad del tiempo de entrega, bajos costos de transporte y mayor contacto e intercambio de ideas. La única ventaja que esta empresa encuentra con respecto a sus competidores en cuanto a su localización es el contacto con el cliente.

Tanto Frisby como Kokoriko ven a Pereira como una ciudad en auge. Las dos empresas consideran que la localización es un factor determinante para ellas. Kokoriko considera que en Colombia no hay condiciones para que las MIPYME desarrollen una vocación exportadora sostenible (apoyo del Estado, condiciones

Kokoriko ha aumentado su presencia en el mercado, tiene mayor cobertura a nivel nacional y busca incursionar en el medio internacional. Sin embargo, es inferior con respecto a Frisby en ventas de pollo. Ofrece versatilidad de pollo con fórmula secreta.

Ambas empresas tratan de conseguir una mayor participación en el sector de comidas rápidas con énfasis en pollo frito, es por ello que emplean diversas estrategias para aumentar las ventas y así mismo tener un desarrollo en el territorio.

Con el fin de movilizar recursos de acuerdo con el segmento en el que intervienen estas dos estructuras, cada una tiene definido un direccionamiento estratégico que le permite llevar a cabo una actividad productiva organizada, orientada a una toma de decisio-

nes acertadas. Entre los indicadores de gestión de Frisby se encuentran: Presupuesto de Ventas, tráfico hacia los restaurantes, manejo de la Cuenta promedio, rotación de personal, estado de Ganancias y Pérdidas, top of Mind, consumo de comidas rápidas en los últimos 30 días; en Kokoriko: ventas en pesos y unidades, calificación de servicios y productos por parte de los clientes.

Postura estratégica

Frisby plantea una estrategia de diversificación concéntrica, en la que agrega productos de la misma línea institucional. Su inventario está especializado en pollo apanado, donde se trabaja con derivados del mismo como chuletas, nuggets y productos adicionales para acompañar el pollo y sus derivados. Kokoriko también propone la misma táctica abriendo una línea de productos apanados, prefritos y congelados, estos últimos se encuentran por toda Colombia en los principales supermercados e hipermercados del país.

En Frisby se percibe una clara estrategia vertical hacia atrás, debido a que controla tres importantes categorías de insumos que utiliza en el proceso de preparación del producto, siendo éstos el pollo, el aceite y la harina. En Kokoriko se manejan los insumos agropecuarios, industria avícola y productos agrícolas.

Frisby vende sus productos en el ámbito nacional con lo cual promueve una estrategia de penetración en el mercado, pretendiendo conseguir una mayor participación competitiva por medio de un mayor esfuerzo en la comercialización de éstos. Por su parte, Kokoriko posee una fuerte actividad a nivel nacional y está abriendo horizontes en otros países, viéndose así una estrategia de internacionalización. También lleva a cabo

como propuesta un desarrollo de mercado en el cual puede introducir sus productos alimenticios en diferentes zonas geográficas. En la actualidad se han establecido puntos de venta en algunas Islas del Caribe y en Miami.

La analogía que tiene con su cliente principal es la de considerarlo como parte fundamental de la misma, puesto que la empresa crece, se transforma y vive gracias al consumidor.

En toda práctica comercial surgen cambios en sus metodologías con el objeto de convertirse en un fuerte competidor en el medio. En Frisby esas transformaciones se han desarrollado en cuanto a sus principales proveedores en los últimos cinco años, debido a que cualquier variación en los precios de los productos que forman parte esencial en el proceso, afecta notablemente toda negociación; por ejemplo, el aumento en los precios del maíz cambia el panorama de negociación del pollo. En cuanto a Kokoriko, no se han realizado transformaciones en la manera de comercializar sus productos.

Recientemente los clientes principales de Frisby han incorporado alternativas que han afectado su planta a nivel de producción, pues las nuevas tendencias de alimentación por parte de los consumidores están dadas a preferir productos livianos, sopas y demás. Esto genera alteraciones en el sistema de elaboración y conlleva a la búsqueda de tercerizadores para ello. En lo que concierne a Kokoriko, los clientes han introducido cambios en la planta, como su modernización y en equipos de producción.

En cuanto a la expansión del mercado, Frisby sólo ha desarrollado mercado en el contexto nacional; Kokoriko es una empresa que recientemente está exportando sus productos con la intención de ampliar su cobertura en el

sector de comidas rápidas. Los principales destinos de sus exportaciones entre los años 2000 y 2005 han sido las Islas del Caribe y recientemente ha ingresado al mercado de Miami. Su participación de las exportaciones en ventas totales es del 5%.

Siguiendo las exigencias del mercado, Frisby promueve proyectos a mediano plazo aplicando una estrategia de diversificación concéntrica con la introducción de nuevos productos y otra de asociación para establecer alianzas con productores extranjeros. Las aspiraciones de Kokoriko para crecer son expandir su capacidad instalada, aumentar exportaciones, introducir nuevos productos, abrir una o más plantas en diferentes ciudades, establecer uniones con productores nacionales y extranjeros.

Tanto Frisby como Kokoriko mantienen relaciones de asociación, alianzas estratégicas y relaciones de redes con otras empresas con lo cual tratan de adquirir fuerza para crecer y consolidarse como organizaciones líderes en cuanto al sector en el que participan. La existencia de esas relaciones no influyó en la decisión de fundar ninguna de estas dos empresas. Frisby no vende en el mismo lugar donde las empresas con las cuales está asociada, por el contrario, Kokoriko sí lo hace.

Ambas organizaciones han implementado estrategia de desarrollo de producto, ya que al realizar las alianzas se busca que éstos tengan un mejoramiento continuo a través del acompañamiento de éstas. Ello provoca adaptaciones o cambios en sus procesos. Los acuerdos pactados le han permitido a Frisby aumentar la clientela y a Kokoriko mantenerla. En cuanto a alianzas estratégicas con los clientes para producir y comercializar productos, Frisby no tiene ningún acuerdo; Kokoriko sí lo tiene propician-

do asociación de producción y ventas directas a nuevos clientes.

Actualmente, el total de empleo en Frisby es de 1300, para los hombres es el 40%, trabajadores de producción 5%, directivos 20% y administrativos 10%. El porcentaje de los trabajadores permanentes es del 90% y el temporal del 10%. Con respecto a Kokoriko el porcentaje de los trabajadores permanentes es del 70% y el temporal del 30%.

Para ambas empresas, los dos principales problemas de la planta relacionados con los recursos humanos es la falta de personal especializado; para Frisby, otro problema es la alta tasa de rotación de los empleados en los restaurantes; Kokoriko presenta deficiencia en la resistencia de los obreros a la modernización.

Mecanismos de mejoramiento y habilidades

En toda empresa es necesario contar con mecanismos apropiados para el buen rendimiento de sus habilidades distintivas. Uno de esos mecanismos es la producción por módulo realizada en Frisby, que se diferencia de la de Kokoriko por ser de línea esta última.

También Kokoriko promueve un componente para la capacitación de su personal de manera interna, con el objeto evolucionar en sus procesos; de las dos organizaciones Frisby es la única que realiza los dos mecanismos: interno y externo.

La enseñanza de habilidades técnicas a otros es una de las principales habilidades requeridas por los trabajadores de producción de Frisby y en Kokoriko se requiere de la habilidad para detectar y resolver problemas y la comunicación oral o escrita; en ambas empresas se busca la habilidad para trabajar en equipo.

En Frisby, el conjunto de los trabajadores decide qué tipo de capacitación es necesaria y en Kokoriko el supervisor es el que lo resuelve. En ambas empresas este tipo de decisiones son tomadas por el grupo de trabajo y el personal directivo. Los principales resultados de la capacitación impartida por las dos empresas son: el aumento de la productividad, la calidad del trabajo y el mejoramiento de las relaciones entre el personal.

Frisby y Kokoriko realizaron contrataciones de consultoría técnica con empresas nacionales o extranjeras. Ambas empresas realizan actividades de Investigación, Desarrollo o Diseño. La actividad más importante en la planta de Frisby para que haya provocado cambios profundos en los últimos 10 años es el I&D del producto; en Kokoriko, el desarrollo de planificación y estrategias. Tanto en Frisby como en Kokoriko, las demás actividades primordiales son: programas de capacitación de los empleados, el mercadeo y ventas.

En Frisby se hace la compra y renovación de maquinaria entre cada 6 y 10 años, y en Kokoriko entre 1 y 3 años. A través de ferias y exposiciones, Información de otros productores y de asesores internos y externos, se entera Frisby de las nuevas tecnologías requeridas en la producción. Kokoriko lo hace por medio de asesores internos y externos y de revistas especializadas. Las mayores dificultades que enfrentan en la compra de maquinaria son los costos en las importaciones, por otro lado, Kokoriko tiene otras dificultades como la financiación y el precio.

Ambas empresas manejan una organización interna por medio de organigramas de tipo matricial, ya que se evidencia una segmen-

tación de los rangos de alto mando y además porque este tipo de organigramas es utilizado en empresas de gran tamaño. Por otra parte, este tipo de estructura resulta ser un medio eficiente para reunir las diversas habilidades especializadas que se requieren para resolver un problema complejo. Debido a las reformas que han venido realizando, se ha visto un cambio en su orden. Esta información se encuentra en frecuente transformación debido a procesos de innovación.

Estrategias de penetración de mercado

Kokoriko tiene un menú institucional que comprende atender eventos puntuales de más de 30 empedados o clientes, en el lugar que se requiera, dentro o fuera de la ciudad. Cuenta con un crédito corporativo para atender almuerzos, comidas o eventos empresariales. Ofrece a las empresas una línea de crédito que permite manejar un cupo límite de consumo, con la facilidad de pagar en una sola factura al final del periodo pactado. Su plan de fidelización consiste en un sistema de incentivos para los clientes frecuentes llamado Kokoripuntos.

Kokoriko tiene un paquete de fiestas infantiles en el parque infantil de sus restaurantes o en la casa de los clientes, para cumpleaños, primeras comuniones o cualquier fecha especial; ofrece además el menú, la decoración, la recreación, la torta y las sorpresas.

Frisby ofrece diferentes opciones de fiestas infantiles de acuerdo con el gusto del cliente y están comprendidas la exclusividad y decoración del salón o casa, anfitrión para la atención de los invitados, música infantil, recreación dirigida, obsequios, comida, personaje de Frisby, entre otros.

Hoy en día Frisby tiene un importante cubrimiento nacional con 100 restaurantes en 24 ciudades y tres regionales ubicadas en Antioquia, el Centro y Occidente de Colombia. Kokoriko cuenta con más de cien restaurantes en todo el país, entre servicios de atención a la mesa, Drive Thru, y el nuevo concepto de Kokoriko Express. Ofrece un servicio de venta a domicilio, operando mediante un Call Center con tecnología de punta. Esta empresa está enfocada, primordialmente, en prestar un servicio amable y personalizado a sus clientes.

Con pautas publicitarias a través de la televisión, la radio, Internet, directorio y vallas, Kokoriko y Frisby promocionan sus marcas. Frisby promueve su eslogan "Nadie lo hace como frisby lo hace" y Kokoriko con "No tiene presa mala".

Las dos empresas han realizado estudios acerca de las tendencias del mercado para conocer con mayor profundidad lo que desean los consumidores, de esta manera se han venido desarrollado diversas estrategias que son de gran ayuda para el buen desempeño de las actividades de la empresa y al mismo tiempo para aumentar su productividad.

Frisby y Kokoriko invierten en herramientas de trabajo para satisfacer al cliente. La tecnología constituye un elemento esencial para cumplir sus expectativas. Desarrollan investigaciones para la adopción de nuevos materiales con el fin de mejorar la calidad e innovación en productos. Financieramente, implica incurrir en costos que a largo plazo incrementan el desarrollo económico de la empresa.

Al comparar los procesos de producción y costos, se puede deducir que los precios de los productos que ofrece Frisby son más

costosos que los de Kokoriko. Estas empresas poseen una diferencia en utilidad neta de \$63 por cada pollo apanado vendido, en los nuggets la diferencia es de \$100 y en las chuletas de \$98. Las diferencias obtenidas, muestran que Frisby tiene una utilidad mayor frente a su competencia y aunque el porcentaje en el costo de venta sea igual para las dos (44%), éste será más alto para Frisby, ya que el precio del producto es superior.

Los envíos a los clientes nacionales demoran en llegar entre dos y cinco días para Frisby y un día para Kokoriko. A los clientes extranjeros de Kokoriko sus envíos tardan entre una y dos semanas. Las principales dificultades para la llegada de las materias primas para ambas empresas es el incumplimiento de los proveedores.

Uno de los elementos indispensables para prestar el servicio en los restaurantes son los cubiertos. Kokoriko incurre en mayores costos en este aspecto, debido al deterioro y depreciación del activo invirtiendo en la compra de vajilla para su renovación. Frisby ha optado por accesorios desechables con el fin de evitar mayores trabajos al momento de la limpieza. Ambas organizaciones presentan costos adicionales, como mantenimiento de maquinaria, costo de personal, vigilancia, depreciación de equipos, entre otros.

Frisby posee un proceso financiero de superior fuerza e implementa mejor sus estrategias, ya que éste no sólo supera en utilidad a la competencia, sino que tiene un mayor margen de rentabilidad. Las estrategias de venta realizadas por Frisby, han proporcionado un espacio superior frente a Kokoriko, permitiéndole un mayor dominio de este sector.

Kokoriko ha tenido poco cambio en sus procesos, por ende comienza a notar la caída en

sus ventas y cede su espacio en la participación del mercado, aunque entiende la lógica del negocio y la refuerza con actividades que generen utilidad y reconocimiento, aumentando la cantidad de vendedores, puntos de venta, elevando el gasto publicitario y realizando exportaciones, pero su rival Frisby posee mayor dominio en el mercado y reconocimiento de marca frente al público, lo que ha conllevado a un mejor desempeño de Frisby con respecto al de Kokoriko.

CONCLUSIONES

Frisby S.A es una empresa emprendedora que ha venido trabajando durante estos últimos 30 años en la venta de pollo frito, y hoy en día tiene cubrimiento a nivel nacional. Su localización es factor clave para lograr un desarrollo económico sostenido, tanto de la empresa como de la región. Es una empresa comprometida consigo misma, con la compañía, el cliente, el grupo natural de trabajo, la familia, el país y el ecosistema. Se caracteriza por ofrecer a los consumidores productos saludables y de buena calidad

Kokoriko es una cadena de comidas rápidas líder en el país, ha aumentado su presencia en el mercado y tiene una mayor cobertura a nivel nacional; busca incursionar en el medio internacional y ofrece versatilidad de pollo con una fórmula secreta. Sin embargo, es inferior con respecto a Frisby en ventas de pollo.

Ambas empresas tratan de conseguir una mayor participación en el sector de comidas rápidas con énfasis en pollo frito, es por ello que emplean diversas estrategias para aumentar las ventas y así mismo tener un desarrollo en el territorio.

Kokoriko es una empresa que ha pretendido ser reconocida a nivel nacional pero con un enfoque más marcado en zonas diferentes al Eje Cafetero, como por ejemplo, el centro

del país. Frisby es una empresa que se ha destacado por considerar a su ciudad de nacimiento como centro especial para la inversión y recordación de marca. El Eje Cafetero es su principal círculo de negocios.

Frisby S.A., mediante estrategias de mercadeo logró superar en el último periodo (año 2006) a Kokoriko, ocupando el puesto 736 como una de las empresas más grandes del país, mientras que Kokoriko ocupó el lugar 822. Frisby es líder en la venta de pollo frito y gracias a las estrategias que aplica está posicionada en el mercado de comidas rápidas.

Frisby y Kokoriko han realizado estudios acerca de las tendencias del mercado para conocer en profundidad lo que desean los consumidores, de esta manera se han venido desarrollado diversas estrategias de gran ayuda para el buen desempeño de las actividades de la empresa y al mismo tiempo, para aumentar la productividad.

Se puede concluir que Frisby posee un proceso financiero de superior fuerza e implementa mejor sus estrategias, puesto que supera en utilidad a su competencia y tiene un mayor margen de rentabilidad. Las estrategias de venta adoptadas por Frisby, le han permitido un mayor dominio del sector, frente a lo logrado por Kokoriko en este mismo aspecto.

Se puede deducir que Kokoriko ha tenido poco cambio en sus procesos, por ende empieza a notar la caída en sus ventas y por consiguiente, cede su espacio en la participación del mercado, aunque entiende la lógica del negocio y la refuerza con actividades que generen utilidad y reconocimiento, aumentando la cantidad de vendedores, puntos de venta, elevando el gasto publicitario y realizando exportaciones, pero Frisby posee mayor dominio en el mercado y reconocimiento de marca frente al público.

BIBLIOGRAFÍA

1. ACOSTA PUERTA, Jaime. (1995). Desarrollo endógeno. Comercio, cambio técnico e inversión extranjera directa. Colombia: CRESET: Colciencias.
2. CASTAÑO TAMAYO, Ramón Abel. (2003). Ideas Económicas Mínimas, Introducción a la Economía. 20ª Edición. Bogotá: ECOE.
3. GABIÑA, Juanjo. (1999). Prospectiva y planificación territorial: hacia un proyecto de futuro. Santafé de Bogotá: Alfaomega: Marcombo.
4. HIDALGO ESCOBAR, Ángela Jazmín y MONTOYA SÁNCHEZ, Inés. Proyecto productivo avícola reclusión de mujeres la cárcel la Badea Dosquebradas - Risaralda. Universidad Cooperativa de Colombia. Pereira.
5. MONCAYO JIMÉNEZ, Edgard. (2004). Nuevos enfoques del desarrollo territorial: Colombia en una perspectiva Latinoamericana. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
6. TILMAN y MESSNER, Dirk. (2002). América Latina competitiva. Desafíos para la economía, la sociedad y el Estado. Venezuela: Instituto Alemán de Desarrollo (AID), Deutsche Gesellschaft fur Technishe Zusammenarbeit (GTZ), Nueva Sociedad.

OTRAS FUENTES

1. BANCO DE LA REPÚBLICA. La producción avícola en Colombia. Disponible en: <http://www.banrep.gov.co/documentos/publicaciones/pdf/11-Industria-Avicola-Santander.pdf>.
2. BANCO DE LA REPÚBLICA; World Bank; Departamento Nacional de Planeación; Ministerio de transporte, sf. Comparativo entre la economía Colombiana y la de Estados Unidos. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/recursos4/docs/eco/tlcagricola.htm>.
3. CASTELLS citado por RUIZ GRANADA, Lucía. (2007). Línea de Investigación en Desarrollo Empresarial. Pereira: Universidad Católica Popular del Risaralda.
4. GOBERNACIÓN DE RISARALDA. (2000). Secretaría privada- Gerencia de desarrollo empresarial. Cadenas productivas y cluster. Pereira.
5. MONTOYA GÓMEZ, Nicolás Javier. (2007). Línea de Investigación en Desarrollo Empresarial. Pereira: Universidad Católica Popular del Risaralda.
6. PORTAFOLIO. Disponible en: [http://www.portafolio.com.co/port_secc_online/porta_econ_online/2007-05-15/ARTICULO-WEB-\)NOTA_INTERIOR_PORTA-3510119.html](http://www.portafolio.com.co/port_secc_online/porta_econ_online/2007-05-15/ARTICULO-WEB-)NOTA_INTERIOR_PORTA-3510119.html).

7. PORTER. (2004). Cadenas productivas. Disponible en <http://www.eumed.net/cursecon/libreria/2004/alv/1c>.
8. RUÍZ GRANADA, Lucía. (2007). Línea de Investigación en Desarrollo Empresarial. Pereira: Universidad Católica Popular del Risaralda.
9. Sector alimenticio. Disponible en: <http://www.cideiber.com/infopaises/Colombia/Colombia-05-05.html>.
10. Semana. Las 100 empresas más grandes de Colombia. En Revista Semana No 1356 abril 28 a mayo 5 de 2007 Bogotá.



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-

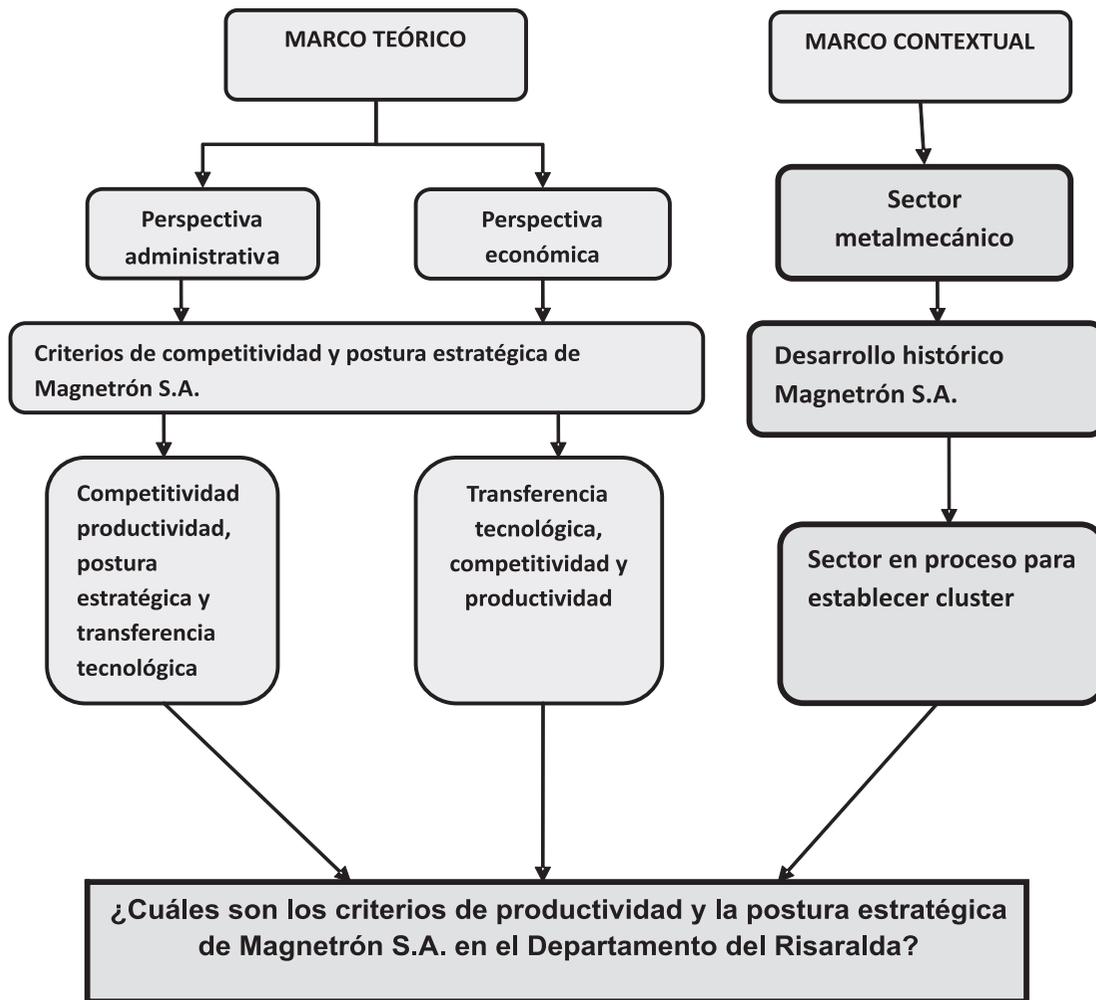
zar la influencia de una de las empresas con mayor trayectoria en esta actividad como lo es MAGNETRÓN S.A.

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>

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.

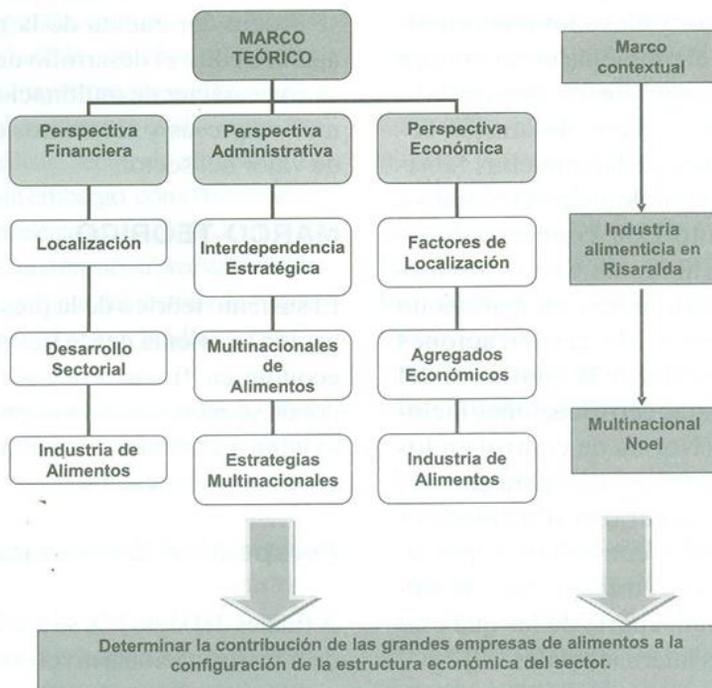
MARCO TEÓRICO

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 embalsaban 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

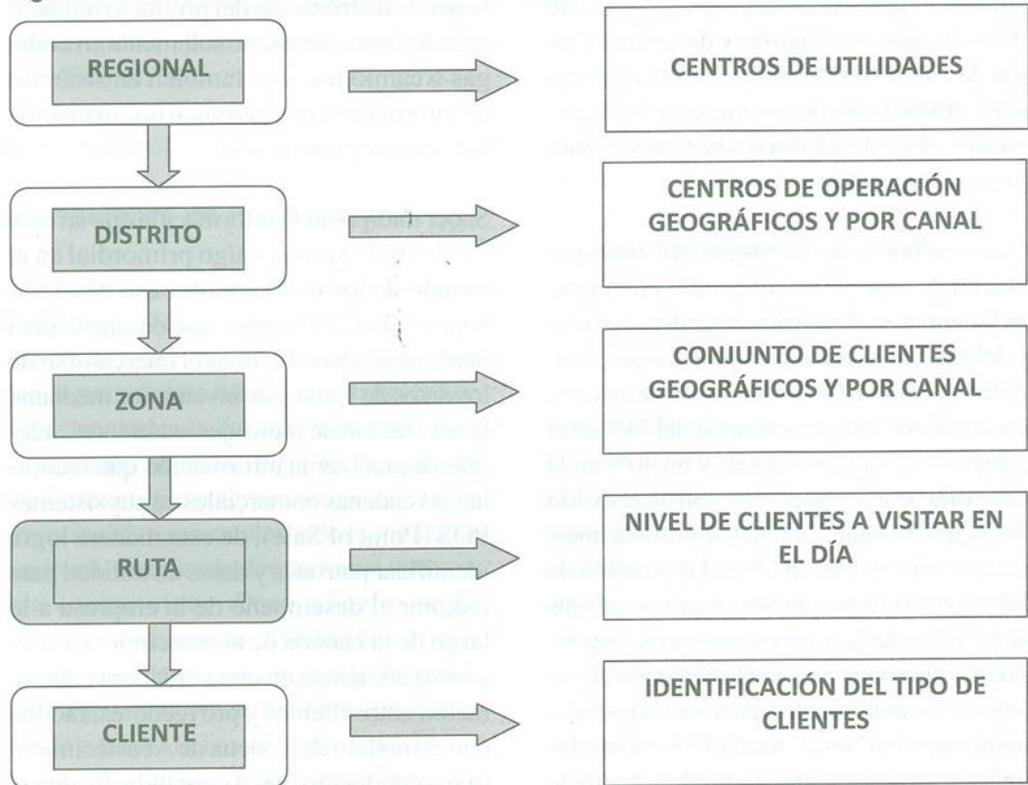
mejor toma de decisiones, propicia la implementación de un modelo de reabastecimiento en que la información puede sustituir el inventario físico, permite responder rápidamente a los cambios de la demanda, facilita el incremento de las ventas y una mejora en el nivel de servicio al cliente, permite disponer 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





LA SEGURIDAD PRIVADA: ¿UNA NECESIDAD BÁSICA?

*Neidys Durán de la Puente
Verónica Martínez Gaviria*

SÍNTESIS

Este trabajo enfoca su desarrollo en tres perspectivas esenciales para comprender el funcionamiento de las organizaciones: el desarrollo económico, los factores generadores de violencia y la estructura de costos de la empresa. En el caso de la empresa objeto de esta investigación, la violencia cumple un papel fundamental, pues es éste uno de los factores que propician el nacimiento de empresas de vigilancia, creadas para proteger los bienes y las personas.

DESCRIPTORES: desarrollo económico, violencia, riesgo país, confianza, seguridad

ABSTRACT

This work focuses its development on three essential perspectives to understand the way organizations function: economic development, the factors of violence and cost structure of the company. In the case for the subject company in this investigation, violence plays a crucial role because it is one of the factors favoring the emergence of security companies, created to protect people and property.

DESCRIPTORS: economic development, violence, country risk, confidence, security

INTRODUCCIÓN

La competitividad y la productividad son componentes de importancia en los ciclos de vida de las empresas, no sólo en el ámbito regional y nacional sino también en el internacional; la forma como las empresas se acomodan y reacomoden a los nuevos desafíos del mercado mundial determinan su permanencia o desaparición. Afrontar los retos que impone el nuevo milenio y el mercado cada vez más cambiante, garantizando calidad y excelencia en el servicio no es suficiente para garantizar la estabilidad de una empresa; para obtener el éxito se pre-

sentan una serie de variables tales como la localización, entre otras, que se verán desarrolladas a lo largo de esta investigación.

En el caso de la empresa objeto de esta investigación, la violencia cumple un papel fundamental, pues es éste uno de los factores que propician el nacimiento de empresas de vigilancia, creadas para proteger los bienes y las personas.

El presente trabajo enfoca su desarrollo en tres perspectivas esenciales para compren-

der el funcionamiento de las organizaciones: el desarrollo económico, factores generadores de violencia, riesgo país y confianza, estructura de costos de la empresa.

La pregunta planteada para el desarrollo de este trabajo es ¿Cuáles son los factores que determinan la localización de una empresa como VIGITECOL LTDA? Con la respuesta a este interrogante se pretende alcanzar el objetivo, cual es el de identificar los factores que determinan la localización de una empresa de seguridad privada como VIGITECOL Ltda., en el Departamento de Risaralda.

El presente trabajo de investigación es de carácter empírico-analítico, entendiendo este tipo de investigación como "modelo de investigación científica, que se basa en la lógica empírica y que junto al método fenomenológico es el más usado en el campo de las ciencias sociales y en las ciencias descriptivas" (Radrikan, 2005), con un tipo de diseño no experimental y un tiempo longitudinal y transversal; según Arnau, este diseño se caracteriza por "tomar un solo registro o medida de respuesta de grupos, de sujetos constituidos de forma natural" (1995, p24); se refiere a un enfoque puntual en el tiempo; con el diseño longitudinal se "pueden medir los cambios, este esquema de investigación implica el registro repetido de una o más unidades de observación con el mismo instrumento o medida" (1995, p28)

En esta investigación son fundamentales las bases teóricas, instrumentos útiles para dar inicio a este trabajo, apoyado en autores, tomados a través de sus textos y documentos expuestos en algunas páginas de Internet. Y por supuesto, la visita, observación a la empresa objeto de estudio: VIGITECOL LTDA. Los instrumentos a utilizar para lo-

gar una aproximación acorde con lo deseado, son entrevistas, encuestas, recolección de información sobre el sector servicios, empresas de vigilancia - VIGITECOL LTDA., videos, si es el caso.

MARCO REFERENCIAL

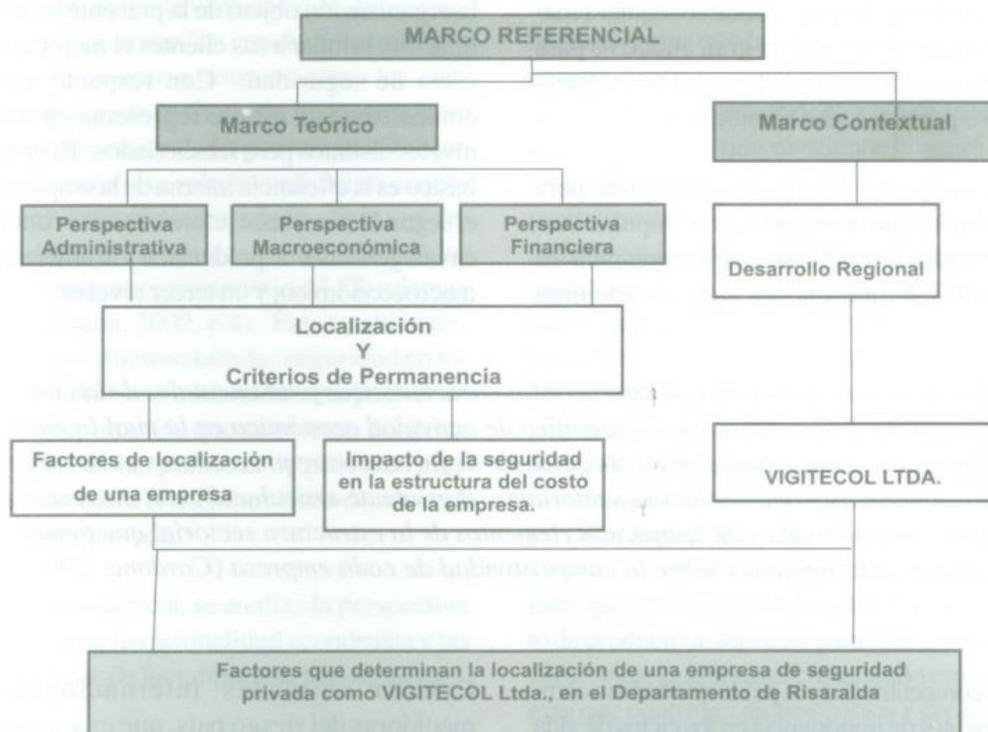
El texto se presenta (Ver Figura 1) en su componente teórico a partir de las dimensiones económica, administrativa y financiera y en el contexto regional que afecta las empresas de vigilancia

MARCO TEÓRICO

Para dar inicio a la presente investigación, se aclaran una serie de conceptos inherentes al tema base, con la intención de que a partir de unos conocimientos concretos sobre los elementos del trabajo a realizar, se entienda su aplicación en el proceso que se llevará a cabo, teniendo como referencia la empresa: VIGITECOL LTDA.

Cuando se habla de la localización de una empresa se deben tener en cuenta algunas variables, como las necesidades de la población en la cual se pretende crear la nueva sede, el costo de la mano de obra, vital para el desarrollo de las actividades propias de la empresa. El espacio en que se situará es un factor determinante para su éxito, siendo éste incierto y probablemente austero. "La localización constituye un importante punto de encuentro entre la organización industrial y la geografía económica, producto de una mayor tendencia hacia la especialización y concentración de la industria, inherentes a los sistemas productivos abiertos, a la competencia externa y a las desigualdades en la configuración de ventajas comparativas entre regiones" (Cardona y Cano, 2005, p 17).

Figura 1. La localización de una empresa de seguridad privada en el Departamento de Risaralda



Cuando una empresa se sitúa en una región, presentando buenos resultados, posiblemente de modo indirecto convoca a empresas dedicadas a su misma actividad a iniciar operaciones en dicho territorio, "Los territorios, y en ellos las empresas, actúan de forma individual y colectiva, participando en sistemas regionales que enfrentan fuertes competencias, generando la recomposición y diseño de instrumentos de política para responder a los modelos productivos, donde la organización industrial y la dinámica regional en forma conjunta, son expresión de las interrelaciones sociales en la localidad" (2005, p 14). Entre las variables a tener en cuenta en el momento de tomar una decisión de localización, se encuentran los bajos costos en actividades operativas y administrativas, y lo antes mencionado, la

atracción que genera que otra empresa que desarrolle su actividad esté ubicada en un territorio "virgen"; a la vez que genera atracción genera competitividad que, según Castells, "es cómo se ganan partes del mercado, no necesariamente a costa de los otros, ya que el mercado se puede ampliar. Eso genera la competitividad positiva y la competitividad negativa (te destruyo a tí para tener más)" (1998, p8).

Por otro lado, "si las diversas localizaciones no reúnen el mismo atractivo, las empresas tendrán así un incremento para trasladarse. La manera más sencilla de diseñar un modelo a partir de esa decisión de trasladarse consiste en dar por sentado sin más que las empresas tienden a alejarse gradualmente de los emplazamientos poco convenientes para acercarse a los más atractivos" (Krugman,

1996, p107). Por consiguiente, las empresas de vigilancia se localizan en las principales ciudades del país, donde se requiera mayor seguridad y son un gran atractivo para empresas de seguridad, ya sea por el turismo o por el tamaño económico.

La competitividad es de gran ayuda para cualquier tipo de organización, impulsa buscar diversas condiciones atrayentes para los clientes, lo que a la vez hace que mejoren

procesos como la calidad y se exija estar a la vanguardia en tecnología. En el caso de la organización objeto de la presente investigación, brindar a sus clientes el mejor servicio de seguridad. Con respecto a la competitividad, ésta se representa en tres niveles distintos pero relacionados. El nivel básico es la eficiencia interna de la empresa; el segundo nivel hace referencia a las condiciones generales de producción y al ambiente macroeconómico, y un tercer nivel es:

La estructura sectorial, que establece las características fundamentales de la competencia dentro de un ramo específico de actividad económica en la cual la empresa se inserta; en este nivel, el equilibrio de fuerzas entre proveedores y clientes, las amenazas y oportunidades sectoriales, el grado de articulación con otros sectores relacionados y de apoyo, son elementos de la estructura sectorial que tienen efectos determinantes sobre la competitividad de cada empresa (Cardona, 2007)

La competitividad y la productividad son componentes de importancia en los ciclos de vida de las empresas, no sólo en el ámbito regional y nacional sino también en el internacional; la forma como las empresas se acomodan y reacomoden a los nuevos desafíos del mercado mundial determinan su permanencia o desaparición, y esto ligado al riesgo país y la confianza. "El Riesgo país es el riesgo de que los exportadores e inversionistas extranjeros no obtengan pago por los bienes y servicios vendidos, o que no consigan el retorno de su capital y/o utilidades a causa de la inestabilidad económica, financiera o social de un determinado país" (Becerra y Ruiz, 2000, p 91).

Disminuir el riesgo país en Colombia es vital para incentivar la inversión por medio de la seguridad pública y otras variables, las cuales cooperan con el desarrollo económico, disminuyendo el desempleo y promoviendo la confianza en Colombia de los inversionistas y turistas.

Existen entidades internacionales medidoras del riesgo país, que examinan, evalúan, producen y venden esta información a quien lo requiera. Emiten "información precisa sobre el riesgo político, se consigue mediante reportes para cada país que tienen en cuenta e identifican los escenarios políticos y económicos probables a corto, largo y mediano plazo. Algunas de estas entidades son: PRS Group, EFIC, Federal Reserve Bank of New York, US Bankruptcy Court, entre otras" (Becerra y Ruiz, 2000, p 94). La valoración del riesgo es establecida por la suma de los componentes de riesgo; mientras más alto el puntaje menor el riesgo y viceversa; la clasificación del riesgo país es: (país X) = 0,5 (PR+FR+ER). Donde FR= Riesgo financiero, PR= Riesgo político, ER= Riesgo económico. (2000, p 94- 95).

La disminución del riesgo país y la generación de confianza es de gran importancia

para el desarrollo económico y la credibilidad ante los otros países. La confianza, desde el punto de vista económico, se puede expresar como "un estudio enfocado fundamentalmente a conocer cómo los consumidores ven la situación financiera de su hogar, la economía en general y cuáles son las expectativas sobre condiciones económicas, se pregunta también sobre sus decisiones de compra, y la evolución de las variables macroeconómicas" (Tendencia Económica, 2002, p 4). Ésta también tiene como objetivo brindar seguridad en todos los ámbitos a sus naturales, pues es de gran importancia que se enteren del desarrollo y de las políticas de gobierno adelantadas para el mejoramiento de sus condiciones de vida.

En consecuencia, se analiza la perspectiva financiera, la racionalidad económica y las decisiones de las empresas en lo siguiente:

Según Giraldo, "Costo hace referencia a los desembolsos incurridos por la empresa para la fabricación de sus productos, directamente relacionados con el mismo y además son susceptibles de ser capitalizados en términos de inventario, es decir, que se recuperan en la medida en que se vendan dichos inventarios" (2007).

Teniendo en cuenta el concepto de costo, se entiende entonces por qué "La actividad de planeación se ha vuelto más importante en la actualidad, debido a la globalización en la que se encuentran muchos países ante el desarrollo tecnológico, la economía cambiante, el crecimiento acelerado de las empresas, el desarrollo profesional y la disponibilidad de información relevante que se posee actualmente en las empresas" (Ramírez, 2003, p17).

Enfrentadas al constante cambio provocado por el desarrollo tecnológico actual, en las empresas se crea la necesidad de diseñar estrategias que las haga mantenerse vigentes; deben planear cómo competir y la vía quizá más recomendada es la de la tecnología, puesto que el cliente buscará la empresa que mejor servicio le preste y éste seguramente se logra mediante innovación tecnológica, siendo ésta una barrera de entrada fuerte. De igual modo, competir con talento humano constituye el pilar fundamental para una empresa de servicios. "La producción en las empresas de servicio consiste en servicios que son consumidos cuando se producen, por lo que no requieren inventariarse ni tienen costos de almacenaje" (Ramírez, 2003, p 565).

Este tipo de empresas debe establecer el costo de producir un servicio, para fijar el precio del servicio que prestará, diseñando estrategias que controlen dichos costos y creando otros servicios, tomando decisiones acertadas. "En las empresas de servicios virtualmente todos los costos son indirectos y parecen ser fijos. Tienen poco o ningún material directo y la mano de obra, en gran medida, es indirecta a los productos y los clientes. Todos sus recursos son incurridos por adelantado" (Arbó, 2000, p 87). Las empresas de servicios satisfacen necesidades de la comunidad, por lo cual se hace difícil definir que poseen materiales directos puesto que no fabrican productos tangibles.

Las empresas de vigilancia tienen costos internos considerables, como lo muestra el Dane: "Para el desarrollo de su actividad, las empresas de seguridad privada desembolsaron un total de \$214 miles de millones (a precios constantes de 2000), representados en honorarios y servicios

técnicos, arrendamientos, seguros, servicios públicos, transporte, gastos de representación y relaciones públicas, publicidad, combustible, y otros gastos propios de la prestación del servicio. La variación anual de esta variable en términos reales es de 3,3%" (Dane, Encuesta Anual de Servicios, 2007)

Otro aspecto importante en la investigación son los ingresos operacionales, "correspondientes al valor total obtenido por la prestación de los servicios propios de esta actividad, que fue para 2005 de \$1439,8 miles de millones, registrando un incremento en términos reales del 8,2% respecto al año anterior" (2007).

La encuesta anual de servicios efectuada por el DANE también aporta el elemento de productividad total real "promedio de las agencias de seguridad, entendida ésta como la

relación entre los ingresos y el consumo intermedio más los costos y gastos del personal ocupado, que en el año 2005 fue de 1,22. Este indicador para el año 2004 fue igual a 1,22. Las empresas con mayor productividad fueron las sociedades anónimas (1,33), aquellas con ingresos reales de 5.110 a 8.189 millones de pesos reales (1,32) y las que ocuparon de 350 a 709 personas (1,29) (2005).

Por otro lado, la política macroeconómica y la ubicación de las unidades productivas son aspectos importantes en el desarrollo de esta investigación, en la que es necesario entender "el desarrollo económico como un esfuerzo de la sociedad encaminado a elevar los niveles de satisfacción ligado a la disponibilidad de bienes capitales para combinar con su fuerza de trabajo. El capital, pues, permite reducir el esfuerzo humano y la fatiga y aumentar la productividad" (Castaño Tamayo, 2003, p53-54).

El desarrollo económico local es un crecimiento y cambio estructural de la economía de una ciudad, comarca o región en el que se pueden identificar, al menos, tres dimensiones...:una económica, caracterizada por un sistema de producción que permite a los empresarios locales usar eficientemente los factores productivos, generar economías de escala y aumentar la productividad a niveles que permiten mejorar la competitividad en los mercados; otra sociocultural en la que el sistema de relaciones económicas y sociales, las instituciones locales y los valores sirven de base al proceso de desarrollo; y otra, política y administrativa, en que las iniciativas locales crean un entorno local favorable a la producción e impulsan el desarrollo sostenible (Moncayo, 1965, 80-81).

Colombia posee una demanda importante y atrayente para cualquier inversionista. Se pretende que la tasa de crecimiento económico, en un determinado tiempo, logre un ritmo del 8%; hecho que se transformará en un incremento del desarrollo y una disminución de los indicadores de pobreza.

El buen manejo de la economía se ha reflejado en las evaluaciones de las calificadoras

de riesgo, que tienen a Colombia a pocos pasos de lograr la recuperación de inversión. El buen desempeño económico ha sido generado para intensificar la política comercial y profundizar la internacionalización, considerando que, para aprovechar las oportunidades, hay que fortalecer la competitividad, readecuar el aparato productivo y diversificar la oferta exportable; la transformación productiva debe conducir al



desarrollo de sectores de talla mundial, de creciente demanda e intensivos en tecnología y conocimientos, y generadores de más y mejores empleos.

En este campo del crecimiento económico, y teniendo en cuenta el tema de la seguridad en el país, es necesario destacar que:

El índice de la seguridad urbana ordena de mayor a menor la gravedad de la situación de inseguridad teniendo en cuenta las tasas de modalidades delictivas que afectan la vida, la libertad, y el patrimonio de los colombianos en las ciudades con más de 200,000 habitantes. Se trata de 27 ciudades, las cuales representan el 50% del total de la población nacional. El panorama estadístico para las seis ciudades más grandes de Colombia, establece un formato para la lectura de los datos estadísticos de los delitos, de mayor relevancia en los contextos urbanos, tales como: hurtos a personas, hurtos en residencias, hurtos a establecimientos comerciales, hurtos de automotores, hurtos a entidades bancarias, homicidios, secuestro y extorsión, entre otros (presidencia, 2007).

Una vez al año se realiza una encuesta de victimación y percepción de la seguridad en las seis ciudades más grandes de Colombia, dirigida a la ciudadanía y al sector empresarial privado y busca, por una parte, establecer el comportamiento real de los diferentes delitos, teniendo en cuenta lugares de ocurrencia, población afectada por grupos de edad y géneros, niveles de denuncia ante las autoridades, conocer los niveles de miedo por parte de la ciudadanía frente a diferentes modalidades delictivas, el grado de incidencia de los diferentes delitos según el tipo de actividad productiva, el tamaño de las empresas afectadas, el monto de las pérdidas, etc.

"De acuerdo con los expertos, hay dos premisas claras frente al tema de la pobreza y el conflicto. La primera, la pobreza no genera conflicto, ya que éste se encuentra más asociado con la desigualdad y la riqueza. La segunda, el conflicto sí causa pobreza, ya que fractura el capital humano, físico y económico de un país" (Rgs.gov.co,2007). En países como Colombia, donde el conflicto social y armado impacta de manera especial al campo y a las poblaciones margina-

les, no es posible pensar la erradicación de la pobreza sin comprender su relación con el conflicto. Lo que sí es claro es que en un país como Colombia el conflicto y la pobreza inevitablemente se cruzan. Se ha demostrado que lo que genera conflicto es la desigualdad y la falta de institucionalidad, y que existe una relación directa entre la riqueza y la existencia de violencia.

La desigualdad genera sentimientos de frustración y de injusticia y se convierte en una ofensa moral y económica, ya que las personas con menos recursos no pueden desarrollar mercados ni condiciones para mejorar su calidad de vida. De igual manera, riqueza y violencia: es común que se exprese que las condiciones de pobreza son caldo de cultivo de la violencia. El conflicto empobrece, lo dice la realidad, los expertos y los estudios. En la medida en que el conflicto impide la actividad productiva, tiene efectos nocivos sobre la economía, la infraestructura económica y el desarrollo social.

La violencia social se debe entonces a problemas sociales originados en las desigualdades que hacen del individuo un sujeto his-

tórico determinado por causas objetivas superiores a él. En Colombia, en estas situaciones de pobreza y exclusión, han surgido organizaciones para la violencia que, cada vez más, tienen como objetivo único la violencia misma como forma de poder, y no la superación de la pobreza.

Marco Contextual

Para el desarrollo del presente marco contextual se analizan los conceptos necesarios para comprender la empresa de servicios, concretamente el sector servicios-vigilancia privada, lo que se considera el contexto de VIGITECOL LTDA., empresa con la cual se intentará dar respuesta al objetivo propuesto.

"Según el Código de Comercio, Art. 25, "Se entenderá por empresa toda actividad económica organizada para la producción, transformación, circulación, administración o custodia de bienes o para la prestación de servicios" (C. de Co. Citado por Gudiño, Coral, 1997, p 1). De acuerdo con su clasificación, las empresas se dividen dependiendo de su actividad, la procedencia de capital, tamaño, y número de propietarios. Con lo anterior, se puede clasificar a VIGITECOL LTDA., según su actividad en el sector servicios, entendiéndose una empresa de servicios como "aquella que mediante una serie de actividades es capaz de ofrecer un servicio específico o bien servicios integrados" (Ramírez, 2003, p 560).

Las empresas de servicios tienen dentro de sus actividades el objetivo de satisfacer necesidades de los clientes mediante los servicios que brindan. "Este tipo de empresas se clasifican en dos categorías, empresas orientadas a prestar un servicio específico y empresas orientadas a prestar servicios inte-

grados" (2003, p 560). VIGITECOL LTDA., está en la segunda clasificación.

Las sociedades de responsabilidad limitada, como la empresa selecciona para esta investigación, deben cumplir con condiciones como: "su número de socios debe ser de un mínimo de dos (2), máximo veinticinco (25)" (Art. 356 C. de Co.); "El capital está dividido en cuotas de igual valor" (Art. 357 C. de Co.). "La razón social está seguida de la palabra Limitada o de su abreviatura Ltda." (Art. 357 C. de Co.).

En otro sentido, se considera que la violencia es un factor clave en la localización de una empresa como VIGITECOL LTDA., dando por sentado que estas empresas son creadas como respuesta a la necesidad de protección de una persona o un bien.

"Las empresas de vigilancia y seguridad representan el 1,9% del total de aportes parafiscales, el 5,4% del recaudo del sector servicios, el 8.1% del total de empleados registrados en la base de aportantes, explicado este significativo porcentaje por ser un subsector de contratación de servicios masivos y el 0.6% del total de empleadores registrado en la misma base". (Sena, 2007). Para los servicios de seguridad privada, la Encuesta Anual de Servicios investigó 401 empresas que ocupaban 20 o más personas o registraban ingresos anuales nominales iguales o superiores a 1027 millones de pesos (Dane, 2007).

"Existen en el mercado de la seguridad privada cerca de 700 empresas autorizadas por la Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada para prestar este tipo de servicios en todo el país." (Guardianes, 2007).

VIGITECOL fue fundada en el mes de agosto de 1994, por el Doctor Javier Alonso Gómez Alzate. Inicialmente, la empresa es-

taba ubicada en la ciudad de Manizales bajo el nombre de Systealarm; a partir de 1996 cambia su razón social por SYSTEALARMAS CIA. LTDA., nombre que lleva descrito en sí el servicio que presta. Con la acogida que se tuvo en el mercado, la compañía decide expandirse, y se crean sucursales en las ciudades de Pereira y Medellín, abriéndose a nuevos mercados, ampliando sus servicios y posicionándose en el segmento corporativo como la primera compañía en ofrecer como complemento a la seguridad y vigilancia privada, los servicios de mantenimiento, reparación de equipos, monitoreo de alarmas y servicio de vigilancia armada.

El 14 de Febrero de 2000, La Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada concedió autorización para la constitución de la Empresa de Vigilancia y Seguridad Privada: VIGITECOL LTDA. Desde esta fecha la empresa comienza a tener vigilancia armada con radio de acción a nivel nacional. Se abrió la sucursal de Medellín e inició el proceso de certificación ISO 9001 - 2000, con el fin de fortalecer, brindar y permitir un mejoramiento continuo de la empresa, basado en el desarrollo personal y laboral de sus empleados, para lograr la calidad de sus servicios con efectividad, aplicando los principios éticos de la organización.

VIGITECOL LTDA. - SYSTEALARMAS ofrece el servicio de seguridad en las modalidades de seguridad electrónica, seguridad fija y móvil, seguridad armada, patrulla de reacción inmediata, seguridad canina, y escoltas, de conformidad con el decreto 356 del 11 de febrero de 1994, emanado de la Superintendencia de Vigilancia y Seguridad privada y de acuerdo con los requerimientos del Ministerio de Defensa. (Vigitecol, 2007).

VIGITECOL LTDA., responde al movimiento acelerado de la economía haciendo parte de su misión y visión, respectivamente: generar a los clientes la mejor alternativa, basada en tecnología, calidad, servicio oportuno, profesionalismo del equipo humano, buscando siempre la excelencia para beneficio de la comunidad. Entidad innovadora en seguridad y servicio integral de vigilancia, con tecnología de punta y excelente calidad de acuerdo con las necesidades y exigencias de los clientes. Además cuenta con las siguientes ventajas: Certificación ISO 9001 /2000., Certificación BASC., programa de salud ocupacional para el personal, especialmente para guardas y supervisores por ser profesión de alto riesgo, seguridad canina debidamente aprobada por la Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada (más de 90 canes adiestrados), entre muchos otros.

Para concluir, se puede afirmar que VIGITECOL LTDA. muestra una vasta experiencia en las actividades inherentes a la prestación de los servicios de vigilancia y seguridad privada, y está comprometida con las necesidades y expectativas de sus clientes, de sus empleados, afrontando los retos que impone el nuevo milenio y el mercado cada vez más cambiante.

DESARROLLO

Este apartado se desarrolla a partir de la entrevista realizada a Javier Alonso Gómez Alzate, gerente y socio de VIGITECOL LTDA., realizada los días comprendidos entre el 29 de octubre al 07 de noviembre del 2007. Además, se recurrió a la consulta de textos, revistas y documentos expuestos en algunas páginas de Internet sobre: Desarrollo económico, desigualdad, pobreza, violencia y seguridad, temas consultados con respecto a la variable macroeconómica, con relación a la

Las consideraciones anteriores sirven para deducir que los factores de localización que influyeron en el establecimiento de VIGITECOL LTDA., tienen que ver con algunas características de este territorio: alto índice de delincuencia, poca competencia en el sector y confianza del cliente; igualmente, se consideraron como obstáculos los altos índices de delincuencia y la escasez de mano de obra capacitada.

La localización de los clientes y proveedores influye también en la facilidad en el tiempo de entrega, bajos costos de transporte y en el contacto e intercambio de ideas, lo que significa que la empresa cuenta con algunas ventajas con respecto a sus competidores en cuanto a la localización: Contacto con el cliente; contacto con los Proveedores; facilidad en la distribución; menores costos de arrendamiento y facilidad para el transporte de los trabajadores.

Pero el territorio también ofrece muchas posibilidades para el establecimiento de empresas, no sólo de este sector, sino en general, y tienen que ver con el crecimiento económico y el desarrollo en infraestructura vial y de servicios que ha alcanzado en los últimos años, así como las proyecciones que en este sentido se tienen planteadas para el futuro, lo cual hace del Eje Cafetero un lugar atrayente para la inversión nacional y extranjera.

Regresando al contexto de la empresa, VIGITECOL LTDA tiene planteada una Misión: empresa de Vigilancia que presta servicios de seguridad integral, trabajando con principios éticos; generando para sus clientes la mejor alternativa basada en tecnología, calidad, servicio oportuno y profesionalismo del equipo humano, buscando siempre la excelencia para beneficio de la comunidad. En cuanto a la Visión, ésta señala que la empre-

sa se proyecta en el nuevo milenio dentro del mercado colombiano como la mejor entidad innovadora en seguridad y servicio integral de vigilancia, con tecnología de punta y excelente calidad de acuerdo con las necesidades y exigencias de los clientes.

Ésta se considera como una empresa moderna, que está en continua evolución buscando siempre la excelencia, actualizándose constantemente en los avances científicos y tecnológicos, para brindar a sus clientes el mejor servicio de seguridad. Los socios se enteran de las nuevas tecnologías por medio de: Ferias y exposiciones, revistas especializadas, información de clientes y proveedores. Las mayores dificultades en el tema de actualización se encuentran en los costos de importación y precio de la maquinaria.

En cuanto a la postura estratégica de la empresa, se observa en ella una diversificación concéntrica, puesto que agrega servicios de la misma línea institucional. Con la acogida que se obtuvo en el mercado, la compañía decidió expandirse a nuevos mercados, ampliando sus servicios y posicionándose en el mercado corporativo como la primera compañía en ofrecer como complemento a la seguridad y vigilancia privada, los servicios de reacción móvil y monitoreo de alarmas computarizado.

VIGITECOL LTDA vende sus productos y ofrece sus servicios en el ámbito nacional con lo cual promueve una estrategia de penetración en el mercado, pretendiendo conseguir una mayor participación competitiva por medio de un mayor esfuerzo en la comercialización de éstos, proyectándose hacia el futuro con nuevas metas: abrió la sucursal de Medellín, inició el proceso ISO 9001 - 2000, con el fin de fortalecer, brindar y permitir un mejoramiento continuo de la

Las consideraciones anteriores sirven para deducir que los factores de localización que influyeron en el establecimiento de VIGITECOL LTDA., tienen que ver con algunas características de este territorio: alto índice de delincuencia, poca competencia en el sector y confianza del cliente; igualmente, se consideraron como obstáculos los altos índices de delincuencia y la escasez de mano de obra capacitada.

La localización de los clientes y proveedores influye también en la facilidad en el tiempo de entrega, bajos costos de transporte y en el contacto e intercambio de ideas, lo que significa que la empresa cuenta con algunas ventajas con respecto a sus competidores en cuanto a la localización: Contacto con el cliente; contacto con los Proveedores; facilidad en la distribución; menores costos de arrendamiento y facilidad para el transporte de los trabajadores.

Pero el territorio también ofrece muchas posibilidades para el establecimiento de empresas, no sólo de este sector, sino en general, y tienen que ver con el crecimiento económico y el desarrollo en infraestructura vial y de servicios que ha alcanzado en los últimos años, así como las proyecciones que en este sentido se tienen planteadas para el futuro, lo cual hace del Eje Cafetero un lugar atrayente para la inversión nacional y extranjera.

Regresando al contexto de la empresa, VIGITECOL LTDA tiene planteada una Misión: empresa de Vigilancia que presta servicios de seguridad integral, trabajando con principios éticos; generando para sus clientes la mejor alternativa basada en tecnología, calidad, servicio oportuno y profesionalismo del equipo humano, buscando siempre la excelencia para beneficio de la comunidad. En cuanto a la Visión, ésta señala que la empre-

sa se proyecta en el nuevo milenio dentro del mercado colombiano como la mejor entidad innovadora en seguridad y servicio integral de vigilancia, con tecnología de punta y excelente calidad de acuerdo con las necesidades y exigencias de los clientes.

Ésta se considera como una empresa moderna, que está en continua evolución buscando siempre la excelencia, actualizándose constantemente en los avances científicos y tecnológicos, para brindar a sus clientes el mejor servicio de seguridad. Los socios se enteran de las nuevas tecnologías por medio de: Ferias y exposiciones, revistas especializadas, información de clientes y proveedores. Las mayores dificultades en el tema de actualización se encuentran en los costos de importación y precio de la maquinaria.

En cuanto a la postura estratégica de la empresa, se observa en ella una diversificación concéntrica, puesto que agrega servicios de la misma línea institucional. Con la acogida que se obtuvo en el mercado, la compañía decidió expandirse a nuevos mercados, ampliando sus servicios y posicionándose en el mercado corporativo como la primera compañía en ofrecer como complemento a la seguridad y vigilancia privada, los servicios de reacción móvil y monitoreo de alarmas computarizado.

VIGITECOL LTDA vende sus productos y ofrece sus servicios en el ámbito nacional con lo cual promueve una estrategia de penetración en el mercado, pretendiendo conseguir una mayor participación competitiva por medio de un mayor esfuerzo en la comercialización de éstos, proyectándose hacia el futuro con nuevas metas: abrió la sucursal de Medellín, inició el proceso ISO 9001 - 2000, con el fin de fortalecer, brindar y permitir un mejoramiento continuo de la



va maquinaria entre cada 1 y 3 años. Con esta renovación de tecnología lo que hace al lanzar un nuevo servicio o al renovarlo es publicitarlo y con sus técnicos y clientes hacerlos conocer a posibles nuevos consumidores.

Entre los indicadores de gestión de VIGITECOL LTDA. se encuentran el nivel de ventas y la satisfacción del cliente, entre otros. Durante el periodo de 2000 a 2005 se consideran algunas ventajas competitivas: productos reconocidos de alta calidad, rapidez en su entrega y desarrollo de nuevos productos.

Desde la gestión financiera, la actividad que ha sufrido cambios significativos dada su notable evolución, se da en relación con la estructura de costos, pues involucra más personal, proveedores, equipos, capacitación, conferencias, lo que repercute en esta estructura pues genera costos. En esta empresa se hacen investigaciones para la adopción de nuevos materiales pretendiendo mejorar la calidad e innovación en sus servicios. Financieramente, esto implica incurrir en unos costos que a largo plazo incrementarán el desarrollo económico de la empresa.

La inseguridad de la región también afecta a una empresa de vigilancia privada como VIGITECOL LTDA., dado que los delincuentes poseen tácticas para hurtar los equipos de alta tecnología y costos que la empresa instala en diferentes lugares, como centros comerciales, unidades residenciales, colegios, entre otros.

Javier Alonso Gómez, gerente de VIGITECOL LTDA., plantea que gracias al desarrollo económico surgen empresas con esta actividad, porque hay más organismos que custodiar, y esto también apunta

a la confianza en el país. Señala que la delincuencia no disminuye con el llamado desarrollo económico, pues es el desarrollo de unos sectores y no de la población en general; esta premisa da entrada al mercado a los servicios de las empresas de vigilancia, al crearse la necesidad de velar por la seguridad de los bienes y personas.

CONCLUSIONES

Los factores que determinan la localización de una empresa como VIGITECOL LTDA., en Risaralda, son la violencia, el desarrollo económico, y el territorio. La violencia fue una situación que generó la idea de creación de la empresa, partiendo de la necesidad de proteger a las personas y sus bienes, afectados o amenazados por grupos de delincuentes y por la aparición de grupos alzados en armas en la región.

Al mismo tiempo, el desarrollo económico generador de empleo y oportunidades para una región requiere de vigilancia. Aparentemente resulta lógico llegar a la conclusión de que si no existe desarrollo económico en una región no hay que vigilar, por lo mismo no existiría el requerimiento de una empresa que preste este tipo de servicios; en el caso específico de Risaralda, demanda la permanencia de empresas de vigilancia ante la ubicación de grandes superficies, por ejemplo, que llevan a reconocer el crecimiento económico del departamento.

Por su parte el territorio, en este caso el Eje Cafetero, se ha convertido en un lugar atrayente para la inversión con un creciente desarrollo del sector terciario o sector servicios, y Pereira se destaca en dicha región, no sólo por su ubicación, sino también por el impulso que se ha dado al sector turístico y al comercio.



va maquinaria entre cada 1 y 3 años. Con esta renovación de tecnología lo que hace al lanzar un nuevo servicio o al renovarlo es publicitarlo y con sus técnicos y clientes hacerlos conocer a posibles nuevos consumidores.

Entre los indicadores de gestión de VIGITECOL LTDA. se encuentran el nivel de ventas y la satisfacción del cliente, entre otros. Durante el periodo de 2000 a 2005 se consideran algunas ventajas competitivas: productos reconocidos de alta calidad, rapidez en su entrega y desarrollo de nuevos productos.

Desde la gestión financiera, la actividad que ha sufrido cambios significativos dada su notable evolución, se da en relación con la estructura de costos, pues involucra más personal, proveedores, equipos, capacitación, conferencias, lo que repercute en esta estructura pues genera costos. En esta empresa se hacen investigaciones para la adopción de nuevos materiales pretendiendo mejorar la calidad e innovación en sus servicios. Financieramente, esto implica incurrir en unos costos que a largo plazo incrementarán el desarrollo económico de la empresa.

La inseguridad de la región también afecta a una empresa de vigilancia privada como VIGITECOL LTDA., dado que los delincuentes poseen tácticas para hurtar los equipos de alta tecnología y costos que la empresa instala en diferentes lugares, como centros comerciales, unidades residenciales, colegios, entre otros.

Javier Alonso Gómez, gerente de VIGITECOL LTDA., plantea que gracias al desarrollo económico surgen empresas con esta actividad, porque hay más organismos que custodiar, y esto también apunta

a la confianza en el país. Señala que la delincuencia no disminuye con el llamado desarrollo económico, pues es el desarrollo de unos sectores y no de la población en general; esta premisa da entrada al mercado a los servicios de las empresas de vigilancia, al crearse la necesidad de velar por la seguridad de los bienes y personas.

CONCLUSIONES

Los factores que determinan la localización de una empresa como VIGITECOL LTDA., en Risaralda, son la violencia, el desarrollo económico, y el territorio. La violencia fue una situación que generó la idea de creación de la empresa, partiendo de la necesidad de proteger a las personas y sus bienes, afectados o amenazados por grupos de delincuentes y por la aparición de grupos alzados en armas en la región.

Al mismo tiempo, el desarrollo económico generador de empleo y oportunidades para una región requiere de vigilancia. Aparentemente resulta lógico llegar a la conclusión de que si no existe desarrollo económico en una región no hay que vigilar, por lo mismo no existiría el requerimiento de una empresa que preste este tipo de servicios; en el caso específico de Risaralda, demanda la permanencia de empresas de vigilancia ante la ubicación de grandes superficies, por ejemplo, que llevan a reconocer el crecimiento económico del departamento.

Por su parte el territorio, en este caso el Eje Cafetero, se ha convertido en un lugar atrayente para la inversión con un creciente desarrollo del sector terciario o sector servicios, y Pereira se destaca en dicha región, no sólo por su ubicación, sino también por el impulso que se ha dado al sector turístico y al comercio.

Este trabajo permite también llegar a la conclusión de que hay una relación entre desarrollo económico y conductas de violencia: En los últimos años ha incrementado la violencia, lo que hace que haya una gran demanda en los servicios de empresas de vigilancia como VIGITECOL LTDA., lo cual conlleva al desarrollo económico y a un mejoramiento de la competitividad en ese sector.

Finalmente, otros factores que conducen a la localización de una empresa de vigilancia privada como VIGITECOL LTDA. son: cercanía y acceso a los clientes, ba-

jos costos de transporte, facilidad en la distribución, menores costos de arrendamiento y facilidad para el transporte de los trabajadores. También las empresas de vigilancia se ubican en las principales ciudades de Colombia dependiendo del nivel de delincuencia que se presente en cada una de ellas.

VIGITECOL posee un proceso financiero fuerte, tiene gran margen de rentabilidad, entendiéndole la lógica del negocio y la refuerza con actividades que generen utilidad y reconocimiento, aumentando la mano de obra, puntos de servicios y elevando el gasto publicitario.

BIBLIOGRAFÍA

1. ARBÓ, Jorge O. P. (2000) Costos y Gestión. Buenos Aires: editorial 167p.
2. CASTAÑO TAMAYO, Ramón Abel. (2003) Ideas Económicas Mínimas, Introducción a la Economía. 20ª Edición. Bogotá: ECOE. 366 p.
3. CASTELLS, Manuel. (1999). La era de la información: economía, sociedad y cultura. México: Siglo veintiuno editores. 446p.
4. KRUGMAN, Paul. (1996). La organización espontánea de la economía. Barcelona: Antoni Bosch. 161 p.
5. MONCAYO JIMÉNEZ, Edgard. (2004). Nuevos enfoques del desarrollo territorial. Colombia en una perspectiva Latinoamericana. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia. 373 p.
6. RAMÍREZ PADILLA, David Noel (2003). Contabilidad Administrativa. 6 ed. México: McGraw-Hill. editorial 601 p.

OTRAS FUENTES

1. BECERRA PINEDA, Luis Ramón y RUIZ GRANADA, Lucía. (2000). El Riesgo político de un país. Revista Institucional Páginas Nº 58. Pereira: Universidad Católica Popular del Risaralda. 113 p.

2. Código de Comercio (1995). Bogotá: El Pensador, 544 p
3. -DANE. (2007). Encuesta anual de servicio. (En línea) http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/eas/bolet_EAS_temp-segur_2005.pdf. Consultado en octubre 2007.
4. GIRALDO, José Jesús. Globalización, la política macroeconómica y la ubicación de las unidades productivas. Documento del colectivo etapa I, semestre IV. Pereira: Universidad Católica Popular del Risaralda. Septiembre. 17p
5. GOBERNACIÓN CON RESULTADOS. (2007). Cooperativa (en línea) disponible en <http://www.risaralda.com.co/cig/paginas/cig06b.php> Consultado septiembre 2007.
6. GUARDIANES. (2007). Seguridad privada (en línea) disponible en <http://www.guardianes.com.co/v2/infoseg.htm>. Consultado en septiembre 2007
7. PRESIDENCIA. (2007) Seguridad, (en línea) disponible en <http://web.presidencia.gov.co>, Consultada en agosto 2007
8. RADRIGAN. Marisa. (2005) Método de investigación científico, (en línea) disponible en Obtenido de "http://es.wikipedia.org/wiki/M%C3%A9todo_emp%C3%ADrico-anal%C3%ADtico" http://es.wikipedia.org/wiki/M%C3%A9todo_emp%C3%ADrico-anal%C3%ADtico Consultada en septiembre 2007
9. RUIZ GRANADA, Lucía. (2007). Localización, espacio social y empresa, visto desde el proceso administrativo. Documento del colectivo etapa I, semestre IV. Pereira: Universidad Católica Popular del Risaralda. Septiembre. 17p
- 10 UNIVERSIDAD DE MANIZALES. (2007). Estructura sectorial. (en línea) disponible en: http://www.umanizales.edu.co/programs/economia/diplomados/sem_terrycompet.htm. Consultado septiembre 2007.
- 11 SENA (2007). Vigilancia y seguridad. (En línea) disponible en www.sena.edu.co consultado en octubre 2007.

COLABORADORES

Ana María Romero Sierra: anilla_885@hotmail.com
Andrea Soto Mejía: Andresoto5@hotmail.com.
Andrés Felipe Santa Giraldo: afsanta@hotmail.com
Beatriz Elena Ocampo Osorio: betty98_28@yahoo.es
Belkys Alejandra Amaya Rincón: aleja2200@hotmail.com
Camilo Andrés Londoño Ortiz: milogui@hotmail.com
Diana Lorena Guzmán García: dianloreregu@hotmail.com
Francy Fernández Gallo: francyf23@hotmail.com
Juan Camilo Echeverri Quiceno: jcamilo_17@hotmail.com
Juan Manuel González González: juma_963@hotmail.com
Juan Sebastián Vélez Montoya: juansebitas05@hotmail.com
Leonardo Castro Cortez: Leot6@hotmail.com
Lina Marcela Pérez Rumierk: Lagordaoto@hotmail.com
Lisandro Acosta Muñoz: 14517@hotmail.com
Lorena Carolina Guevara González: Libelula882000@hotmail.com
Luz Elena Álzate Rivera: nena2687@hotmail.com
Nathalia Henao Ossa: nathihenao@hotmail.com
Neidys Durán de la Puente: neidysduran@hotmail.com
Paula Andrea Londoño Gaviria: Paula_06@hotmail.com.
Verónica Martínez Gaviria: veronikm2@hotmail.com