

## PRODUCTIVIDAD, COMPETITIVIDAD E INNOVACIÓN EN EL SECTOR LÁCTEOS DEL ÁREA METROPOLITANA CENTRO OCCIDENTE Y EL PAPEL DE LOS ACTORES EN SU MEJORAMIENTO

### RESUMEN

En el presente artículo se plantea una reflexión sobre el desempeño organizacional en la evolución administrativa. Se distinguen varias fases en las cuales se esbozan las etapas y las teorías que buscan dar soluciones a problemas organizacionales en el presente siglo; se consideran los principios reinantes de las futuras tendencias de la administración. Esta nos lleva a la aplicación de técnicas y procesos administrativos gerenciales que se han concebido a través de los años en las civilizaciones industrializadas de todo el mundo.

Por eso se hace necesaria la identificación de los estilos gerenciales administrativos que se usan en la actualidad por los gerentes o propietarios de las empresas industrializadas de la región. También, dentro de la investigación, es importante conocer cuales son las necesidades de formación en las empresas del sector industrial, para este caso, el subsector de lácteos, teniendo en cuenta que este estudio se hace en el Área Metropolitana del Centro - Occidente que incluye las ciudades de Pereira, Dosquebradas y La Virginia.

**PALABRAS CLAVES:** Organización, Administración, Desempeño, Subsector lácteos.

### ABSTRACT

*In the present article a reflection considers on the organizational performance in the administrative evolution. Several phases are distinguished in which the stages and the theories are outlined that they look for to give solutions to organizationally problems in the present century; the ruling principles of the future tendencies of the administration are considered. This it takes to the application of techniques and management administrative processes to us that have been conceived through the years in the industrialized civilizations worldwide. For that reason the identification becomes necessary of the administrative management styles that are used at the present time by the managers or proprietors of the industrialized companies of the region. Also, within the investigation, it is important to know as they are the necessities of formation in the companies of the industrial sector, for this case, the subsector of milky, considering that this study becomes in the Metropolitan Area of the Center - the West that includes the cities of Pereira, Dosquebradas and Virginia*

**KEYWORDS:** Organization, Administration, Performance, Subsector milky.

## 1. INTRODUCCIÓN

En el sector de producción del país, se sabe que muchos de los empresarios, gerentes o propietarios de las empresas que representan, son personas que han venido trabajando y han sacado sus negocios adelante en forma empírica, sin tener un conocimiento teórico o conceptual de los estilos administrativos que se han trabajado a lo largo del tiempo. Para identificar cuales son los estilos gerenciales de los empresarios de la Área Metropolitana del Centro - Occidente en el sector de lácteos, se recurrió a una encuesta con preguntas muy concretas en las siguientes áreas y temas: área comercial, área financiera, área gestión humana, área tecnológica, orientación humanista, orientación tecnocrática, orientación planificadora, orientación a las normas.

De forma muy concisa se presentaron los resultados de las encuestas como análisis DOFA, después de dar una mirada por el sector en esta zona del país y posteriormente se presenta una invitación que es una propuesta donde el sector gubernamental, la universidad y el gremio de empresarios se unan para el desarrollo industrial de esta zona del país.

## 2. MARCO SITUACIONAL

Según el CODIGO INDUSTRIAL INTERNACIONAL UNIFORME – CIU, la elaboración de productos lácteos esta dentro del grupo D de las Industrias Manufactureras, y dentro del numeral 15 que corresponde a la Elaboración De Productos Alimenticios y de Bebidas, y a su vez, dentro del subgrupo 153 que es Elaboración de Productos Lácteos, finalmente tiene el código 1530.

**MARIA ESPERANZA**

**LOPEZ DUQUE**

Profesora Asistente

Universidad Tecnológica de Pereira

Sanza@utp.edu.co

**GINA MARCELA TOVAR**

**MOLINA**

Ingeniera Industrial

ginatov@hotmail.com

**MONICA ALEJANDRA**

**PALACIO OSORNO**

Estudiante Ingeniería Industrial

momopalacio@hotmail.com

Miembros Grupo Investigación:

Desarrollo Humano y

Organizacional

Facultad de Ingeniería Industrial

Universidad Tecnológica de

Pereira

### Una Mirada Al Sector.

La leche fresca por ser un producto perecedero y debido a los altos costos de transporte, su comercialización se realiza fundamentalmente a nivel interno para suplir la demanda de los procesadores del producto y consumo por parte de la población. Dentro de la producción mundial de alimentos de origen animal, la leche se encuentra catalogada como uno de los principales productos al igual que la carne y el huevo.

La producción de leche y sus derivados lácteos, componen una importante actividad para el fortalecimiento del sector agropecuario nacional, según los estándares de participación en el Producto Interno Bruto Sectorial, generan empleo y por su flexibilidad en sistemas de producción se ajusta a los sistemas agro ecológicos existentes en el país.

La cadena de lácteos en Colombia se dispone a partir de la relación entre ganaderos, acopiadores, cooperativas y empresas industriales procesadoras. En la actividad agropecuaria y agroindustrial del país, la ganadería es un elemento significativo que es proporcional con la producción de leche, este como producto básico, es importante en la dinámica de la economía nacional.

La producción de leche en Colombia proviene del ganado bovino, por lo cual el análisis de la Cadena se concentrará en este tipo de fuente animal.

Colombia es el principal productor y exportador de lácteos en la Región Andina, además cuenta con la ventaja de ser vecino de dos grandes importadores como son Venezuela, Ecuador y Perú, lo que le representa un mercado potencial de importancia.

La localización de la producción de leche en nuestro país, según cálculos realizados por instituciones del sector como lo son: ANALAC, CEGA, FEDEGAN y el DNP, esta centrada en cuatro regiones y los departamentos están nombrados en orden de importancia productiva:

Región Atlántica: (40%) por los departamentos de Cesar, Magdalena, Córdoba, Atlántico, Guajira, Sucre y Bolívar.

Región Occidental: (17%) por los departamentos de Antioquia, Caquetá, Huila, Quindío, Caldas y Risaralda.

Región Central: (34%) por los departamentos de Cundinamarca (Sabana de Bogotá), Boyacá, Meta y Santanderes.

Región Pacífica: (9%) por los departamentos de Valle del Cauca, Nariño, Cauca, y Alto Putumayo.

### Universo

El universo de la investigación se obtiene de la base de datos que proporcionó la Cámara de Comercio, de la cual se realizó una selección de las empresas relacionadas directamente con el Subsector Lácteos.

### Población

Para determinar la muestra, se tuvo en cuenta el tamaño de la población total del número de empresas existentes en el Área Metropolitana Centro – Occidente, dando como resultado siete empresas, a las cuales se les aplicó

la encuesta y como herramienta de control se recurrió al censo.

### 3. LECTURA ANALÍTICA DEL PANORAMA – MATRIZ DOFA

El análisis que se describe a continuación, por medio de la Matriz DOFA, son las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas encontradas en los resultados obtenidos en las encuestas, describiendo los puntos más destacados en cada área.

**Área Comercial.** En los resultados obtenidos del área comercial se identifica que la mayoría de las empresas tienen sus ventas en crecimiento y las restantes en estancamiento. En general, los empresarios conocen sus competidores. Siendo el más importante Colanta, seguida por Alpina y San Germán, y por último en iguales condiciones se encuentran: Algarra, Quesera de Occidente, Yoplay, Normandy, Celema y Alival. En su gran parte disponen de un área comercial y algunas elaboran un plan de mercadeo. Los sistemas de control que más manipulan las empresas son: facturación, materia prima e inventarios, seguidas por control sobre el cliente y en un menor grado sobre los proveedores. Existe poco control para asesores comerciales y plan de mercadeo. Ninguna empresa tienen alianzas con otras empresas del sector, algunas tienen alianzas con clientes y otras con proveedores.

**Área Financiera.** En las empresas encuestadas, los estados financieros están permitiendo tomar decisiones oportunas. Cuentan con presupuestos escritos que realizan diariamente, mensualmente o trimestralmente. Tienen claro cual es el costo de sus pasivos. No conocen entidades que otorguen créditos y recursos financieros. Para determinar la rentabilidad del negocio, han realizado algún tipo de análisis. El uso de indicadores es la herramienta más utilizada, seguida por programas y en última instancia están las asesorías y análisis financieros. Pocas tienen algún impedimento para cumplir con sus obligaciones; siendo la cartera morosa la que presenta mayores inconvenientes dentro de las que contestaron afirmativamente.

**Área Conocimiento (Personas).** Los salarios pagados por las empresas a sus operarios oscilan entre 1 y 3 SMLV, para los administrativos y directivos esta entre 1 y 6 SMLV. La experiencia es lo más importante para las empresas a la hora de contratar a sus operarios. Para los administrativos y directivos es necesario que tengan experiencia, nivel educativo y/o habilidades.

Los programas más desarrollados en las empresas son los de inducción y capacitación seguidos por los programas de educación continua. No cuentan con programas ascensos, rotación, transferencia, traslado, promoción. La mayoría no manejan incentivos para sus empleados. Su personal trabaja en equipo y sienten satisfacción personal en el trabajo, existe colaboración con sus compañeros y

hay un alto nivel de motivación. Realizan evaluación del desempeño semestralmente y mensualmente. Cuentan con programas de seguridad industrial, higiene industrial y medicina preventiva.

Son pocas las que tienen programas de bienestar, y las que lo aplican son programas familiares, deportivos, culturales y educativos.

**Área Tecnología (Procesos).** Para los resultados en el área tecnológica, lo que más se especifica en las empresas son la misión, visión y resultados, y en menor instancia se definen los valores, objetivos y políticas. Los manuales de funciones y los de procesos y/o procedimientos son los más empleados y en menor uso existen organigramas actualizados. La maquinaria tiene un uso de cero a diez años. Es poca la relación de las empresas con el sector gubernamental y con las universidades, pocas tienen relación con el sector financiero y/o con otras empresas del sector. Falta interés en el departamento de investigación y desarrollo. El mejoramiento de los productos es alto para casi todas y moderado en las restantes. Los cambios tecnológicos son aceptados en forma regular. Para adquirir o mejorar los sistemas de gestión el interés en promedio es aceptable. Tienen poco interés por la certificación y la mayoría tienen manejo adecuado de los residuos sólidos y líquidos.

**Orientación Humanista.** Para las empresas es significativo aplicar el proceso de selección de personal y el estímulo más importante es el salario, seguido de la capacitación técnica y de incentivos. También se estima la formación personal, los premios, inducción -reinducción y reentrenamiento. Demuestran un gran interés y conocimiento de sus colaboradores. En cuanto a capacitación técnica, crecimiento y desarrollo personal se enfocan hacia sus colaboradores, para las familias y los mismos se brindan los programas de salud.

El reconocimiento al buen trabajo es la acción más destacada con la que las empresas empoderan a sus empleados. La mayoría negocian las políticas y normas con sus empleados, consideran que sus trabajadores aman la empresa y encuentran beneficio al trabajo en equipo.

El estilo administrativo más destacado es el democrático. También se muestran paternalistas y líderes.

**Orientación Tecnocrática (Tecnología y Procesos).** Los factores que más se destacan en la orientación tecnocrática es realizar mejoras constantes al producto y tener un control sobre los procesos. Seguido de los manuales de funciones y procedimientos.

**Orientación Planificadora y Toma de Decisiones.** Para los gerentes o propietarios de las empresas lo más importantes es planear, pocos tienen como prioridad dar instrucciones claras y para los otros lo importante es tomar decisiones y organizar los procesos.

Todos conocen muy bien las normas legales a nivel nacional. En cuanto a productividad y competitividad, competencia, innovación y tecnología, y medio ambiente parecen estar actualizados. También conocen muy bien todos los procesos de sus empresas.

Pocos gerentes opinan que lo más importante a la hora de planear son los escenarios futuros del sector y desarrollar e implementar la de calidad en los procesos, es lo más importante porque llega a la calidad de los productos.

**Orientación Hacia Las Normas Y Reglamentos.** Para la mayoría de los gerentes son indispensables las normas y reglamentos, para los otros las normas son reguladoras de la actividad, muestran que tienen organización en su jerarquía y conductos regulares, aunque en unas no se tenga por escrito. También coinciden que están totalmente de acuerdo que los procesos, procedimientos y las actividades son importantes si están registradas. Para los gerentes es claro que en sus respectivas organizaciones existe una autoridad establecida, pocos no le dan importancia a este aspecto y creen que si no están presentes las cosas no funcionan también como deberían. Para pocas organizaciones los empleados a veces toman sus propias decisiones. Para algunas los empleados dependen de las órdenes del gerente y para otras están en total desacuerdo. Los empleados no tienen propiamente un grado de especialización se procura hacer la rotación en varios oficios ellos tienen autonomía y manejan sus propios espacios.

Pocas empresas no están de acuerdo en entregar poder a sus colaboradores.

Un estilo directivo no es el adecuado o no es el preciso en todas las ocasiones, esta es la opinión de la mayoría de los empresarios.

### 3.1 ESTRATEGIAS COMO RESULTADO DE LA MATRIZ DOFA

Convenio con Universidad Tecnológica de Pereira para pedir asesoría en manejo del talento humano, plan de mercadeo y creación del departamento de I+D

Diseñar sistemas de control y base de datos para los clientes y proveedores

Alianzas con otras empresas para mejorar competitividad.

Crear departamentos de I+D para adoptar cambios tecnológicos y mejorar los productos.

Buscar asesoría universitaria para dar solución a problemas que se pueden manejar desde la UTP.

Solicitar apoyo financiero para ampliar capacidad productiva y portafolio de productos.

Establecer convenios con empresas competidoras.

Fortalecer el área comercial para incrementar el nivel de ventas.

Buscar apoyo universitario para obtener certificación

Establecer un departamento de I+D para adoptar cambios tecnológicos rápidamente

Diseñar la imagen corporativa de las empresas.

Diseñar técnicas para mejorar la relación con clientes y proveedores

Realizar capacitación continua en productividad, tecnología y medio ambiente, fortalecer los programas de seguridad industrial, higiene industrial y medicina preventiva y manejar por escrito los manuales de funciones y procedimiento; para estar actualizados y obtener la certificación.

#### 4. PROPUESTA

Una vez terminado el estudio y tabulado los resultados, se observa un panorama con una tendencia desfavorable, puesto que, los gerentes o propietarios de las organizaciones, manifestaban un descontento y estaban reacios a contestar con certeza las preguntas, adicionalmente no se tiene una cultura de crecimiento y los propietarios les da temor enfrentar el cambio con nuevas tendencias.

Aunque manejan un clima organizacional bueno, es necesario cambiar o modificar algunas características poco favorables que reducen las buenas acciones que se han implementado interna y externamente.

Estas características podrían ser mejoradas, capacitando inicialmente a los propietarios de la microempresas, pues es ahí, donde radica el problema por no aceptar los nuevos cambios tecnológicos y técnicas administrativas, pues son empíricos, y creen poco en los conceptos y sugerencias que les brindan los jóvenes estudiantes. Por esta misma forma de administrar, los propietarios se creen indispensables y no confían en sus empleados a la hora de entregarles poder, y por esto, ellos no son autónomos y sólo dependen de ordenes superiores.

Después de la aceptación al cambio de los propietarios, se deben manejar otros problemas internos y deben definir y tener claros la misión, visión, resultados, valores, objetivos y políticas. Adicionalmente es necesario manejar los programas de ascensos, rotación, transferencia, traslado, promoción y de incentivos, porque manejarlos es importante para la motivación y responsabilidad de sus empleados. También, es importante contar con un departamento o asesoría en Investigación y Desarrollo, donde se estudia la posibilidad de crear nuevos productos y tener más oportunidad de venta en la región.

Para manejar los problemas externos que se deben mejorar, se puede iniciar contando con un asesor comercial y con un plan de mercadeo, pues las encuestas arrojaron un crecimiento en ventas y deben ser aprovechadas.

Para fidelizar a los clientes, un plan de promoción y/o descuentos por pronto pago sería apropiado, adicionalmente manejar una base de datos para tener control en este aspecto, así mismo, se pueden hacer acuerdos estratégicos con los proveedores para que brinden descuentos por cantidad y por pronto pago. Con las grandes empresas del mismo sector se pueden hacer alianzas para hacer maquila, sin descuidar a sus clientes.

Los propietarios también tienen temor en buscar entidades que otorguen créditos y recursos financieros por la cantidad de requisitos que estas entidades solicitan, aquí es donde el sector gubernamental puede ayudar a crear subsidios para microempresarios. Y ayudados de la universidad, creando convenios y asociaciones, los empresarios deben buscar la certificación en gestión de calidad.

#### 4.1 Propuestas del estudio desde: UTP, gremios, gobierno

Al crear un convenio de apoyo y asesoría con La Facultad de Ingeniería Industrial y La Escuela de Tecnología Industrial de La Universidad Tecnológica, las empresas adquieren nuevos conocimientos o actualizan todos sus procesos en general y los problemas internos mencionados anteriormente serían trabajados por estudiantes apoyados de los docentes, donde están vinculadas las siguientes áreas: Área Administrativa, Área de Producción, Área de Investigación de Operaciones y Estadística, Área Económica-Financiera, Área Comercial, de Logística y Mercadeo. También, las empresas estarían actualizadas en las reglamentaciones, buscarían la certificación y podrían realizar exportaciones a los países vecinos.

Luego, la facultad y la escuela de industrial tendrían prácticas para sus estudiantes que serían otorgadas por las mismas empresas, donde serían capacitados y a su vez capacitarían a estas empresas y realizarían investigaciones. Adicionalmente se fomentaría en las empresas la confianza hacia la universidad y hacia los mismos estudiantes, quienes garantizarían la terminación de la práctica en su totalidad. Para dar cumplimiento a esto, la oficina de Prácticas Empresariales y tanto la Facultad como la Escuela de Industrial tendrían que estar más pendientes de la asignación de prácticas a los estudiantes.

La universidad podría brindar seminarios de técnicas de administración y desarrollo del talento humano, para todas las empresas interesadas que estén dentro del convenio, así estas estarían renovando sus

conocimientos, aplicando o renovando sus técnicas administrativas.

Cabe destacar, que la universidad tiene más áreas de cubrimiento con todas las carreras, es decir, que las prácticas no sólo se limitan a las áreas de industrial, sino a todas las facultades y programas con los que cuenta la institución.

El beneficio que recibe la empresa al estar vinculada con el gobierno es el de acceder a créditos y subsidios con bajos intereses y con pocos requisitos para agilizar los prestamos, buscando un desarrollo empresarial en innovación y competitividad.

Las empresas del mismo sector, podrían estar vinculadas en una alianza, de continua comunicación e informaciones periódicas, donde se actualicen de nuevos proyectos de inversión en maquinaria moderna, alianzas estratégicas con otras empresas para mejorar sus ventas o hacer convenios de maquila para las grandes empresas de la región o para exportar sus productos.

Del convenio del gobierno con la universidad, esta última podría beneficiarse con aportes económicos o auxilios para una mayor efectividad en los planes a desarrollar.

**Metodología.** Al unir los tres estamentos; universidad, gobierno y gremios, se busca que a través de los convenios, se vean beneficiados los sectores, creando así un mismo interés común y una misma visión que es el Crecimiento y Desarrollo Industrial del Área Metropolitana del Centro – Occidente, como se muestra en la figura siguiente.

Lo que brinda la universidad desde la facultad de industrial, aparte de ser un soporte académico y dar seminarios en técnicas de administración y desarrollo del talento humano, es dar aportes para las empresas desde las áreas de administración, producción, investigación de operaciones y estadísticas, económica – financiera, comercial, logística y mercadeo, como ya se habían mencionado. Luego, lo que se trabaja en las empresas y para beneficio de las mismas son: manuales de funciones y procedimientos, estudios de métodos y tiempos, estrategia empresarial con la misión, visión, objetivos, políticas, estandarizar procesos, estudios de mercados y elaboración de planes de mercadeo, desarrollo del talento humano, planes de bienestar y desarrollo personal, investigación y desarrollo de los productos y procesos, documentar métodos de trabajo, adquirir conocimiento de las entidades que otorgan prestamos.

El gobierno sería un soporte financiero tanto para las empresas del sector como para la universidad.

Brindando así un compromiso real con el desarrollo regional y nacional.

## 5. LIMITANTES

Las empresas del sector de lácteos registradas ante la cámara de comercio son muy pocas y no están actualizadas, razón por la cual fue necesario recurrir a otros métodos para obtener la información como: búsqueda en el directorio telefónico de Risaralda y visita a los Supermercados de cadena de la ciudad.

Las personas con las que se tuvo el primer contacto telefónico al momento de verificar las direcciones de las empresas encontradas, se mostraron reacias para dar la información.

Al momento de realizar la encuesta algunos gerentes o personas asignadas por él, no mostraron disposición y prefirieron llenar la encuesta personalmente y algunas preguntas de la encuesta no fueron contestadas con datos reales por temor a dar a conocer la información. La información secundaria no era actualizada.

## 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Este tipo de estudio y por el análisis de los resultados obtenidos, puede dar pie para continuar con la investigación en los sectores más representativos del país y así analizar cual es el tipo de administración implementada por los gerentes o hacia donde tienden los empresarios colombianos más exitosos. Con estos resultados se pueden implementar técnicas en otras empresas del país para buscar el crecimiento y desarrollo industrial nacional.

De los resultados obtenidos en la Área Metropolitana del Centro – Occidente en el sector de lácteos, se destaco primordialmente, la unión, colaboración y el trabajo en equipo entre los trabajadores, el interés y conocimiento del gerente hacia sus empleados. Pero, la mayoría de los empresarios encuestados se mostraron celosos a la hora de dar la información y alteraban los valores o porcentajes cuando la encuesta los pedía o no estaban muy seguros del tipo de información que estaban dando, y tal vez, los resultados obtenidos de las encuestas no sean los adecuados al momento de realizar un análisis exhaustivo del subsector. Los empresarios están reacios a la nueva vinculación con la universidad, pues comentan que algunos estudiantes dejan el trabajo a medias o si lo terminan nunca se dan por enterados de los resultados obtenidos. Para esto es preciso que a los estudiantes desertores de las prácticas empresariales y/o de materias teórico-practicas sin una justa causa, se pueda aplicar un tipo de sanción por incumplimiento y además que se tenga un control por parte de los ingenieros docentes que dan este tipo de materias (teórico-practicas) y que de alguna u otra forma garanticen la entrega de los resultados a los empresarios.

## 7. BIBLIOGRAFIA

Base de datos de las empresas del sector de lácteos suministrada por la Cámara de Comercio de Pereira.

Directorio telefónico del departamento de Risaralda. 2005

LERMA SUAREZ. Héctor Daniel. Metodología de la Investigación. Pereira UTP 1998

ICONTEC, Norma Técnica Colombiana. Documentación, Presentación de Tesis, trabajos de Grado y Otros Trabajos de Investigación. Quinta actualización, 2003