

ESTRATEGIAS EMPRESARIALES:

CASOS DE ESTUDIO EN EL SECTOR INDUSTRIAL

Juan Robledo-Fernández | Jorge Del-Río-Cortina (Compiladores)



Ediciones
Tecnológica de Bolívar
CARTAGENA DE INDIAS

ESTRATEGIAS EMPRESARIALES: CASOS DE ESTUDIO EN EL SECTOR INDUSTRIAL

Juan Robledo-Fernández | Jorge Del-Río-Cortina (Compiladores)



Ediciones
Tecnológica de Bolívar
CARTAGENA DE INDIAS

© Universidad Tecnológica de Bolívar.

Estrategias Empresariales Casos de Estudio en el Sector Industrial / Compiladores Juan Robledo-Fernández, Jorge Del-Río-Cortina
Colaboradores Adrián Alarios Rojas [y otros 15] . - - Cartagena de Indias : Ediciones Tecnológica Bolívar, 2017.

130 páginas : ilustraciones, gráficas, diagramas, mapas.
Incluye referencias bibliográficas

ISBN: 978-958-8862-40-8 (papel) - ISBN: 978-958-8862-41-5 (digital)

1. Éxito en los negocios - Cartagena de Indias (Bolívar, Colombia) 2. CONSTRUCERT S.A.S 3. PROPILCO S.A. - Aspectos socioeconómicos 4. Homecenter Constructor Cartagena 5. Frigorífico metropolitano - Cartagena de Indias (Bolívar, Colombia) 6. PLACECOL S.A. 7. Océanos S.A. 8. Competitividad empresarial 9. Industria pesquera 10. Crisis en los negocios 11. Reorganización de compañías 12. Planificación estratégica 13. Crecimiento sostenible 14. Control de calidad 15. Administración de fábricas 16. Clima organizacional.

I. Universidad Tecnológica Bolívar II. Robledo Fernández, Juan Carlos III. Del Río Cortina, Jorge Luis IV. Adrián Alarios Rojas V. Arroyo Casas, Miguel VI. Lacayo Mendoza, Emilio VII. Ojeda Carmona, Gilberto VIII. Gaviria León, Ruth IX. Sanabria Gómez, Edwin X. Sánchez Ramírez, Fabián XI. Monterrosa Torres, Verónica XII. Gómez Torres, Alberto XIII. Szentkereszty De Zagon, Andras XIV. Rodríguez Ruiz, Aimer XV. Díaz Ortiz, Cesar XVI. Vélez Villalobos, Fernando XVII. Pernet Castillo, Jaime XVIII. Castillo Corredor, Clara XIX. Handke Fonseca, Carmen

650.1
U58
CDD21

COMPILADORES

Jorge Del-Río-Cortina
Juan Robledo-Fernández

TUTOR METODOLÓGICO

Rubén Salazar Hernández

COLABORADORES

Juan Robledo-Fernández
Jorge Del-Río-Cortina
Alberto Gómez Torres
Adrián Alarios Rojas
Miguel Arroyo Casas
Emilio Lacayo Mendoza
Gilberto Ojeda Carmona
Ruth Gaviria León
Edwin Sanabria Gómez
Fabián Sánchez Ramírez
Verónica Monterrosa Torres
Andras Szentkereszty De Zagon
Aimer Rodríguez Ruiz
Cesar Díaz Ortiz
Fernando Vélez Villalobos
Jaime Pernet Castillo
Clara Castillo Corredor
Carmen Handke Fonseca

RECTOR

Jaime Eduardo Bernal Villegas

SECRETARIA GENERAL

Irina García Cáliz

VICERRECTOR ACADÉMICO

Haroldo Calvo Stevenson

VICERRECTORA ADMINISTRATIVA

María del Rosario Gutiérrez de Piñeres Perdomo

DIRECTORA DE PLANEACIÓN Y GESTIÓN DE LA CALIDAD

Patricia Velázquez Rodríguez

DIRECTOR DE EXTENSIÓN Y PROMOCIÓN INSTITUCIONAL

Juan Robledo-Fernández

DIRECTOR DE INVESTIGACIONES,

EMPRENDIMIENTO E INNOVACIÓN

Jorge Del-Río-Cortina

DIRECTORA DE INTERNACIONALIZACIÓN

Ericka Duncan Ortega

DECANO FACULTAD ECONOMÍA Y NEGOCIOS

Daniel Toro González

ISBN: 978-958-8862-40-8 (papel)

ISBN: 978-958-8862-41-5 (digital)

Editorial Universidad Tecnológica de Bolívar

Diagramación

Juan G. Leiva De Oro

Campus Casa Lemaitre: Calle del Bouquet
Cra 21 No 25-92 PBX (5) 6606041 -42- 43 Fax: (5) 6604317

Campus Tecnológico:

Parque Industrial y Tecnológico Carlos Vélez Pombo
PBX (5) 6535331 Fax: (5) 6619240

Cartagena de Indias, D. T. y C., - Colombia
www.unitecnologica.edu.co

2017

CONTENIDO

PROLOGO	7
Capítulo 1 ESTRATEGIA Y TOMA DE DECISIONES EN EMPRESAS NACIENTES: CASO CONSTRUCERT <i>Por: Adrián Alario Rojas, Miguel Arroyo Casas, Emilio Lacayo Mendoza, Jorge Del-Río-Cortina</i>	9
Capítulo 2 GENERACIÓN DE VALOR A TRAVES DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL: CASO PROPILCO <i>Por: Gilberto Ojeda Carmona, Ruth Gaviria León, Jorge Del-Río-Cortina</i>	29
Capítulo 3 ESTRATEGIA Y GESTIÓN EN ENTORNOS CAMBIANTES: CASO SODIMAC - HOMECENTER <i>Por: Edwin Sanabria Gómez, Fabián Sánchez Ramírez, Verónica Monterrosa Torres, Alberto Gómez Torres</i>	53
Capítulo 4 ESTRATEGIA DE SERVICIOS ENCAMINADA A EMPRESAS LOGÍSTICA: CASO FRIGORIFICO METROPOLITANO <i>Por: Andras Szentkereszty De Zagon, Aimer Rodríguez Ruíz, Cesar Díaz Ortiz, Jorge Del-Río-Cortina</i>	69
Capítulo 5 GESTIÓN GERENCIAL EN LA INDUSTRIA DEL PLÁSTICO: CASO PLACECOL <i>Por: Jaime Pernet Castillo, Fernando Vélez Villalobos, Jorge Del-Río-Cortina</i>	91
Capítulo 6 ESTRATEGIA Y GESTIÓN EN LA INDUSTRIA CAMARONERA: CASO OCEANOS <i>Por: Clara Castillo Corredor, Carmen Handke Fonseca, Juan Robledo-Fernandez</i>	107

PRÓLOGO

Con el fin de seguir contribuyendo a la generación de nuevo conocimiento en el campo de la administración y las organizaciones, como Director de la Maestría en Administración y Director de Extensión y Promoción Institucional de la Universidad Tecnológica de Bolívar, presento ante la comunidad académica la serie de estudios sobre estrategias empresariales.

Estos libros resultado de investigación hacen parte de una serie de estudios sobre estrategias empresariales realizados conjuntamente por estudiantes y profesores de la Maestría en Administración. Se enmarcan dentro de la línea de investigación en estrategia y gestión adscrita al Instituto de Estudios para el Desarrollo –IDE-, de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad Tecnológica de Bolívar, clasificado por Colciencias en categoría B.

Mediante la metodología de casos de enseñanza del método Harvard se elaboraron cada uno de los capítulos los cuales analizan de manera particular las situaciones o problemas reales de aquellas empresas que constituyeron la materia prima de estos casos, resaltando desde un punto de vista teórico las acciones estratégicas que se emplearon para el direccionamiento de las empresas.

Estos casos de enseñanza se presentan desde tres sectores los cuales componen esta serie de estudios: Sector Servicios, Sector Salud y Sector Industrial.

Este libro titulado “*Estrategias Empresariales: casos de estudio del sector industrial*” contiene situaciones que marcaron una diferencia entre las empresas objeto de estudio. Reflexiones desde lo teórico en toma de decisiones, estrategia y gestión en entornos cambiantes, generación de valor y gestión gerencial son los tópicos con los cuales se desarrollaron y que concluyen con una enseñanza practica para cada uno.

Esta serie de libros es de interés para alumnos y profesores que se encuentren trabajando dentro de la disciplina de las organizaciones y la administración, el campo de la estrategia y la gestión.

Espero que estas investigaciones contribuyan al debate al interior de los cursos de Maestría en Administración que tengan un enfoque empresarial y que permitan construir colectivamente una masa crítica sobre la estrategia y la gestión en las organizaciones. Así mismo, será de gran aporte las enseñanzas prácticas de cada uno de los casos para el posterior análisis y discusiones generadas al interior de los cursos.

Por último, y no menos importante, es pertinente mencionar la importante trayectoria en cuanto a docencia, consultoría e investigación a nivel nacional e internacional de cada uno de los profesores que con la colaboración de estudiantes de la Maestría han construido este aporte académico. La tradición de los profesores y su reconocimiento garantiza la calidad y profundidad de esta obra.

Juan Carlos Robledo Fernández
PhD en Administración
Director de la Maestría en Administración –MBA-
Director de Extensión y Promoción Institucional
Universidad Tecnológica de Bolívar
jrobledo@unitecnologica.edu.co

Capítulo 1

ESTRATEGIA Y TOMA DE DECISIONES EN EMPRESAS NACIENTES: CASO CONSTRUCERT

Por:

Adrián Alario Rojas¹

Miguel Arroyo Casas¹

Emilio Lacayo Mendoza¹

Jorge Del-Río-Cortina²

Línea de Investigación en Estrategia y Gestión
Facultad de Economía y Negocios
Universidad Tecnológica de Bolívar

¹MBA Administración - Universidad Tecnológica de Bolívar.

²Estudiante de Doctorado en Administración; Grupo de investigación -IDE- Instituto de Estudios para el Desarrollo, Universidad Tecnológica de Bolívar.

RESUMEN

Las decisiones estratégicas de Construcert S.A.S condujeron al posicionamiento y éxito en el sector del gas. Los factores de éxitos esenciales de la compañía que constituyen la ventaja competitiva y que aportan valor al modelo de negocio fueron gracias a las contribuciones que el representante y presidente de la compañía adoptó, una posición de preocuparse por sobresalir como sucede en la actualidad, comprometiendo a la empresa hacia un futuro exitoso como contratistas y aliados de la empresa Surtigas S.A.

Palabras clave: Proveedores, aliados, claves de éxito.

ANALYSIS OF THE KEY SUCCESS FACTORS THAT BECAME A CONSTRUCERT S.A.S IN ONE OF THE MAIN SUPPLIERS AND PARTNETS OF SURTIGAS S.A. E.S.P

ABSTRACT

The Construcert's strategic decisions led positioning and success in the gas sector. The critical success factors of the company that constitute a competitive advantage and add value to the business model thanks to the contributions were the representative and president of the company adopted a position to worry about excel as happens today , committing the company into a successful future as contractors and partners of the company Surtigas S.A.

Key words: Providers, allies, keys to success.

INTRODUCCIÓN

En octubre de 1998, Ángel Ávila De La Cruz quien después de permanecer por más de 10 años como jefe de operaciones de la empresa SURTIGAS S.A E.S.P. decide emprender un nuevo reto, una nueva aventura, que condujera a crear su propia empresa para prestar servicios a la misma empresa que le brindó la oportunidad de obtener una vasta experiencia en el sector del gas.

A sus 35 años de edad, Ángel Ávila De La Cruz, Arquitecto de profesión y Especialista en Gerencia de Proyectos con experiencia certificada por más de 10 años en la principal empresa distribuidora de gas de la región Caribe SURTIGAS S.A E.S.P, emprendió un largo camino con mucha incertidumbre. A lo largo de estos últimos 15 años, se ha enfrentado a situaciones adversas que se experimentan en el ejercicio empresarial, pero con la responsabilidad de lograr sus objetivos y metas propuestas, después de identificar oportunidades dentro del sector en el que él ha interactuado. Después de tomar muchas decisiones y de haber afrontado numerosos retos, ¿Lograría Ángel Ávila tener éxito con su proyecto emprendedor y cumplir con las expectativas de su principal cliente SURTIGAS S.A E.S.P?

ANÁLISIS DE LOS FACTORES CLAVES DE ÉXITO QUE CONVIRTIERON A CONSTRUCERT S.A.S EN UNO DE LOS PRINCIPALES PROVEEDORES Y ALIADOS DE SURTIGAS S.A E.S.P.

“Donde hay una empresa de éxito, alguien tomo alguna vez una decisión valiente”.

- Peter Drucker.

Camino a la Creación de una Empresa con proyección y Sostenibilidad.

Manifiesta el sr. Ángel Ávila, gerente y fundador de la compañía. Y finaliza afirmando con conocimiento de causa: *“El reto es ganar confianza y garantizar la credibilidad de la empresa en el mercado donde se desempeña”.*

Crear empresas con proyección y que sean sostenibles en el tiempo no es tarea fácil pero tampoco es muy difícil. Es cuestión de responsabilidad desde todo punto de vista, iniciando con ser responsable consigo mismo, la familia, los amigos, socios y todos los grupos de interés.

La empresa cuenta con 15 años de experiencia en el mercado nacional y hoy se encuentra lista para incursionar en mercados internacionales. Como el mismo gerente lo dice “vamos a las grandes ligas”, es preciso escuchar como con certeza visiona su empresa en mercados internacionales y afrontando retos diferentes de entornos más competitivos.

Ángel Ávila, un inquieto profesional que se atreve a crear una empresa después de haber estado trabajando por más de 10 años en SURTIGAS S.A. E.S.P, explica cómo nace la idea y por qué se arriesgó a incursionar en algo que para él era nuevo. Desde su experiencia evidenció que los aproximadamente 15 contratistas con los que en su momento contaba SURTIGAS S.A E.S.P, eran maestros de obras. Es decir, no cumplían con los estándares mínimos que exigía la compañía, ni mucho menos, se encontraban alienados a sus políticas. Existían muchas falencias en sus procesos, la calidad de los servicios no era la mejor, no se evidenciaba planeación del trabajo, y lo más significativo era que no existía acompañamiento en cuanto al crecimiento y expansión de SURTIGAS S.A E.S.P teniendo en cuenta que iniciaban una nueva etapa organizacional, y la planeación estratégica establecida, estaba basada en una política de calidad total, lo que posteriormente le permitiría alcanzar a la empresa distribuidora el crecimiento y éxito proyectado. Es ahí donde nace la idea de crear una empresa que además de satisfacer todas las necesidades, se alinea con las pretensiones de la empresa distribuidora de gas, logrando vender un buen servicio con base en experiencia, calidad, eficiencia y responsabilidad.

Desde que creó la empresa, siempre tuvo presente que las oportunidades vendrían, porque nadie más que él conocía la proyección y el crecimiento que tendría este sector en la costa Caribe, pensando siempre en altos estándares y logrando la satisfacción de su principal empresa cliente SURTIGAS S.A. E.S.P. Este gerente de corte costeño y con una gran capacidad de visión, comienza a investigar el mercado y el entorno donde se mueve. Teniendo en cuenta lo anterior, decide que para ser competitivo debe buscar certificaciones que le permitan garantizar la eficiencia en sus procesos y la satisfacción de sus clientes. Desde este entendido, la empresa comienza a cosechar sus certificaciones y es en el año 2002, cuatro años después de haber creado la empresa, que se obtiene de la mano de ICONTEC la primera certificación en ISO 9001:2000, permitiendo a la empresa modelar sus procesos y garantizar la calidad en la prestación de sus servicios. (Ver tabla 1) Para Roberth Blanquicet, Coordinador de Sistema de Gestión Integrado, la empresa ha desarrollado dentro de su modelo de negocio, una ventaja competitiva frente al compromiso de obtener y mantener certificaciones que le garantizan mayor eficiencia operativa y administrativa. Se ha materializado una ventaja que es ser la única empresa dentro de los contratistas de SURTIGAS S.A E.P.S en tener certificaciones en cuatro sistemas.

Tabla 1. Certificaciones y Acreditaciones.

	<p>ONAC (Organismo Nacional de Acreditación): Acredita como organismo de inspección tipo A, para desarrollar trabajos de Inspección de instalaciones internas de gas natural para edificaciones residenciales y comerciales nuevas y en servicio, así como la inspección del dimensionamiento, construcción y montaje de los sistemas de evacuación de productos de la combustión de artefactos a gas. Vigencia: 2017-11-09.</p>
---	---

	<p>ICONTEC (Instituto Colombiano de Normas Técnicas): Otorga el certificado ISO 9001:2008, el cual asegura un sistema de gestión de calidad en la prestación de servicios; en la realización de actividades como: inspección de instalaciones nuevas y en servicio para el suministro de gas natural, en las agencias de Cartagena, Montería, Sincelejo, Cali, Pereira, Manizales y Armenia.</p> <p>Vigencia: 2016-04-07.</p>
	<p>ICONTEC (Instituto Colombiano de Normas Técnicas): Otorga el certificado OHSAS 18001:2007 el cual asegura un sistema de gestión en Seguridad y Salud Ocupacional para el manejo de los factores de riesgo, durante la realización de actividades como: inspección de instalaciones nuevas y en servicio para el suministro de gas natural, en las agencias de Cartagena, Montería, Sincelejo, Cali, Pereira, Manizales y Armenia.</p> <p>Vigencia: 2016-04-07.</p>
	<p>ICONTEC (Instituto Colombiano de Normas Técnicas): Otorga el certificado ISO 14001:2004 el asegurando un sistema de gestión ambiental para el control del entorno, durante la realización de actividades como: inspección de instalaciones nuevas y en servicio para el suministro de gas natural, en las agencias de Cartagena, Montería, Sincelejo, Cali, Pereira, Manizales y Armenia.</p> <p>Vigencia: 2016-04-07</p>

Fuente: Suministrada por la empresa.

CONSTRUYENDO UNA VENTAJA COMPETITIVA

Con el propósito de crecer y ser reconocida en el mercado la empresa buscó la forma de poder diferenciarse de la competencia. Es entonces cuando la compañía comienza a construir lo que sería su ventaja competitiva, que le permitiera generar valor, rentabilidad y desde luego sostenibilidad. Anticipándose a los hechos, Ávila De La Cruz comienza a analizar con el gremio del sector y sus viejos amigos de lucha de su anterior empresa SURTIGAS S.A E.S.P, que en ese momento ya hacían parte del portafolio de proveedores de la empresa distribuidora de gas, con el objetivo de obtener información relevante del sector, que le permitiría comenzar a trabajar una posible ventaja competitiva. Por otra parte, genera un compromiso gerencial con el área de talento humano, con el fin de realizar formación técnica especializada a todo su personal. Firma convenios con el Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, lo cual fue un acierto total ya que logró obtener las competencias laborales de todos sus empleados operativos y certificarlos como inspectores de gas natural. Paralelamente realizó algunos contactos con asesores externos que le permitieran obtener la certificación de la NTC 17020 otorgada por la ONAC, siempre con el espíritu de garantizar la permanencia y sostenibilidad en el mercado CONSTRUCERT SAS en cabeza de su Gerente, identifica que desde el Organismo

Nacional de Acreditación de Colombia (ONAC) se abrió la puerta a aquellos organismos de inspección tipo C para que se certificaran como Organismo de Inspección tipo A. La gerencia y su equipo de trabajo se reúnen para analizar los pros y contras de esta certificación. Teniendo clara la viabilidad de la certificación, y estando seguros que era lo mejor para el futuro de la organización, se inicia el proceso de certificación con la ONAC. Sin embargo, el principal problema para obtener dicha certificación era realizar una inversión económica considerable para la adquisición de equipos y tecnología de punta, mejorar su infraestructura y establecer nuevos procedimientos, lo cual pondría en aprietos las finanzas de la empresa.

CONSTRUCERT SAS intenta generar alianzas con todos los organismos de inspección tipo C que en su momento hacían parte del portafolio de proveedores de SURTIGAS S.A E.S.P, y de esta forma tener poder de negociación ante el organismo Nacional de Acreditación de Colombia, de tal forma que la inversión que se realizara fuera tan representativa. La empresa se encuentra con la sorpresa de la negativa de todos los demás contratistas, quienes en ese momento consideraron que certificarse como organismo de inspección tipo A no era necesario. Teniendo en cuenta todos los obstáculos presentados antes de iniciar el proceso de certificación como organismo de inspección tipo A, ¿Sería para CONSTRUCERT SAS una decisión acertada, iniciar justo en ese momento su proceso de certificación? ¿Siendo usted el Gerente General de CONSTRUCERT SAS, que decisión tomaría en ese momento?

Afrontando el Riesgo

La empresa es el único proveedor de SURTIGAS S.A E.S.P que decide afrontar el riesgo. Nunca les interesó al resto de contratistas certificarse como organismo de inspección tipo A, permitiendo sin darse cuenta, generar una brecha competitiva entre CONSTRUCERT SAS y el resto de contratistas. Esto despertó en este profesional la idea, que de lograr consolidarse, le permitiría alcanzar el éxito por largo tiempo. Inmediatamente con su equipo de trabajo, inicia el proceso para buscar la certificación y con mucho esfuerzo y grandes sacrificios inician un proceso que no solo ameritaba inversión de tipo económica. También exigía adecuación en sus procedimientos, nuevas herramientas de trabajos, equipos más especializados, acompañados de un personal capacitado y que entendieran la importancia de estar trabajando para conseguir este anhelado logro. Conjuntamente seguía la operación del negocio, se mantenía la calidad en el servicio, se profundizaron las capacitaciones y convirtió su talento humano en una fuerza generadora de capacidades dinámicas. Según Ángela Jaramillo, Jefe de Talento Humano, todos los colaboradores de la compañía, tienen el compromiso de mantener la calidad en la prestación del servicio, que a su vez genera satisfacción a sus clientes.

El equipo directivo de la compañía inicia un diagnóstico acertado que logra identificar algunas ventajas de la empresa, así como sus debilidades. De igual forma se identifican sus amenazas y oportunidades. Posterior al diagnóstico estratégico se logró establecer hacia donde la empresa debía volcar sus fuerzas, y conjunto a la gestión de lograr certificarse, emprende el camino de visionar algunos proyectos estratégicos que permitirían sacar provecho a todo este trabajo.

Después de un tiempo CONSTRUCERT SAS logra cosechar numerosos reconocimientos por su buen trabajo y SURTIGAS S.A. E.S.P agradece el compromiso que la empresa tiene con la operación de su negocio. Con la tan anhelada certificación y que lograría convertir a la empresa en la primera organización en Colombia certificada como organismo de inspección tipo A, se abrirían las puertas de manera inmediata y los convertiría en un referente en el mercado del gas. Con la consecución de esta certificación, la empresa abrió el camino para sostener una ventaja sobre sus competidores, quienes tiempo atrás no dieron la importancia que requería el tema y que ahora sienten que perdieron posición frente a CONSTRUCERT S.A.S

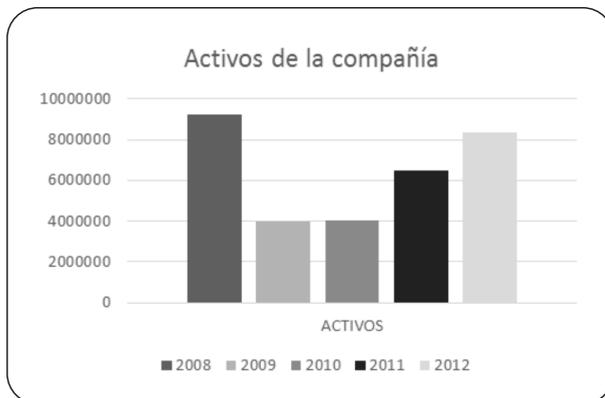
Cuando escuchamos al equipo directivo de la empresa y a su gerente general Ángel Ávila referirse al éxito de la compañía, nos complace ver que CONSTRUCERT S.A.S realizó la tarea de forma sistemática y consistente. Para su Director General, Emilio Lacayo, son varios los factores que han garantizado a la empresa su éxito en el sector del gas. La experiencia en el mercado, el capital humano y la visión que ha tenido la Gerencia para identificar oportunidades y tomar decisiones relevantes en los momentos trascendentales en los que el sector sufría cambios importantes, de igual forma el compromiso y la responsabilidad con que la empresa ha afrontado los retos permitieron que sus clientes depositaran su confianza en CONSTRUCERT SAS.

Es muy satisfactorio lograr entender que el esfuerzo realizado para obtener personal capacitado y certificado en procesos técnicos especializados propios del negocio, los lleva a la construcción de un cimiento sólido y generadora de valor. Sin duda, la empresa se convierte en exitosa y lo que más agrada es que desarrolla una ventaja competitiva desde el entendido que pone a jugar sus capacidades dinámicas. Es por esto que Wilberth Thomas, Director de Operaciones resalta la capacidad para trabajar por los objetivos y metas trazadas con el propósito mantener la sostenibilidad en el sector.

CONSTRUCERT S.A.S desarrolló su modelo de negocio basada en conocimiento, orden y credibilidad sostenida en la responsabilidad de la empresa, la planeación de su trabajo, el desarrollo de sus estrategias y la evaluación o auditorías constantes. Desde lo básico, esta empresa desarrolla mediante un ciclo PHVA el sostenimiento del modelo. Revisando los resultados de la compañía en los últimos 5 años, es posible observar un crecimiento en cuanto al aumento significativo de sus activos. Por ejemplo, en el año 2010 se observa un incremento de sus activos en un 61.3% en comparación con el año anterior. En el año 2008 la empresa pasa de un poco más de \$4.000 millones a \$9.245

millones en 2012, con una curva ascendente que denota un aumento constante en el tiempo. (Ver figura 1).

Figura 1. Activo de la compañía.



Fuente: Suministrado por la empresa.

En cuanto a los ingresos de la compañía en este mismo lapso de tiempo, CONSTRUCERT S.A.S pasa de facturar en el año 2008 más de \$7.600 millones, a facturar en el año 2012 ingresos superiores a \$20.000 millones observando un crecimiento promedio en ventas anuales de más \$3.200 millones (Ver figura 2).

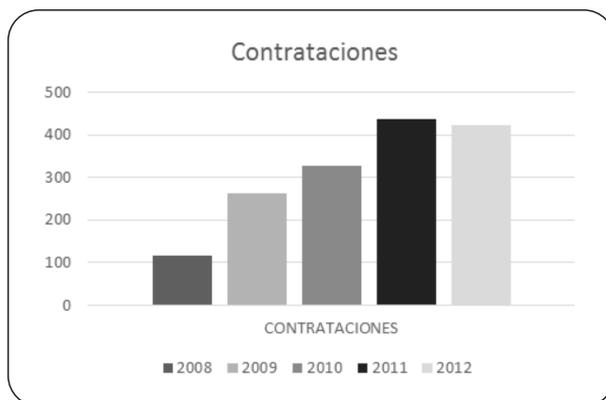
Figura 2. Ingresos Operacionales.



Fuente: Suministrada por la empresa.

Gracias a su consolidación y expansión a nivel nacional, la empresa se vio en la necesidad de contratar más personal para poder cumplir oportunamente las asignaciones de sus clientes. Es así como para el año 2009, la empresa aumenta en un 125% el número de empleados, y pasa de tener 117 trabajadores en 2008 a 424 en 2012 (Ver figura 3).

Figura 3. Contratación de empleados.



Fuente: Datos de la empresa.

DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA CORPORATIVA

El éxito alcanzado por Construcert S.A.S. sin duda no se dio de la “noche a la mañana”. Es un proceso que se ha venido tejiendo de forma sincronizada y sostenida a través del tiempo. En sus inicios la compañía estaba orientada al mercado local y solo se dedicaba a prestar sus servicios a un solo proveedor, SURTIGAS S.A E.S.P, quien asignaba obras de mantenimiento y reubicación de redes de polietileno (Material plástico utilizado en tuberías para transportar gas natural), servicio que satisfacía las necesidades y expectativas del cliente. Pero los directivos de la compañía liderados por su Gerente jamás se conformaron con ofrecer el mismo portafolio de servicios a su principal proveedor. Tenían una visión holística del comportamiento del sector y sus tendencias, sabían que si adoptaban una posición pasiva y no explotaban el nicho de mercado podrían quedar rezagados con el tiempo en el mercado. En cambio respondieron con una sólida estrategia para asegurarse una posición privilegiada en el sector que les garantizara jalonar su crecimiento en su modelo de negocio.

Ante las oportunidades detectadas en su entorno, la organización incorpora nuevos servicios relacionados con su portafolio, adoptando una estrategia de diversificación concéntrica (Estrategia de crecimiento que consiste en ampliar nuevos productos o servicios similares a los ya existentes en la empresa), con el fin de apalancar el negocio y

por ende ofrecer a su aliado estratégico los servicios de mantenimiento preventivo y correctivos a las redes de gas en aras de mantener habilitadas las redes de suministros de gas por largo tiempo, reduciendo costos de reparaciones y evitando traumatismo a los usuarios. Pero esto no fue todo, la empresa con el propósito de generar una ventaja competitiva estandariza los procedimientos en su compañía para mejorar su efectividad operativa por lo cual se certifica con la norma ISO 9000. Posteriormente obtiene la acreditación como Organismo de Inspección “tipo C”, otorgándoles mayores funciones para inspeccionar y manipular la instalación de gas y finalmente se certifica como Organismo de inspección “tipo A”, siendo la única en su momento autorizada para realizar certificaciones de gas natural de uso residencial y comercial.

Una vez que la compañía fortalece sus procesos con las certificaciones y su recurso humano, emprende un proceso de la mano de su socio estratégico de expansión por el territorio nacional, aplicando una estrategia de desarrollo de mercado por lo cual se cristaliza con la presencia en los departamentos de Córdoba, Sucre y Bolívar. Posteriormente lo haría en el interior del país con otras importantes empresas distribuidoras de gas.

Esta estrategia no hubiese sido posible si los directivos de la compañía no deciden capacitar a su personal para estos grandes retos. En primera medida los directivos empezaron capacitando su personal para desarrollar nuevas habilidades y destrezas que le permitiese hacer mejor su trabajo. Acto seguido recrearon un clima de trabajo estimulante con un sistema de compensación que se ajustaba al esfuerzo realizado por sus miembros y sumado a un estilo de liderazgo participativo que les permitía generar confianza y empoderamiento a sus miembros, lograron crear sinergia en toda la organización y por ende generaron capacidades organizacionales diferenciadoras. Esta capacidad construida por la compañía a través de los años se constituye en el “Know How” que agrega valor a su cadena y le imprime un sello de calidad distintivo al resto de empresa del sector.

A pesar de los grandes peldaños escalados, la compañía no se conformó con los logros alcanzados, y por el contrario, decidió asumir el reto más desafiante que ha tenido desde su fundación, participar en las “grandes ligas” de los mercados internacionales. Esta estrategia de internacionalización se hace amparada en varios aspectos: su experticia en el sector, la calidad del servicio, la credibilidad y las certificaciones adquiridas, lo cual se constituyen en “carta de presentación” para ganar participación en esos mercados. Uno de los mercados en el cual hará su debut la compañía es en Perú, donde hará presencia acompañado de su socio estratégico SURTIGAS S.A. E.S.P, quien participará en las instalaciones de redes de suministros de gas y otros servicios que se deriven de la misma. Esta compañía da muestra de la capacidad gerencial que ha tenido el Sr. Ángel Ávila para desarrollar una estrategia corporativa en el sector del gas, y que identificando una oportunidad de negocio, la supo

explotar, creando procesos innovadores vanguardistas que la catapultaron como una organización sólida, responsable, confiable e integradora de valor.

DE PROVEEDOR A ALIADO ESTRATÉGICO DE SURTIGAS S.A.

En el momento en que el Sr. Ángel Ávila De la Cruz decidió tomar un rumbo diferente sin abandonar el sector del gas, seguramente nunca imaginó que contribuiría significativamente en el crecimiento y fortalecimiento del sector. Este osado y visionario hombre de negocios, supo interpretar perfectamente el entorno en el cual se encontraba. Pero quizás el punto de partida que le permitiría anticiparse a todos estos cambios que con el tiempo sufriría el mercado del gas natural fue conocer e interpretar el Código de Distribución de Gas Combustible para Redes, el cual fue establecido por la Comisión Reguladora de Energía y Gas CREG en diciembre del 1995. Dicho código representaba el abecé de la distribución del gas combustible. Anteriormente no existía ningún ente de control y vigilancia que se encargara de regular las actividades de servicios públicos. Eran las empresas distribuidoras de gas, quienes a su modo de ver establecían los parámetros en el sector. En 1994 el gobierno nacional crea a través de las leyes 142 y 143 la Comisión de Regulación de Energía y Gas CREG, y es dicha entidad quien se encarga de establecer en 1995 el ya antes mencionado Código de Distribución de gas Combustible por Redes. El código definía los derechos y responsabilidades, así como las obligaciones de las empresas distribuidoras de gas con sus usuarios, garantizando seguridad en sus productos y servicios. De igual forma, el código empezaba a resaltar la importancia del gas natural y la posibilidad de desplazar con el paso del tiempo a la energía eléctrica. En esta etapa coyuntural, Ángel Ávila siendo aún Jefe de Operaciones de la empresa que en poco tiempo lo empezaría a ver con otros ojos, es participe de la formación y estudio del código, y empieza a vislumbrar cual sería el norte que tomaría el sector del gas natural en los años venideros.

Con su fundación, Construcert S.A.S en cabeza de su gerente general, empieza a tomar parte activa en el sector, situación que representó para las empresas distribuidoras de gas pero sobre todo para SURTIGAS S.A. E.S.P un valor agregado, teniendo en cuenta que las soluciones a muchas situaciones o inconvenientes que en su momento se presentaron tanto para usuarios como para las mismas empresas distribuidoras de gas, fueron quedando resueltas gracias a la oportuna asesoría de este proveedor.

Con el transcurrir del tiempo, la empresa se fue convirtiendo en un aliado estratégico, generando valor agregado, acompañando y asesorando oportunamente y de la mejor forma en todas las actividades que hacen parte de su portafolio de servicios. Su capital humano, experiencia e infraestructura también lo respaldan.

Hoy por hoy es posible afirmar que Construcert S.A.S se ha integrado a la cadena de valor de SURTIGAS S.A. E.S.P, permitiéndole incrementar su competitividad,

minimizando costos y alcanzando mayor eficiencia en muchos de sus procesos operativos tales como construcción y mantenimiento de redes de gas, inspecciones de instalación de gas natural, interventoría a instalaciones de gasoducto doméstico, comercial, industrial y edificios.

Construcert como un Grupo Empresarial

Después de conocer la consolidación de Construcert S.A.S como aliado estratégico y de los factores claves de éxito que le permitieron convertirse en uno de los principales proveedores de SURTIGAS S.A. E.S.P, vale la pena resaltar otras unidades de negocios que también hacen parte del grupo empresarial, y que a la vez son importantes aliados estratégicos para SURTIGAS S.A. E.S.P.

DLF Detección y Localización de Fugas

Después de la construcción de redes de gas en los departamentos de Bolívar, Córdoba y Sucre, y obedeciendo a las exigencias del sector del gas natural, el Sr. Ángel Ávila visualizó un novedoso complemento en la necesidad de mejorar la prestación del servicio. Como consecuencia fue creada en octubre de 2000 DLF DETECCIÓN Y LOCALIZACIÓN DE FUGAS & CÍA. LTDA quien inició con la prestación de los servicios de seguimiento, pre localización y detección de fugas en líneas primarias, secundarias en polietileno y acero para gas natural. Lo anterior le permitió a SURTIGAS S.A. E.S.P. mejorar su servicio y garantizar la calidad y seguridad en la prestación del mismo.

¿Y el Recaudo?

Como si fuera poco, y con el ánimo de seguir diversificando, Ávila de la Cruz no se conformó con lo ya realizado. Se fue mucho más allá de los límites del mercado donde se encontraba. Se movió de océano. Identificó la necesidad que tenían las empresas de servicios públicos para recaudar el pago de sus facturas en forma oportuna, ya que en su momento solo prestaban este servicio las entidades bancarias y centros comerciales, quienes restringían los horarios de atención o exigían compras adicionales a sus usuarios. Adicionalmente, la prestación del servicio de recaudo era realizada por tiendas, ferreterías y farmacias de los diferentes barrios de la ciudad, y que por su informalidad, el servicio que prestaba no era confiable, incrementando el riesgo de los siniestros. Es así como se funda en el año 2004 TODOPAGO EXPRESS ON LINE, como un establecimiento de comercio de CONSTRUCERT S.A.S iniciando con un solo punto de recaudo y como único cliente SURTIGAS S.A. E.S.P. Hoy en día Todo Pago Express cuenta con más de 60 puntos de recaudo a nivel nacional y tiene como

clientes, importantes empresas públicas y privadas del país. En este orden de ideas, CONSTRUCERT S.A.S. no solo ha sido aliado estratégico de SURTIGAS S.A. E.S.P. en el campo estrictamente técnico y operativo. Ha permitido también mayor competitividad y eficiencia en el recaudo de su facturación, permitiéndoles a los usuarios de forma fácil y oportuna realizar sus pagos.

PREGUNTAS DE REFLEXIÓN

1. ¿Qué elementos de los factores claves de éxito han incidido que la empresa Construcert S.A.S sea uno de los principales proveedores de SURTIGAS S.A. E.S.P.?
2. ¿Qué estrategias diferentes a las mencionadas y propuestas aplicaría para obtener el mismo resultado o inclusive mejorarlo?
3. ¿Cree usted que la gerencia de esta empresa realizó su ejercicio de la mejor manera?
4. ¿Pudo hacerse mejor, que decisiones considera que marcaron la diferencia y cuáles no fueron acertadas?
5. ¿Cuál considera usted que es el principal factor clave de éxito de la empresa CONSTRUCERT S.A.S.?
6. ¿Sería este factor un punto de referencia para ser aplicado en otras empresas del mismo sector?
7. ¿Es necesario que la compañía mantenga su misma estrategia para permanecer en su sector?
8. ¿Cree usted que es el mejor momento para que CONSTRUCERT S.A.S. incursione en mercados internacionales? ¿En qué mercados incursionaría? ¿Qué estrategia utilizaría para penetrar estos mercados?
9. ¿Considera usted que la empresa debería diversificar su portafolio de servicios, con el fin de abarcar nuevos mercados diferentes al del sector del gas (ganar nuevos clientes)?
10. ¿Cuál sería la estrategia de internacionalización que seguirá CONSTRUCERT S.A.S?, ¿Es viable que CONSTRUCERT S.A.S genere alianzas estratégicas por medio de consorcio o uniones temporales, o es preferible incursionar con su propia marca?

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

La experiencia de más de 15 años en el mercado y el conocimiento técnico especializado de la empresa en cabeza de su Gerente General señor Ángel Ávila De La Cruz ha permitido que Construcert S.A.S logre ser el principal aliado estratégico y proveedor de la empresa SURTIGAS S.A. E.S.P.

¿Qué Sigue?

Después de 15 años en el mercado, CONSTRUCERT S.A.S cuenta con más de 430 empleados a nivel nacional, 7 sedes y es el principal organismo de inspección tipo A en Colombia. Hoy ofrece su portafolio de servicios a reconocidas empresas distribuidoras de gas del país. Asimismo, CONSTRUCERT S.A.S, concentra sus esfuerzos para incursionar y consolidarse en mercados internacionales de Centro y Sur América, pensando en países como Perú, Panamá, Haití y República Dominicana. El caso muestra la forma como una compañía construye a través del tiempo su ventaja competitiva, descubriendo un nicho de mercado, identificando sus necesidades y explotándolas, para finalmente utilizar diversas estrategias que le permitan convertirse en aliados estratégicos de sus clientes y generarles valor, lo cual conlleva a la sostenibilidad de la empresa y su posicionamiento en el mercado.

Sin duda la clave del éxito de la compañía ha sido la visión estratégica y el conocimiento técnico especializado de su gerente, quien forjó un modelo de negocio que le permitió liderar el sector del gas. Pero el posicionamiento de la organización no hubiera sido posible sin el apoyo de un complemento ideal. Su Talento Humano se constituyó en pieza fundamental, y su rol tomó mayor relevancia gracias al grado de conocimiento y experticia alcanzado a través de constantes formaciones, certificaciones y competencias laborales. Su sistema de gestión integral y su certificación como Organismo de Inspección tipo A, marcaron la pauta y ampliaron la brecha antes su competencia, y la infraestructura y su tecnología de punta, redondearon lo que sería para CONSTRUCERT S.A.S la satisfacción del cumplimiento de sus objetivos.

ANEXOS

Anexo 1. Balance General Comparativo 2011-2012.

CONSTRUCERT S.A.S.			
BALANCE GENERAL COMPARATIVO			
31 Dic 2012 - 31 Dic 2011			
ACTIVOS	2,012	2,011	VARIACIÓN
DISPONIBLE	185,783,009	382,790,813	-197,007,804
INVERSIONES	272,692,355	232,971,854	39,720,501
DEUDORES	2,788,112,772	1,968,307,975	819,804,797
INVENTARIOS	320,344,664	71,999,057	248,345,607
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	3,566,932,801	2,656,069,699	910,863,102
PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPOS	5,406,081,931	5,348,718,833	57,363,098
INTANGIBLES	239,197,249	313,774,893	-74,577,644
VALORIZACION	33,281,812	33,281,812	0
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	5,678,560,992	5,695,775,538	-17,214,546
TOTAL ACTIVOS	9,245,493,793	8,351,845,237	893,648,556
PASIVOS	5,975,011,663	5,593,678,099	381,333,564
OBLIGACIONES FINANCIERAS	1,382,985,897	1,702,020,571	-319,034,674
PROVEEDORES	575,037,844	292,531,232	282,506,612
CUENTAS POR PAGAR	201,198,247	221,278,433	-20,080,186
IMPUESTOS GRAVAMENES Y TASAS	188,824,000	288,421,023	-99,597,023
OBLIGACIONES LABORALES	554,982,673	547,703,991	7,278,682
PASIVOS ESTIMADOS Y PROVISIONES	10,828,850	12,645,000	-1,816,150
TOTAL PASIVOS CORRIENTES	2,913,857,511	3,064,600,250	-150,742,739
OBLIGACIONES FINANCIERAS	293,128,186	1,334,952,573	-1,041,824,387
CUENTAS POR PAGAR	552,864,568	779,872,513	-227,007,945
PASIVOS A MEDIANO Y LARGO PLAZO	845,992,754	2,114,825,086	-1,268,832,332
ANTICIPOS Y AVANCES RECIBIDOS	2,215,161,398	414,252,763	1,800,908,635
OTROS PASIVOS	2,215,161,398	414,252,763	1,800,908,635
PATRIMONIO	3,270,482,130	2,758,167,138	512,314,992
CAPITAL	600,000,000	600,000,000	0
RESERVAS	206,004,019	100,426,196	105,577,823
REVALORIZACION DEL PATRIMONIO	13,177,388	13,177,388	0
RESULTADOS DEL EJERCICIO	1,112,314,992	1,055,778,230	56,536,762
RESULTADOS DE EJERCICIOS ANTER.	1,305,703,919	955,503,512	350,200,407
SUPERAVIT POR VALORIZACIONES	33,281,812	33,281,812	0
TOTAL PASIVOS MAS PATRIMONIO	9,245,493,793	8,351,845,237	893,648,556

Anexo 2. Balance General Comparativo 2010-2011.

CONSTRUCERT S.A.S.			
BALANCE GENERAL COMPARATIVO			
31 Dic / 2010 - 31 Dic / 2011			
ACTIVOS	2011	2010	VARIACION
DISPONIBLE	382,790,813	697,412,151	(314,621,338)
INVERSIONES	232,971,854	167,436,021	65,535,833
DEUDORES	1,968,307,975	2,534,923,845	(566,615,870)
INVENTARIOS	71,999,057	12,504,219	59,494,838
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	2,656,069,699	3,412,276,236	(756,206,537)
PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPOS	5,348,718,833	2,919,991,927	2,428,726,906
INTANGIBLES	313,774,893	111,939,121	201,835,772
DIFERIDOS		34,783,598	(34,783,598)
VALORIZACION	33,281,812	33,281,812	0
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	5,695,775,538	3,099,996,458	2,595,779,080
TOTAL ACTIVOS	8,351,845,237	6,512,272,695	1,839,572,543
PASIVOS	5,593,678,099	4,793,023,786	800,654,313
OBLIGACIONES FINANCIERAS	1,702,020,571	665,410,770	1,036,609,801
PROVEEDORES	292,531,232	1,101,092,255	(808,561,022)
CUENTAS POR PAGAR	221,278,433	303,310,986	(82,032,553)
IMPUESTOS GRAVAMENES Y TASAS	288,421,023	597,480,203	(309,059,180)
OBLIGACIONES LABORALES	547,703,991	334,849,047	212,854,944
PASIVOS ESTIMADOS Y PROVISIONES	12,645,000	-	12,645,000
TOTAL PASIVOS CORRIENTES	3,064,600,250	3,002,143,261	62,456,989
OBLIGACIONES FINANCIERAS	1,334,952,573	634,098,898	700,853,675
CUENTAS POR PAGAR	779,872,513		779,872,513
PASIVOS A MEDIANO Y LARGO PLAZO	2,114,825,086	634,098,898	1,480,726,188
ANTICIPOS Y AVANCES RECIBIDOS	414,252,763	1,156,781,628	(742,528,864)
OTROS PASIVOS	414,252,763	1,156,781,628	(742,528,864)
PATRIMONIO	2,758,167,138	1,719,248,908	1,038,918,230
CAPITAL	600,000,000	106,000,000	494,000,000
RESERVAS	100,426,196	15,015,899	85,410,297
REVALORIZACION DEL PATRIMONIO	13,177,388	30,037,388	(16,860,000)
RESULTADOS DEL EJERCICIO	1,055,778,230	854,102,969	201,675,260
RESULTADOS DE EJERCICIOS ANTER.	955,503,512	680,810,840	274,692,672
SUPERHAVIT POR VALORIZACIONES	33,281,812	33,281,812	0
TOTAL PASIVOS MAS PATRIMONIC	8,351,845,237	6,512,272,695	1,839,572,543
	-	-	0

Anexo 3. Estado de Resultado 2011-2012.

CONSTRUCERT S.A.S.			
ESTADO DE RESULTADOS COMPARATIVO			
31 Dic 2012 - 31 Dic 2011			
	2,012	2,011	VARIACIÓN
INGRESOS	20,305,718,269	16,880,327,011	3,425,391,258
VENTAS NETAS	20,305,718,269	16,880,327,011	3,425,391,258
COSTO DE VENTAS	15,412,612,862	10,456,912,217	4,955,700,645
UTILIDAD BRUTA	4,893,105,407	6,423,414,794	(1,530,309,387)
GASTOS OPERACIONALES	2,878,705,869	4,302,925,480	(1,424,219,611)
DE ADMINISTRACION	2,878,705,869	4,280,968,647	(1,402,262,778)
DE VENTAS		21,956,833	(21,956,833)
UTILIDAD OPERACIONAL	2,014,399,538	2,120,489,314	(106,089,776)
INGRESOS NO OPERACIONALES	238,571,754	258,058,670	(19,486,916)
- INGRESOS FINANCIEROS	24,146,315	21,927,328	2,218,987
- OTROS INGR NO OPERACIONALES	214,425,439	236,131,342	(21,705,903)
GASTOS NO OPERACIONALES	447,539,636	724,525,754	(276,986,118)
- FINANCIEROS	401,077,584	505,837,873	(104,760,289)
- OTROS GTOS NO OPERACIONALES	46,462,052	218,687,881	(172,225,829)
PERDIDA NO OPERACIONAL	(208,967,883)	(466,467,084)	257,499,201
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	1,805,431,656	1,654,022,230	151,409,426
IMPUESTO DE RENTA	693,116,664	598,244,000	94,872,664
UTILIDAD DEL EJERCICIO	1,112,314,992	1,055,778,230	56,536,762

BIBLIOGRAFÍA

Bateman, T., & Snell, S. (2004). *Administración: Un nuevo panorama competitivo*. México: Mc Graw Hill Interamericana.

David, F. (1994). *Gerencia Estratégica*. 9^{na} Reimpresión. Serie Empresarial.

Grant, R. (2006). *Dirección Estratégica: Conceptos, técnicas y aplicaciones*. 5^{ta} Edición. Madrid: Civitas.

Hill, C., & Jones, G. (2005). *Administración estratégica: un enfoque integrado*. México: Mc Graw Hill.

Mintzberg, H., & Quinn, J. (1991). *The strategy process: concepts, context and cases*. 2^{da} Edición. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Mintzberg, H., & Ahlstrand, B., & LAMPEL, J. (2000). *Safári de estratégia: Um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Brasil: Bookman.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1999). *Safari a la estrategia. Una visita guiada por la jungla del management estratégico*. Argentina: Gránica

Porter, M. (1996). *What is strategy?* Harvard Business Review.

Porter, M. (1982). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: Continental S.A.

Serna, H. (2003). *Gerencia Estratégica*. Quinta edición. Editores Santa fe de Bogotá.

Capítulo 2

GENERACIÓN DE VALOR A TRAVES DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL: CASO PROPILCO

Por:

Gilberto Ojeda Carmona¹

Ruth Gaviria León¹

Jorge Del-Río-Cortina²

Línea de Investigación en Estrategia y Gestión
Facultad de Economía y Negocios
Universidad Tecnológica de Bolívar

¹MBA Administración - Universidad Tecnológica de Bolívar.

²Estudiante de Doctorado en Administración; Grupo de investigación -IDE- Instituto de Estudios para el Desarrollo, Universidad Tecnológica de Bolívar.

RESUMEN

El presente estudio de caso muestra una vez más que la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es un elemento que permite abrir espacios de aplicación y análisis en el desarrollo de drivers estratégicos generadores de valor para el ente económico en conjunto con sus partes interesadas en el contexto local y nacional.

El propósito que se trazó fue determinar los factores constitutivos de creación de valor para PROPILCO S.A. desde la Responsabilidad Social Empresarial, como driver estratégico de la Presidencia.

La sostenibilidad de la cadena del negocio a través del cierre del ciclo del plástico en su direccionamiento estratégico, buscan el posicionamiento de PROPILCO S.A. en la región.

Palabras claves: RSE, driver estratégico, generador de valor.

PROPILCO SA: A CASE STUDY OF CSR AS DRIVER STRATEGIC VALUE GENERATOR

ABSTRACT

This case study shows once again that Corporate Social Responsibility (CSR) is an element that allows to open spaces of application and analysis on the development of strategic drivers generating value for the economic entity together with its stakeholders in the context local and national.

The purpose was to determine who drew the constituent factors of value creation Propilco SA from corporate social responsibility as a strategic driver of the Presidency.

The sustainability of the business chain by closing the plastic cycle in its strategic direction, seeking the position of PROPILCO SA in the region.

Key words: CSR, strategic driver, value generator.

INTRODUCCIÓN

Se sostiene que la RSE es una iniciativa voluntaria que justifica su éxito en PROPILCO S.A., desde el año de 1991, sus inicios comenzaron con las donaciones a la fundación Mamonal y que ha estado evolucionando de manera sostenible en el tiempo, coadyuvando al crecimiento organizacional de sus partes interesadas.

Los organismos empresariales de esta parte del mundo deben colaborar con el bienestar de todas aquellas personas y organizaciones que forman parte de su contexto, esa es una de las estrategias trazadas por la RSE en las Naciones Unidas y la OIT.

Los países del tercer mundo por su gran problema de estabilidad y satisfacción de las necesidades primarias de los ciudadanos, crearon factores que son determinantes en el bienestar social de la comunidad dependiente, de los trabajadores de una empresa; en este caso PROPILCO S.A. La disminución del índice de pobreza, la seguridad de la niñez, la protección a la tercera edad y la disminución del hambre, son uno de los objetivos del milenio y cuyo apoyo debe estar representado por las grandes empresas o industrias de la región.

Para la obtención del propósito general se tuvieron en cuenta los siguientes planteamientos:

- Identificar en PROPILCO S.A. los factores claves de la RSE, con el propósito de establecer características driver.
- Evaluar los drives estratégicos identificados como creadores de valor desde la RSE para PROPILCO S.A.
- Evidenciar a través del caso de estudio la mejor práctica empresarial de la Responsabilidad Social.

UNA MIRADA A LA ECONOMÍA Y LA INDUSTRIA DE LOS PLÁSTICOS EN COLOMBIA

Colombia, un país de 47. 2 millones de habitantes en el año 2012(DANE), con un producto interno bruto (PIB) de 4.2% al 2013, inflación del 2.44% (Banco de la República 2013) una economía del 3.1% (Banco de la República 2013), ubicada en el puesto 16 de la economía en el mundo y puesto 2 en Latino américa según The Economist. En un contexto externo caracterizado por un debilitamiento de la demanda mundial, una caída en los precios de los bienes básicos y unos menores términos de intercambio, la economía colombiana presentó una desaceleración moderada durante el primer trimestre de 2013, al crecer 2,8%, frente al 3,1% observado tres meses atrás.

Sin embargo, cabe esperar que las acciones de política monetaria y fiscal realizadas hasta el momento contribuyan a que en el resto del año el producto se sitúe cerca de su nivel potencial, acorde con el reporte del primer semestre del 2013 del Banco de la República.

Siendo Colombia un país gobernado por Álvaro Uribe, con dos mandatos presidenciales de 4 años cada uno, durante el cual fortaleció las fuerzas armadas del país en su lucha contra el narcotráfico y guerrilla. En el que la industria del plástico afrontó grandes inconvenientes por las fluctuaciones del precio del petróleo, caída del dólar y variaciones en las tasas de cambio, impactando los resultados financieros de las compañías. Muy a pesar de esto, al final de sus dos periodos dejó el país con los mejores indicadores financieros de la historia, PIB en 4.3% y una Inflación en 2.54% según el DANE 2010, el reconocimiento y posicionamiento como una de las economías emergentes de Latino América, devolviendo la confianza a los inversionistas extranjeros.

En el 2010, llega al poder Juan Manuel Santos, quien para su administración del año 2012, enfrenta una reforma fiscal del país, la apertura a nuevos mercados con la firma de tratados de libre comercio, en búsqueda de mejorar la competitividad del país frente a los países asiáticos entre otros, pero que en algunos casos, pusieron en riesgo a la industria del polipropileno por la disminución de los aranceles establecidos. Este fortalecimiento de las políticas fiscales y monetarias generaron una gran estabilidad económica hasta el punto que el 22 de agosto del 2013, Colombia es categorizada por el banco HSBC como una de las seis economías emergentes más llamativas para los inversionistas, acorde con el reporte Colombia 2013, realizado por la firma británica de consultoría y análisis Oxford Business Group (OBG).

El estudio destaca la dinámica económica lograda en los últimos años, lo que ha convertido a Colombia en un país de oportunidades. “Es el país de mayor crecimiento en comparación con sus pares regionales. En los últimos 10 años, el Producto Interno Bruto (PIB) ha promediado casi el 6% anual. Inclusive, en el 2009, que fue el año más flojo, el país logró un crecimiento de 1,9%, cifra que hubieran querido tener muchas naciones europeas”, indicó Peter Grimsditch, editor para América Latina del OBG.

En cuanto al panorama del sector manufacturero, que lleva un año y medio de crisis, Grimsditch afirma: “el problema es que la industria está asustada con los tratados internacionales de comercio, pero hay que superar esa barrera y empezar a competir.

Hasta ahora ha sido el sector minero uno de los 'imanes' de la inversión extranjera directa, pues en el 2012 representó el 37% del total invertido en el país. No obstante, Grimsditch resaltó la diversificación de exportaciones que ha hecho que otros sectores también entren a ser parte de la dinámica del desarrollo de Colombia”.

ANÁLISIS DEL COMPORTAMIENTO SECTORIAL DEL PLÁSTICO

Según ACOPLÁSTICOS, en cuanto al año 2007, las sustancias y productos químicos (agrupaciones CIU 241 y 242) fueron fabricados en 619 establecimientos, el 8,5% del universo encuestado, que ocupaban en conjunto 64.407 personas, el 10,1% del empleo industrial. El valor de su producción bruta, 16.651,3 millardos de pesos (equivalentes a 8.011,9 millones de dólares) y su valor agregado, 7.230,5 millardos de pesos (3.478,9 millones de dólares), participaron con el 12% y el 11,8% en los totales nacionales de la industria manufacturera, respectivamente. El consumo de energía eléctrica ascendió a 1.621,7 millones de kilovatios-hora, equivalente al 11,2% de la energía utilizada por la industria manufacturera colombiana.

Así, las cuatro categorías de productos químicos, de caucho y de plástico- respondieron por el 16,4% de los establecimientos, el 17,5% del personal ocupado, el 16,8% del valor de la producción bruta, el 16,5% del valor agregado y el 18,2% del consumo de energía eléctrica, de la industria manufacturera reseñada en 2007.

En ese mismo año, las exportaciones de materiales químicos ascendieron a 2.124,6 millones de dólares y las de productos de caucho y de plástico a 690,5 millones de dólares. Con relación a las ventas externas industriales y totales del país, los químicos contribuyeron con el 11,2% a las primeras y el 7,1% a las segundas; las manufacturas de caucho y de plástico sumadas aportaron 3,7% y 2,3%, respectivamente. La participación conjunta de los químicos, plásticos y cauchos fue del 14,9% en el monto de las mercancías industriales despachadas de Colombia y del 9,4% en el gran total del país en 2007.

Por su parte, las importaciones de químicos y las de artículos de caucho y de plástico reunidas sumaron 6.527,6 millones de dólares FOB, el 22,5% de las compras externas de productos industriales y el 21,2% de las globales de bienes del país. Al interior, los montos de 5.539,6 millones de dólares de los químicos y 988 millones de dólares de manufacturas de caucho y de plástico representaron, en su orden, el 19,1% y el 3,4% de las importaciones industriales y el 18% y el 3,2% del gran total nacional de compras de bienes al exterior.

Las cifras de consumo aparente (mercado) calculadas a partir de los datos en valor de la producción más las importaciones menos las exportaciones, expresadas en millones de dólares, arrojan los siguientes resultados para 2007: productos químicos básicos (241), 5.174,3; otros productos químicos (242), 6.256,6; artículos de caucho (251), 710,9; y manufacturas de plástico (252), 2.791,7.

Pero si bien Colombia, para el 2012 y 2013 inclusive, manejaba sus mejores resultados económicos, para la actividad industrial las cifras no eran iguales, al presentar una contracción anual acorde con los reportes del Banco de la República 2013, págs. 47. 90-91.

En contraste con lo anterior, el valor agregado del sector manufacturero disminuyó 4,1% anual, acelerando su ritmo de contracción, luego de la caída de 2,5% de finales del año 2012. Esto obedeció a la conjunción de varios factores, dentro de los que sobresalen (de acuerdo con la encuesta de la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia [ANDI]): una demanda interna y externa más débil y una mayor competencia de bienes importados, en un contexto de apreciación acumulada del peso.

Mientras que para la región Caribe: Bolívar, Atlántico, Magdalena, Cesar, Córdoba, Sucre, La Guajira, y San Andrés, Providencia y Santa Catalina: “La información disponible para 2012 muestra una desaceleración en algunas actividades de la región, en comparación con el buen desempeño observado el año anterior. En efecto, la producción industrial, la minería y la construcción crecieron a un menor ritmo. Por su parte, el comercio, la hotelería y el sistema financiero registraron mejores desempeños. La industria en la región Caribe, que venía en recuperación desde el tercer trimestre de 2010, comenzó a perder dinamismo en los primeros tres meses de 2012, creciendo tan solo 0,1% en el acumulado del año. Los mayores descensos en la producción industrial se dieron en plásticos, textiles y minerales no metálicos, los cuales fueron contrarrestados parcialmente con aumentos en la producción de sustancias químicas básicas, bebidas, carnes y pescado.

En términos del comercio exterior, las exportaciones no tradicionales presentaron un crecimiento de 12,8%, en especial las materias plásticas y sus manufacturas, así como los diversos productos de la industria química, que tuvieron como principales destinos Brasil, Perú y Ecuador. Por su parte, las importaciones cayeron en 0,9%, en buena medida por las menores compras externas de combustibles y productos químicos y orgánicos de los Estados Unidos y México; aunque se presentó una mayor demanda de materiales derivados de la fundición del acero, hierro y productos cerámicos, originados en Brasil y China.

HISTORIA DE POLIPROPILENO DEL CARIBE S.A. (PROPILCO S.A.)

Ante el panorama del polipropileno en Colombia en 1987, en el que se tenía una total dependencia de su importación desde países como México y Brasil, en un mercado de 25.000 toneladas por año, sin productores locales que lo abastecieran, Rodolfo Gedeón (Presidente de Petroquímica Colombiana), empresa líder en Colombia de resinas de PVC, visualizaba la oportunidad de constituir un ente de negocio, con aporte de capital netamente colombiano, dedicado a la producción y comercialización de resinas de polipropileno y pensaba en la forma de convencer a la Junta Directiva del Grupo Sanford, del montaje de esta planta en la costa Caribe colombiana, aprovechando la ubicación estratégica en Cartagena, su logística portuaria, así como su amplia experiencia en la fabricación de resinas, idea que se materializa el 16 de marzo de 1989, en la ciudad de Nueva York, con la constitución de Polipropileno del Caribe Ltda., con

una participación accionaria del 50% del Grupo Sanford y 50% del grupo Bavaria, que posteriormente en julio 19 de 1989, realiza el cambio de su razón social a Polipropileno del Caribe S.A. planta para la fabricación de Polipropileno. Primera y única hasta el año 2013, del Distrito Turístico y Cultural de Cartagena de Indias, Colombia, región Andina, Centroamérica y el Caribe. En la actualidad, hace parte del robusto Grupo Empresarial Ecopetrol S.A., empresa líder de hidrocarburos del país.

La construcción de la planta tomó 18 meses, fue así como el 4 de julio 1990, se dio la puesta en marcha e inicios de la operación en la planta, con la tecnología Unipol PP®, con una capacidad inicial de 120.0000 TM/año, con cobertura de los mercados de Colombia, Venezuela, Perú y Ecuador. Generando 125 empleos directos, ya que el 40% del personal pertenecían al área de producción y el 60% del personal restante eran de las áreas administrativas, ventas, Aplicaciones & Desarrollo.

IMPORTANTES OFERTAS PARA PETCO S.A.

Por lo atractivo del negocio, alrededor de 1990, el grupo Santo Domingo, realiza contactos con la Junta Directiva de PETCO S.A. con la finalidad de proponerle una alianza estratégica 50/ 50, que culminó con la compra de este porcentaje de la empresa, Pero más tarde, en abril del 2008, como parte del Plan estratégico de Ecopetrol en su consolidación en el Sector Petroquímico del país, ve en PROPILCO S.A la punta de lanza para sus ambiciones, reconociendo su liderazgo en el mercado petroquímico del país en la fabricación de polipropileno. Negociación que se concreta por un valor de US \$690.000.000.

FUERTES VIENTOS DE AMPLIACIÓN

A partir de 1996 y como respuesta al crecimiento de las demandas en el consumo del polipropileno en Colombia e Internacionalmente, PROPILCO S.A. realiza su primera ampliación a la planta 1, incrementando su capacidad de producción hasta 145.000 TM/ año, con una inversión de cinco millones de dólares (\$5.000.000 US). Para el año 2006, realiza su segunda ampliación, en esta ocasión incrementando su capacidad de producción hasta 200.000 TM/año, con una inversión de dieciséis millones de dólares (\$16.000.000 US). Siendo su última ampliación en el año 2009, esta vez con un incremento de su capacidad hasta 250.000 Tm/año y con una capacidad de producción total de 450.000Tm/año, permitiéndole superar su cubrimiento del 51.61 % del mercado nacional y 48.39% del mercado de exportación que para ese entonces tenía e incrementando sus ventas actuales que para esa fecha estaban alrededor de 410.714 TM.

Para el año 1999, aprovechando la expansión y crecimiento de sus mercados, PROPILCO S.A se lanza en la inversión de una segunda planta, pero con una novedosa

tecnología Alemana, llamada Tecnología Novolen®), puesta en marcha en Octubre de 2001 con una capacidad inicial de 180.000 TM/año. Para el año 2008, realiza una segunda ampliación de su planta 2, que le permitió incrementar su capacidad hasta 205.000 TM/año esta vez, llevando su capacidad total de la empresa hasta 405.000 TM/año. Concluyendo sus proyectos de ampliación de su planta 2 (fase 2), en el año 2010, con el cual incrementó la capacidad a 250.000 TM/año con la instalación y puesta en marcha de un segundo reactor de polimerización, comienza a desarrollar la diversificación de sus productos con la fabricación de Copolímeros de Impacto, para beneficio de sus clientes.

En octubre de 2007 y como resultado de un análisis estratégico, inicia operaciones la planta “splitter”, con operaciones de separación y purificación del propileno proveniente de Ecopetrol S.A. Con esta planta, PROPILCO S.A. logró abastecerse así mismo en un 28% de una de sus principales materias primas (propileno) y disminuyendo en un 72% la dependencia de su importación.

En mayo 17 de 1991, pensando en proveer soluciones alternativas y valor agregado para sus clientes, se crea la sociedad Compounding and Masterbatching Industry Ltda. (COMAI LTDA), dedica a la producción de compuestos de polipropileno, Masterbatches de colores, aditivos, entre otros productos, necesarios en diferentes aplicaciones y procesos de transformación de la industria, con una capacidad de 24.000 toneladas anuales y cubrimiento del mercado Latinoamericano.

PRODUCIMOS RESINAS DE POLIPROPILENO, MATERIA PRIMA PARA EL BIENESTAR DE LA HUMANIDAD

En la actualidad, PROPILCO S.A., fabrica más de 60 referencias de polipropileno (polímeros: plásticos originarios del petróleo) de tipo homopolímeros (Polímero de alto peso molecular), Copolímeros Random y Copolímeros de Impacto, compuestos y masterbatches, con soluciones innovadoras, que suplen las necesidades del mercado para sus diferentes procesos de transformación, como extrusión, termoformado, soplado, películas, fibras e inyección.

Al igual que productos para aplicaciones especiales, empaques y/o envases industriales, alimenticios y farmacéuticos, productos que dan comodidad en el hogar, para la industria automotriz, la construcción, de aseo personal, películas orientadas para empaques de alimentos y películas no orientadas para empaques y prendas de vestir, entre otros usos.

Ubicación estratégica y la comercialización de productos

Para PROPILCO S.A. la ubicación geográfica y estratégica de sus plantas, en la Zona Industrial de Mamonal de Cartagena de Indias - Colombia, ha sido factor importante para la comercialización de sus materias primas y la exportación de sus productos terminados, lo que le ha permitido consolidarse como uno de los mayores exportadores de productos industriales del país y la mejor alternativa de materia prima en la región, presente en más de 1.300 compañías en 30 países que lo transforman en productos terminados, para beneficiar a millones de consumidores

Acorde con datos del DANE-2011, PROPILCO S.A. se encuentra en el listado de las empresas colombianas con mayor porcentaje de exportación con 215.624 toneladas, comparado con el mismo periodo del año anterior y el mercado nacional está en el orden de 93%.

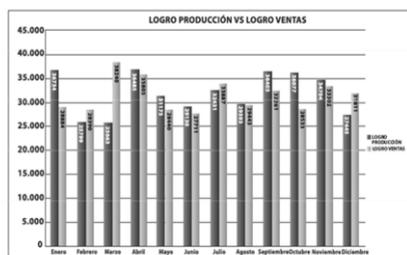
Las exportaciones totales de PROPILCO S.A. representan el 57% de su producción total (215.624 ton. en el 2011), con cobertura en norte, centro y sur América, África, Europa, Medio y Lejano Oriente. La tabla 1 y gráfica 1 mostradas a continuación, informan las ventas nacionales e internacionales del año 2011 y la distribución de sus exportaciones en su mercado de influencia:

Tabla 1. Exportaciones PROPILCO S.A.

REGIÓN	PAÍSES	TOTAL EXPORTACIONES (TONELADAS %)	TOTAL
Suramérica	Ecuador, Perú, Venezuela, Brasil, Bolivia, Chile, Argentina.	62%	132.680
Centroamérica y el Caribe	México, Guatemala, El salvador, Panamá, Nicaragua.	27%	57.780
Europa	Turquía y España	11%	23.540

Fuente: Información proporcionada por la empresa.

Figura 1. Ventas nacionales e internacionales 2011 PROPILCO S.A.



VENTAS TOTALES 2011							
MES	VENTA NACIONAL		VENTA EXPORTACIÓN		VENTA TOTALES 2011		
	Total Meta Nacional	Total Logro Nacional	Total Meta Exportación	Total Logro Exportación	% Logro Exportación	Total Meta Venta	Total Logro Venta
Total	196850	161.083	234230	215624	92,1%	431170	376707

Fuente: Información proporcionada por la empresa.

DESARROLLANDO LAS ESTRATEGIAS EMPRESARIALES

Desde el comienzo de la compañía, los lineamientos estratégicos de PROPILCO S.A., se orientaban en la visión y norte de su Presidente Orlando Cabrales y de la Junta Directiva de turno.

En el año 2007, bajo la Presidencia de Orlando Cabrales, PROPILCO S.A. comunica sus planteamientos estratégicos, con una misión y visión enfocados en la satisfacción total del cliente, soportadas en 6 Políticas de Gestión, que marcaron los compromisos de la organización: Enfocados en la mejora de sus procesos, desarrollo de su personal, seguridad industrial sobre todos sus actos, preservación del medio ambiente, cumplimiento legal y retorno a los accionistas.

Para el año 2008, Orlando Cabrales, en concordancia con lineamientos del Grupo Empresarial Ecopetrol, propone la creación de la Vicepresidencia Estratégica de PROPILCO S.A., con la misión de anticiparse a los constantes cambios en el mercado de polipropileno y desplegar estrategias que le permitieran ser más competitivos, con la aceptación de la Junta Directiva.

En el año 2012, Amaury De La Espriella, haciendo un análisis sobre la RSE, de PROPILCO S.A. consideraba: Venimos realizando hace muchos años una labor muy valiosa de aporte a la comunidad en el tema de RSE, en especial en su zona de influencia Mamonal. Sin embargo, este trabajo era más del tipo filantrópico, de apoyo a las comunidades, como por ejemplo en el caso de la Escuela María Gabriela, y no estaba enmarcado dentro de lo que hoy en día se llama RSE.

Decidiéndose entonces a conformar un Comité Directivo bajo su dirección y liderazgo, que después de un proceso de evaluación de riesgos, barreras y oportunidades, da como frutos, un proceso de Planeación Estratégica, con el lanzamiento de una novedosa estrategia empresarial denominada Innovando para conquistar el mundo del plástico, acompañada de un novedoso despliegue de las renovadas misión y visión, así como la creación de su mega, carta de creencias y 6 imperativos estratégicos, entre ellos : Lograr la sostenibilidad de la cadena del negocio a través del cierre del ciclo del plástico y Crecer a través de alianzas. Como las empresas de clase mundial, en su búsqueda de la globalización de los mercados del polipropileno (Ver anexos 5 al 9.).

Al respecto el Presidente Amaury De La Espriella precisa: A raíz del nuevo cambio en la estrategia de la compañía, empezamos a visualizar la necesidad de tener un Imperativo Estratégico más asociado a un tema de generar valor o de darle mayor competitividad a la compañía, que es lo que en última hoy en día se está buscando del tema de RSE, la cual conlleva una contribución activa y voluntaria al mejoramiento de tres dimensiones: lo social, lo económico y lo ambiental, por eso hemos pensado en lo que hemos determinado el Cierre del Ciclo del Plástico.

En muchos casos, estos aportes buscan mejorar la situación competitiva de la empresa. Por tal motivo, decidimos trabajar en un imperativo estratégico consistente en lograr el cierre del ciclo del plástico, que toca las tres dimensiones ya anotadas, y que además podría representar una ventaja competitiva para PROPILCO S.A.

Porque va muy encaminado al logro de trabajarle a esas tres dimensiones, por ejemplo en lo social por que podríamos contribuir que con el reciclamiento del plástico, de alguna manera, a generar un beneficio social para alguien como pueden ser las casas de Polihabitat.

En lo Económico, se podría pensar en que se construyan negocios relacionados con el reciclaje, y si es en lo ambiental, por supuesto, por el beneficio de recoger hoy en día un plástico que se está desechando después que se consume, donde podríamos tener un beneficio de recogerlo, dándole una utilización distinta.

Complementando afirma: “El principal direccionamiento estratégico implementado en la nueva estrategia es que ahora se busca trabajar en el logro del cierre del ciclo del plástico, entendiendo ésta como la mayor responsabilidad de la empresa, dado su objeto social y esto tiene que venir acompañado de tener una estructura dentro de la organización que permita cumplir con el objetivo de ese imperativo estratégico en el cierre del ciclo del plástico.

RESPONSABILIDAD SOCIAL CON VISIÓN DE LÍDER

En editorial del Balance Social del año 2007, Orlando Cabrales, Presidente de PROPILCO S.A. escribía: “Hace no muchos años, los empresarios o los ciudadanos en general estuvieron convencidos y así actuaban que con solo los impuestos pagados se contribuía con el mejoramiento de la población que les rodeaba y por lo tanto la responsabilidad recaía en un 100% en el Estado, es decir al gobierno de turno. Simultáneamente se suponía que la generación de empleo o la creación de oportunidades de trabajo, tampoco estaba dentro de sus responsabilidades.

Este proceso de actuar les era suficiente para pensar y sentir que hasta allí llegaba su contribución o su responsabilidad para con la comunidad que les rodeaba.

La evolución mundial empresarial ha sido muy rápidamente y ha generado un entorno estableciendo unos lineamientos de conducta que las empresas deben observar para ser catalogadas como socialmente responsables.

El dilema parte de ¿Cómo establecer y cuál es el comportamiento de cada empresa con su entorno? Es allí el primer reto en consideración que cada empresa en su área de operación o país en donde se encuentra o en las necesidades de la comunidad que la rodea son totalmente diferentes a otras empresas.

Solo a título de ilustración tenemos que una compañía que opera en un país desarrollado su RSE podría satisfacer dicha responsabilidad social, ejecutando tanto interna como externamente buenas prácticas ambientales o de respeto y capacitación de sus empleados.

Estas condiciones y acciones son totalmente diferentes en países pobres o en vía de desarrollo en donde las situaciones culturales y las necesidades son diferentes, la RSE aquí es totalmente diferente y no serían acertadas las actuaciones si ellas no estuviesen dirigidas a mejorar las necesidades básicas tales como: salud, educación, vivienda, generar trabajo decoroso y digno, planificación familiar, evitar el trabajo infantil, etc.

Este cambio conceptual lleva a las empresas a aumentar su RSE sin disminuir las ventajas competitivas y es claro que así debe ser además de aumentar la RSE dentro y fuera de la empresa da como resultado una mejor posición competitiva. Para PROPILCO S.A., la RSE llega a partir del año 1991, dándose inicio, a la etapa 1 de la RSE llamada RSE desintegrada (Garrigues y Trullenque 2008), focalizada en acciones de diferentes naturalezas, incluyendo las de tipo filantrópica, en su cumplimiento legal, con alcance y enfoque en cuatro grupos de interés.

Reseñando al respecto Juan Diego Mejía responsable de su direccionamiento aclara:

Desde sus inicios PROPILCO S.A. identificó claramente cuatro puntos de mucho interés en los cuales debíamos trabajar, en primer lugar estaba claro que el mayor énfasis estaba en los empleados de la empresa, en segundo lugar en sus familias, en tercer lugar el énfasis eran nuestros empleados contratistas y en cuarto lugar las comunidades con las cuales nos relacionamos especialmente las más cercanas aquí en el área de Mamonal. Basados en esos cuatro principios se desarrolló toda la estrategia y todos los planes de RSE de PROPILCO S.A.

ALIANZA ESTRATÉGICA EN BENEFICIOS DE DOS PARTES INTERESADAS: COMUNIDADES Y CONTRATISTAS

En ese mismo año, 1991, mediante una alianza estratégica con la Fundación Mamonal, PROPILCO S.A., da inicio a un programa de donaciones con recursos de sus empleados a través del Programa del Fondo Unido y recursos propios, que buscaban contribuir al bienestar de sus partes interesadas en especial de las comunidades aledañas, “asumiendo un compromiso con las comunidades de la Zona industrial de Mamonal y con el desarrollo socioeconómico de aquellas en condición de alta vulnerabilidad ubicadas en Cartagena”, Revista RSE, pág. 70. (Ver anexo 4.5).

Desde esa fecha hasta la actualidad, esta alianza estratégica se ha fortalecido, permanentemente permitiéndole tanto a PROPILCO S.A. como a la Fundación Mamonal desarrollar programas y proyectos sociales en beneficio de las comunidades

del área industrial de Mamonal y de Cartagena. “Como parte integral de su estrategia de negocio, la organización ha desarrollado una Política de Responsabilidad Social Corporativa, orientada a la promoción de la educación en el Distrito de Cartagena y a la mejora de la calidad de vida de los diferentes grupos de interés empresarial de la productora de polipropileno”

La gestión social de PROPILCO S.A. tiene su núcleo en la participación activa y el liderazgo empresarial que ha sido fortalecida con los esfuerzos conjuntos con diferentes industrias de la Zona Industrial y el apoyo constante de diversos gestores sociales de la región, como son la Fundación Mamonal, Granitos de Paz y la Corporación Actuar por Bolívar.

Al respecto la Revista RSE del año 2013, págs. 70 y 71, escribió: *“La organización se ha posicionado como un agente de cambio, al promover programas enfocados en la gestión educativa, con iniciativas como Líderes de Siglo XXI, que ha beneficiado a más de 2300 estudiantes de la institución educativa María Gabriela de San Martín, en el barrio Olaya Herrera de Cartagena”*, por medio de la asesoría y acompañamiento de sus procesos administrativos y gerenciales por parte de PROPILCO S.A., que permitió que la institución obtuviera la Certificación ISO 9001:2008 de Icontec.

Con la Escuela de Alta Gerencia Educativa (EADE) se dictó el programa de alta dirección, para el fortalecimiento de las habilidades gerenciales y de liderazgo de 25 directivos de instituciones educativas oficiales de Cartagena.

Es promotora de iniciativas de formación integral y de permanencia, como Uy Qué Nota, proyecto de formación musical que tiene como finalidad el incentivo del buen uso del tiempo libre y la conformación de pre- orquestas y coros infantiles, en alianza con la Fundación Musical por Colombia, al beneficiar alrededor de 90 niños. Así mismo con el proyecto En la Jugada se promueve el desarrollo integral y la permanencia escolar en más de 130 niños, participantes, durante la jornada contraria a la académica, en diferentes disciplinas deportivas.

El acceso a la educación superior es una problemática, no solo de la juventud cartagenera sino de todo el país; por esta razón, PROPILCO S.A. es consciente de la necesidad de capacitar a los jóvenes de la región para la generación de un capital humano especializado, que responda a los retos del país; con las becas Boomerang se han beneficiado 16 estudiantes de la institución educativa Madre Gabriela de San Martín, y con la UTB Plan Padrino se ha becado a diez estudiantes de la misma institución.

Adicionalmente, apoya directamente a fundaciones como Granitos de Paz, Actuar por Bolívar, Fundación Juan Felipe Gómez y Funvivir que tienen como objetivo el mejoramiento del entorno social de otros grupos de interés, como son los contratistas de PROPILCO S.A.

DE LA MANO CON NUESTRO TALENTO HUMANO

Conscientes de que sus colaboradores son pilar fundamental para el sostenimiento de la organización, PROPILCO S.A. en el tiempo ha venido desarrollando actividades y beneficios que están muy orientados a asegurar el bienestar de los empleados extendiéndolo hasta su núcleo familiar, razón por la cual y en incremento a su compromiso con el cumplimiento legal en salud, ha mantenido un programa de Medicina Pre pagada adicional al Plan Obligatorio de Salud (POS), con póliza colectiva de cobertura hasta su núcleo familiar, con servicio odontológico y medicinas.

Planes de formación, capacitación y desarrollo personal, así como actividades de celebración del Día de la Familia, Vacaciones Recreativas para los hijos de los trabajadores, Navidad hijos de empleados Propilco, con entrega de regalos, Días Especiales Propilco, con celebraciones para sus colaboradores, Integraciones y fiestas de fin de año, así como campeonatos internos deportivos.

Juan Diego Mejía ilustra:

Tenemos un fondo mutuo, unos sistemas de salud incluyendo salud preventiva y vehículos. Y en general un paquete de beneficios que permitiera a las personas tener un nivel de vida bueno y además disfrutar con su familia, y que pudieran progresar, crecer lo mismo con su familia.

En ese orden de ideas también teníamos una serie de actividades, con los hijos, con las esposas y en general crear el concepto y vivirlo así de la FAMILIA PROPILCO que todos nos sintiéramos que somos parte de una misma organización que la construimos entre todos y que aquí todos crecemos, la empresa, nosotros y nuestros hijos. Ese es un pilar fundamental, lo hemos practicado y además creemos en ella.

GENERANDO SOLUCIONES FINANCIERAS PARA NUESTROS COLABORADORES: FONDEPOL

En agosto 14 de 1997, como una estrategia de la Presidencia de Orlando Cabrales y ejecutada por Juan Diego Mejía como Vicepresidente de Operaciones, se da la creación del Fondo de Empleados de Polipropileno del Caribe S.A. “FONDEPOL”, entidad asociativa, de derecho privado sin ánimo de lucro, constituida por trabajadores dependientes y subordinados de las empresas PROPILCO S.A. y COMAI LTDA. Que además de su fin social tiene fines propios de la economía solidaria previsto en la ley, colaborando en la solución de las necesidades de sus asociados, contribuyendo a elevar su nivel de vida, en especial en lo económico, social y cultural; así como el de fortalecer los lazos de solidaridad y ayuda mutua. A 2012, los resultados alcanzados son mostrados en el anexo 4.5.

DE LA MANO CON NUESTROS CONTRATISTAS

Como encargado de la RSE en PROPILCO S.A. desde sus inicios Juan Diego expresaba:

Siempre hemos creído que los empleados de contratistas son tan importantes en la organización como lo somos nosotros mismos. Y por eso se han desarrollado con ellos, una serie de planes que les permiten a ellos crecer, les permiten tener accesos a ciertos beneficios y a ciertas mejoras de su calidad de vida.

Se han desarrollado muchos planes como becas, préstamos para viviendas, siempre pensando que como personas son iguales que todos nosotros los empleados directos de PROPILCO S.A.

Consciente de la importancia de los contratistas dentro de su grupo de interés, PROPILCO S.A. realiza con una frecuencia anual reuniones Summit de Seguridad, con el acompañamiento de los gerentes de las empresas contratistas, entrenamientos permanentes a sus diferentes contratistas (alrededor de 700) en alianza con el Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA, comprometidos con la seguridad, la salud y enfoque ambiental en sus actuaciones.

Estimula los contratistas con incentivos especiales como Auxilios Educativos para Hijos de Contratistas: Se otorgan auxilios educativos a hijos de contratistas de PROPILCO S.A. y se entrega un computador portátil al estudiante que obtenga el mejor resultado en las pruebas Saber 11 de una institución educativa oficial de Cartagena.

Para resaltar, desde el 2010 PROPILCO S.A. ha trabajado por el desarrollo y mejoramiento de la calidad de vida de los empleados de sus contratistas, por medio de programas para la adquisición y mejoramiento de vivienda en alianza con las fundaciones Granitos de Paz y Actuar por Bolívar. Como en la formación de diferentes oficios a sus esposas, para la generación de nuevos ingresos.

GESTIÓN DE SEGURIDAD, SALUD Y AMBIENTE

Dentro de su estrategia de Seguridad industrial, PROPILCO S.A. realizó una alianza con DuPont empresa líder en Seguridad, con el fin de fortalecer su desempeño en la Administración de la Seguridad de sus Procesos, así como crear una cultura de seguridad, para empleados y contratistas, basada en la Prevención y en el auto cuidado, teniendo como objetivo final, la reducción de la accidentalidad. Incorporando programas como PSM, Disciplina Operativa entre otros.

Aualmente realiza la Cumbre de Seguridad Industrial (Safety Summit) con colaboradores y contratistas, en donde lleva a cabo su proceso de revisión anual del

desempeño y fijación de las estrategias del año siguiente. Desarrollando a su vez Campañas de Seguridad, Autoestima y Autocuidado.

En retribución a este compromiso con la Seguridad ha recibido el reconocimiento del Consejo Colombiano de Seguridad con la condecoración de la Medalla al Mérito Cruz Esmeralda en la categoría excelencia.

COMPROMISO AMBIENTAL

Siendo el compromiso ambiental uno de los pilares fundamentales de la RSE, PROPILCO S.A. se ha enfocado en desarrollarlo al máximo en la organización, evidenciándose en una calificación de 25/30 en su autodiagnóstico llevado a cabo en el año 2012. Este compromiso ambiental fue fortalecido en julio del año 2000, cuando obtiene la Certificación de su Sistema de Gestión Ambiental bajo la norma ISO 14001:2004.

Desde el año 2009, ha hecho parte del grupo de las empresas ANDI que lideran el proyecto para desarrollar e implementar una agenda conjunta de trabajo que permita fortalecer la gestión ambiental del sector productivo, garantizando así la protección de los recursos naturales, de la salud pública, mejorando el desempeño ambiental empresarial, aumentando la productividad y la competitividad, además, se desarrollan proyectos ambientales como premisa principal el ahorro de los recursos naturales, incluyendo en estos, proceso de instalación de una Cogeneradora de energía, de 24.000 Kg/Hr de vapor y la generación de energía eléctrica con una potencia instalada de 5.2 MW, por un costo de USD \$ 6.230.000 en beneficio de menores consumos de energía.

Inició con un proyecto de Gestión integral de energía que posteriormente se consolidó como un programa con una cobertura del 30%, que incluyó caracterización de equipos con mayor consumo de energía, mejoras en compra de equipos e instrumentos con la finalidad de optimizar el uso eficiente, rediseño de instalaciones y operaciones productivas, educación al personal de mantenimiento y de operaciones en temas de las mejores prácticas para la operatividad, entre otras actividades. Con el cual se obtuvo un ahorro de 1.660 millones de pesos desde el año 2010 al 2012. Con un aporte significativo a la huella de carbono de PROPILCO S.A., al dejar de emitirse 28.000 toneladas de CO₂ en ese periodo, con otras iniciativas como: Programas de cero fugas de agua, pellets y resinas, Proyecto para el reuso de agua de la purga de las torres de enfriamiento, reciclaje de residuos e insumos, y desde el año 2013, con el Proyecto Polihabitat, pilar dentro de su imperativo estratégico, marca el derrotero de posicionamiento a una estrategia integral de RSE.

Al respecto el Presidente Amaury De La Espriella dice: *“Con el nuevo enfoque, el*

nuevo trabajo que se está haciendo con Polihabitat (casas hechas con polipropileno reciclado) está contribuyendo al logro de la estrategia de la empresa, en especial desde la dimensión social.

Todavía falta mucho por hacer, pues tenemos que trabajar aún más desde las otras dos dimensiones: la ambiental y la económica. Y esto se logra, cuando trabajemos además en lograr una mayor conciencia de la recolección de los plásticos, y en lograr que haya un beneficio económico para todos los actores del proceso del cierre del ciclo del plástico. (Ver video Polihabitat anexo).

INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO DEL POLIPROPILENO PARA LOS CLIENTES

Desde 1990, con el arranque de la planta 1 y con personal altamente profesional, PROPILCO S.A. implementó su Departamento de Aplicaciones y Desarrollo, desde el cual ha generado sus estrategias de innovación y desarrollo de productos para crear relaciones de valor con sus clientes, en la búsqueda de posicionamiento y consolidación en la región, lo que le ha permitido ser reconocido por parte de ellos como productores de resina de polipropileno de excelente calidad y desempeño, así como un aliado permanente en búsqueda de soluciones sustentables. Con esta estrategia PROPILCO S.A. ha logrado desarrollar, producir y posicionar en el mercado nacional y de exportación, polipropilenos especializados tales como películas de bajo calibre, Copolímeros Random, entre otros. Con esta finalidad realizó alianza estratégica con la Asociación Colombiana de Plásticos, ACOPLASTICOS, sinergias para el fortalecimiento de sus relaciones comerciales con clientes y con el fin de gestionar políticas públicas en beneficio de los mismos.

CONTRIBUCIONES AL ESTADO

Sin perder de vista la importancia de una de las partes interesadas de la RSE, como lo es el Estado, PROPILCO S.A. ha tenido significativas contribuciones con este compromiso, ilustradas en el anexo 4.5.

Complementaria a las acciones de diferentes naturalezas citadas, PROPILCO S.A. a partir del año 2007, da inicio a la etapa 2 de su RSE, llamada RSE Comunicativa (Garrigues y Trullenque 2008), con las emisiones de sus Balances Sociales, en el que divulga a sus partes interesadas, los avances de la misma. Sin embargo, la empresa venía realizando publicaciones de RSE, desde su espacio de la página web, así como los reportes a los entes fiscalizadores como la Superintendencia de Sociedades y DIAN, entre otros.

ENCUENTROS CON LA JUNTA DIRECTIVA

No obstante que PROPILCO S.A. venía fortaleciendo su desempeño en la RSE, desde diferentes ámbitos y partes interesadas. Orlando Cabrales, por sus recorridos por el mundo, como Ministro de Minas y Energía y Presidente de PROPILCO S.A., se había convencido, en que debía redefinir su pensamiento estratégico de la RSE para la empresa que lideraba, y que la empresa debía ir más allá de su RSE disgregada y RSE comunicativa.

Estos cuestionamientos dan origen a la etapa 3 de la RSE llamada RSE estratégica (Garrigues y Trullenque 2008), con integración estratégica para generar ventajas competitivas, comunicación enfocada al negocio y sinergias positivas entre negocio y sociedad. Dando inicio a un proceso de Planificación Estratégica de la Inversión Social de PROPILCO S.A., en conjunto con los actores de la RSE, cuyos resultados fueron el análisis de fortalezas- debilidades – amenazas y el desarrollo del mapa de riesgos de sostenibilidad, los cuales fueron presentados a la Junta Directiva en Noviembre de 2010.

En este proceso se logra identificar los beneficios y reconocimientos recibidos y/o percibidos con la RSE, validándose los planteamientos de la Presidencia y concluyéndose la necesidad de re direccionar la RSE de manera estratégica más que filantrópica.

De manera complementaria y en su posición como Líder Estratégico de la RSE, desde la Vicepresidencia de Operaciones, Juan Diego Mejía, “consciente de las estrategias que estaban manejando las diferentes empresas del grupo Ecopetrol S.A., le propone a la Junta Directiva de PROPILCO S.A., contratar a un especialista en el tema de Responsabilidad Social, que realice un Informe de Sostenibilidad al igual que lo realiza Ecopetrol S.A. de cara a todos los grupos de interés y proponga una estrategia en el tiempo (Casos Empresariales Propilco 2012).

Solicitud que fue aprobada por la misma, desarrollando dos importantes estudios: El Autodiagnóstico de la RSE de PROPILCO S.A. el cual fue realizado con su aliado estratégico, la Universidad Tecnológica de Bolívar, mediante Caso de Estudio Empresarial Propilco 2012 de referencia en este caso de estudio pedagógico. Y el Estudio Socioeconómico de los trabajadores de las empresas contratistas y su familia.

En el año 2011, la empresa aborda la estrategia de los proyectos de inclusión económica, dando inicio a este con dos aliados estratégicos Fundación Mamonal, Propilco S.A y la Corporación para el desarrollo integral de Pasacaballos CORDEPAS, Proyecto de Lavado de Pellets.

Por su parte, ECOPETROL S.A., ingresaba al Índice de Sostenibilidad del Dow Jones

cuatro años antes de lo previsto. Haciendo parte del 10% de las empresas petroleras con mejor desempeño sostenible en el sector de petróleo y gas. Y entre las 100 empresas más respetadas del mundo de acuerdo con la revista Barron's, una de las publicaciones especializadas en finanzas del grupo de Wall Street Journal, acorde con Informe de Sostenibilidad de Ecopetrol (2011, pág. 9).

Midiendo el Clima Organizacional: En noviembre de 2011 como parte del direccionamiento estratégico, Great Place to Work (GPTW), realiza su segunda encuesta de medición del clima organizacional a 200 colaboradores de una población total de 206, participación del 97.1% y margen de error de 0.20%, en el cual se pudo evidenciar un Índice de Ambiente laboral (IAL) incrementado significativamente con respecto a la medición realizada en el año anterior.

El 14 de abril de 2012, se realiza la presentación de los resultados del Autodiagnóstico de la RSE de PROPILCO S.A. a la Junta Directiva, en los que se identificaba que la organización contaba con un alto nivel de madurez en su gestión de la RSE, con áreas de alta calificación 25/30, entre ellas Medio Ambiente, Sostenibilidad Económica y Consumidores.

Consciente de los resultados de su Planeación Estratégica, procesos de autodiagnóstico y de la evaluación de partes interesadas, la organización da inicio a otra alianza estratégica, esta vez con la Fundación Carvajal para orientarle en el fortalecimiento de la política de RSE y su alineación con la planeación estratégica de la empresa. Dice el Presidente Amaury De La Espriella al respecto: “La Fundación Carvajal, gracias a sus años de experiencia, ha desarrollado una metodología que garantiza que los proyectos que se desarrollen, tengan un alto grado de salir exitosos”. El 11 de julio de 2013, en el lanzamiento de su nueva estrategia Propilco 2017: INNOVANDO PARA CONQUISTAR EL MUNDO DEL PLASTICO, anuncia su nueva estructura de RSE, con la creación de una Gerencia y Jefatura, para llevarlo a cabo.

Concluyendo al respecto, Amaury De La Espriella dice:

La decisión más importante es haberle dado este nuevo rumbo a la RSE de la empresa. La tarea de lograr que muchos interesados (proveedores, clientes, consumidores, empleados, aliados) se involucren y sean actores activos para llegar al cierre del ciclo del plástico, no será fácil, y se necesitará mucho tiempo y esfuerzo.

Este imperativo estratégico de lograr el cierre del ciclo del plástico ya empezó a crear valor para la compañía, por un lado logramos darle un beneficio muy grande a uno de nuestros grupos de interés como son los empleados de nuestros contratistas. Porque desde el proyecto Polihabitat desarrollamos unas viviendas que están construidas con plástico reciclado y esas casas de las cuales ya van construidas y entregadas 5, están siendo hoy en día habitadas por parte de los empleados de nuestros contratistas. Ya de

inicio hay un valor, porque yo creo que con eso hemos logrado que los empleados de esos contratistas estén mucho más motivados mucho más comprometidos con la compañía, y estoy seguro que tiene un gran valor para la compañía.

Pero no solamente podemos terminar allí, falta todavía mucho por desarrollar con este imperativo del Cierre del ciclo del plástico porque también tenemos que lograr alianzas con nuestros proveedores, lograr grandes alianzas con nuestros clientes que es nuestra razón de ser. Ojalá muchos de nuestros clientes formen parte de este gran imperativo estratégico.

También con los mismos empleados ya con el Proyecto Polihabitat, logramos que muchos de los empleados aportaran su trabajo y se volvieran voluntarios en la construcción de la vivienda.

Un Proyecto de este tipo, logra realmente un gran valor para la compañía desde distintos ángulos con los proveedores, con los clientes, con los empleados teniendo un gran potencial.

Definitivamente, debemos tener claridad de cómo hacerlo, esto se va a tener que desarrollar en distintos momentos:

Habrà un momento de corto plazo, para nosotros y es muy importante definir muy bien, como va ser el proceso del cierre del ciclo del plástico y por eso tenemos la alianza con la Fundación Carvajal, donde ellos nos están ayudando a estructurar el imperativo.

Después vendrá un momento, donde nos tocará implementar ese proceso, por decir algo, nada más en el tema del reciclaje, el proceso de reciclaje no es fácil primero la recolección de todos los productos, posteriormente llevarlos a un centro de acopio donde puedan distribuirse, se puedan clasificar, llevarlo una empresa donde se pueda hacer el procesamiento del reciclaje y finalmente convertirlo en un producto útil para alguien. Ese proceso tenemos que tenerlo muy claro. Esto quiere decir, que en el mediano plazo, esperamos estar ya desarrollando el imperativo y poniendo en práctica el proceso de cierre del ciclo del plástico.

Ya después vendrá un último paso, en el largo plazo, donde podamos lograr esas alianzas que para mí son fundamentales y claras. Esperemos, como todo esto se traduzca en mayor valor agregado para PROPILCO S.A. y sus grupos de interés.

Lo ideal es que lleguemos a que todos nuestros grupos de interés: Proveedores, clientes, empleados, etc., participen activamente en su desarrollo, y que como resultado, todos vean en PROPILCO S.A. un aliado estratégico con quienes les gustaría seguir haciendo negocios”.

PREGUNTAS DE REFLEXIÓN

1. ¿Cómo convertir la RSE de PROPILCO S.A. en parte integral de la estrategia del negocio, en concordancia con su Política de RSE establecida?
2. ¿Cómo generar el reconocimiento esperado?
3. ¿Logrará ser exitoso el Presidente Amaury De La Espriella con este nuevo rumbo de la RSE?
4. ¿Qué, otros driver estratégicos debería establecer PROPILCO S.A. para complementarlo?

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

PROPILCO S.A., evolucionó en su RSE, desde un enfoque filantrópico que procuraba el bienestar de sus trabajadores, contratistas y comunidades aledañas hacia nuevas estrategias integradoras y generadoras de valor para la organización y sus partes interesadas (colaboradores, contratistas, proveedores, clientes, consumidores) con el liderazgo y compromiso gerencial de su Presidente, en las dimensiones social, ambiental y económica y soportados en sus imperativos estratégicos principalmente “Lograr la sostenibilidad de la cadena del negocio a través del cierre del ciclo del plástico” en su direccionamiento estratégico, buscan el posicionamiento de la empresa en la región. A pesar del tamaño y la dimensión de PROPILCO S.A. su capacidad, de devolver a las partes interesadas parte de los beneficios que forman el pilar fundamental de su filosofía gerencial.

En consecuencia se generaron las siguientes recomendaciones:

- La Organización debe coadyuvar el imperativo estratégico “Lograr la sostenibilidad de la cadena del negocio a través del cierre del ciclo del plástico”, establecido desde la Presidencia de PROPILCO S.A., lo que va a permitir la consolidación exitosa de la RSE en la generación de valor para la empresa y sus partes interesadas.
- Generar nuevos proyectos integradores de las partes interesadas desde las tres dimensiones establecidas por la presidencia (Ambiental, Social y Económica) que permitan incluir otras partes interesadas aún no participantes de manera activa.
- Fortalecer la Gerencia de I + D, como parte clave en el cierre del ciclo del plástico, desde el cual se puede continuar generando innovación en beneficio de los clientes del polipropileno así como un mayor crecimiento en el mercado del propileno.

- Desarrollar el componente Ambiental incorporado en el Proyecto Polihabitat. E incentivar al interior de la organización proyectos ambientales que promuevan la reducción del consumo de recursos naturales y otros que permitan jalonar el Cierre del Ciclo del Plástico.
- Si bien los montos de RSE son altos, también es cierto que la utilidad neta de la empresa, muestra la oportunidad de continuar invirtiendo en esta, para el cumplimiento de su imperativo estratégico trazado y del fortalecimiento de otros aspectos de la RSE.

BIBLIOGRAFÍA

Asociación Nacional de Industriales ANDI, Encuesta de la RSE, 2012.

Asociación Colombiana de Plásticos (ACOPLASTICOS), www.acoplasticos.org, consultada el 21 de septiembre de 2013.

Banco de la República, Reporte Año 2013, www.banrep.gov.co, consultada el 4 de septiembre de 2013.

Banco de la República, Informe de la Junta Directiva al Congreso: Informe de sostenibilidad, Reporte Año 2013, págs. 47, 90-91

Centro Internacional de Responsabilidad Social & Sostenibilidad, “Propilco: Un ciudadano corporativo responsable”. Revista RS Cartagena Responsabilidad Sostenibilidad, 2013; págs. 70- 71.

ECOPETROL S.A, “Artículo” Informe de Sostenibilidad 2011, pág. 9. Fundación Mamonal, Reportes, 2012.

Gaviria, R., & Ojeda, G. (2013). Entrevista a profundidad Empresarial con Amaury de la Espriella, Presidente de PROPILCO S.A. y Juan Mejía Gerente de Logística, PROPILCO S.A. Grabación en video.

Garrigues, A., & Trullenque, F. (2008). Responsabilidad social corporativa: ¿Papel mojado o necesidad estratégica? Harvard Deusto Business Review, 17881

Jaen, M., & Márquez, P. (2007). CANTV y la responsabilidad social. Caso publicado, Social Enterprise Knowledge Network. SKS-128.

Jones, G., & Reisen, R. (2007). Natura: Belleza Global Hecha en Brasil. Caso de estudio

publicado. Harvard Business School. 807-S26.

Kasturi, V., & García, R. (2009). Grupo Bimbo: crecimiento y responsabilidad social. Caso de estudio publicado, Harvard Business School, 510-S04.

Novoa, L. (2012), Casos Empresariales 2012: Una Historia Responsable

PROPILCO S.A. (2007 - 2011). Balance Social. Cartagena de Indias, 2007 a 2011.

PROPILCO S.A. Video Polihabitat, Julio 2011.

Serna, H. (2011). Gerencia Estratégica. Colombia: Panamericana, Superintendencia de Sociedades, base de datos, <http://portal.supersociedades.gov.co>, consultada el 4 de septiembre de 2013.

Capítulo 3

ESTRATEGIA Y GESTIÓN EN ENTORNOS CAMBIANTES: CASO SODIMAC - HOMECENTER

Por:

Edwin Sanabria Gómez¹

Fabián Sánchez Ramírez¹

Verónica Monterrosa Torres¹

Alberto Gómez Torres²

Línea de Investigación en Estrategia y Gestión

Facultad de Economía y Negocios

Universidad Tecnológica de Bolívar

¹MBA Administración - Universidad Tecnológica de Bolívar.

²Magister en Negocios y Redes Internacionales; Grupo de investigación -IDE- Instituto de Estudios para el Desarrollo, Universidad Tecnológica de Bolívar.

RESUMEN

La compañía realizó movimientos que implicaron tomar acciones rápidas frente a la situación que tuvo frente a sus ojos, debido a la necesidad misma de la operación y a la dinámica de crecimiento y expansión de Sodimac Colombia S.A.

La tienda en Cartagena presentó inconvenientes internos que de no ser atendidos a tiempo, hubiesen podido convertirse en una amenaza y por consecuencia, generarían afectación a la dinámica de su operación. Un diagnóstico inicial mostraba vacíos en el aseguramiento de estándares y procesos, por lo que esta organización se puso en marcha finalmente para afrontar la crisis por la que estaba padeciendo en los años anteriores, a su vez poniendo a prueba el trabajo en equipo y demostrando que cuando una compañía se propone en continuar adelante puede ser capaz de superar cualquier situación.

Palabras claves: Homecenter, tocando fondo, constructor.

BOTTOMING: CASE BUILDER HOMECENTER CARTAGENA

ABSTRACT

The company made moves that involved taking quick action against the situation they had before their eyes, due to the very necessity of the operation and dynamics of growth and expansion of Sodimac Colombia SA

Store in Cartagena presented internal problems which if not treated in time, they could have become a threat and, consequently, generate the dynamics affecting their operation. An initial diagnosis showed gaps in ensuring standards and processes, so that this organization finally launched to tackle the crisis that was suffering in previous years, testing the teamwork and demonstrating that when a company proposes you can continue forward in being able to overcome any situation.

Key words: Homcenter, bottoming, builder.

INTRODUCCIÓN

Por lo general, las organizaciones en sus inicios atraviesan ciertas dificultades que los pueden poner en duda o incluso en casos extremos; a ser liquidados, sea por temor a no ver un futuro prometedor o porque las expectativas han sido suprimidas por causa a unos resultados poco convincentes.

En este caso de estudio, se señala una crisis moral, financiera y en muchos otros sentidos por los que tuvo que pasar la empresa Sodimac Colombia S.A., el cual fue ejemplo de una situación por las que muchas organizaciones sufren y ejemplo a la vez de superación.

TOCANDO FONDO:

CASO HOMECENTER CONSTRUCTOR CARTAGENA

“En qué lío me he metido”, pensó en ese momento el nuevo gerente de la tienda, cuando la presión se hacía más intensa, pues en un principio no había dimensionado el tamaño del problema y no solo por las condiciones propias del reto enfrentado, sino por el voltaje de las descargas de factores externos con alta incidencia en el desarrollo de la situación; entre ellos, la del gerente regional, que en sus últimas visitas, dejaba por el suelo el ánimo del equipo directivo de la tienda, un equipo que no llevaba más de 6 meses luchando por salvar el barco”. Era febrero de 2013, 6 meses después del remezón que sacudió a Homecenter Constructor en Cartagena.

La tienda estaba sitiada por el desorden, la falta de control y de disciplina, la indiferencia, el caos y la profunda incertidumbre y falta de fe.

Media tienda se había ido y el nuevo equipo directivo de la misma debía aprender, sobre la marcha y operación, las rutinas, procesos y procedimientos generales y sobre sus cargos. Cada quien contaba con un equipo de trabajo compuesto de gente antigua y nueva; lleno de expectativas, incertidumbres y miedos, al no saber qué vendría y qué pasará con cada uno de los integrantes. Para colmo de males, con equipo nuevo y todo, hubo que retirar a un par de ellos debido a las malas prácticas, que fruto de su experiencia en otras empresas, quisieron instaurar en Homecenter Cartagena.

Llegó un momento en que el gerente pensó que ya no había salida, que esta tienda era como un agujero negro que estaba acabando con todo y no tenía fondo; qué panorama tan oscuro. En el ámbito empresarial, se habla de trabajo bajo presión y obtención de resultados; no obstante, pareciera que en esta experiencia el asunto estaba al límite, no solo por la lidia con el problema interno de la tienda, sino por la necesidad de liderazgo que afectaran positivamente la moral del equipo.

Muchas veces en la vida laboral y en la cotidiana, nos vemos enfrentados a situaciones

que nos paralizan, en donde el miedo no nos deja avanzar y nos hace dudar sobre nuestras capacidades y sobre el camino que estamos siguiendo. ¿Qué hacer? ¿Pegar el grito y salir corriendo? ¿O hacer un pare, tomar un respiro y replantear la estrategia? ¿Fue un traspie en la carrera profesional de los líderes de la tienda?

EL PANORAMA

En el inicio del año 2012, por disposición de la compañía, se realizan movimientos internos que implican el traslado de gerentes de tienda, debido a la necesidad misma de la operación y a la dinámica de crecimiento y expansión de Sodimac Colombia S.A. Para ese año, la tienda en Cartagena presentó inconvenientes internos que de no ser atendidos a tiempo, hubiesen podido convertirse en una amenaza y, por consecuencia, generarían afectación a la dinámica de su operación. Un diagnóstico inicial mostraba vacíos en el aseguramiento de estándares y procesos.

Lo anterior no solo requirió del esfuerzo de los directivos de Homecenter en cuanto a los controles administrativos de la tienda, sino todo un proceso de cambio. Esto implicó traslados y rotación de cargos en busca de la normalización de la operación y la recuperación del clima organizacional, que según se evidenciaba en la encuesta GPTW, mostraba unos resultados que demandaron una intervención inmediata (Ver Anexo 1).

El proceso de estabilización que se dio posterior al diagnóstico inició en las áreas clave de la operación del negocio: Recibo, Despachos y Cajas, proceso en donde se evalúa cuál es la metodología de trabajo a desarrollar y los resultados que se pueden esperar. Teniendo en cuenta que el factor humano es el eslabón clave de cualquier proceso de cambio organizacional, en el proceso mencionado hay que tener en cuenta que casi la mitad de la población es nueva; ¿Qué hacer cuando se llega a un cargo nuevo?, ¿a una nueva plaza?, ¿la práctica más común es conocer el entorno?, ¿cuál es la dinámica del negocio?, ¿cuáles son los recursos con los que se cuenta para realizar un diagnóstico?, ¿qué procesos se están llevando?, ¿cuáles son los controles que se aplican en cada proceso?.

Es importante anotar que la operación comercial de la tienda siguió su marcha normal al tiempo que se daban estos procesos de ajuste interno, lo que exigió mayor esfuerzo y eficacia en el conocimiento de la tienda, el entorno, y el abordaje por parte del nuevo equipo de trabajo de los siguientes puntos críticos: la cultura organizacional, la consolidación del equipo directivo de la tienda, los vacíos en el control de procesos y estándares (se detectaron temas de robo interno y externo continuo, que dejaron ver los vacíos en la operación del almacén), y el liderazgo en el equipo de trabajo directivo de la tienda.

ÁREAS Y EQUIPOS QUE INTERVIENEN

Seguidamente, se informa la novedad al Área Central, desde donde llegó el apoyo para minimizar el impacto de la situación y encontrar una solución. Se profundiza en una revisión más detallada con la detección de nuevos hallazgos y la identificación de las áreas foco en donde se da la mayor afectación. Desde Área Central llega un equipo humano del departamento Prevención de Pérdidas, área a cargo de los controles de procesos, gestión de inventarios y seguridad física y electrónica de la compañía, que despliega una serie de operativos para hacer el debido seguimiento y detectar el alcance de los hallazgos y las debidas responsabilidades.

Sobre el mes de mayo de 2012, empezó la ejecución de un plan de tomas de inventarios físicos por área para medir el grado de pérdida, al tiempo de la ejecución de planes de seguridad con base en los primeros hallazgos. Esto permitió detectar la forma en cómo se estaba perdiendo la mercancía, para tomar las medidas de choque inmediatas.

Se detecta la participación de bandas delincuenciales activas con nexos de personal interno de la tienda. Identificados los hallazgos, definidas las responsabilidades y continuando con el plan de acción, cada responsable de la gestión de control respondió a la compañía por la omisión de procesos. Quedó en evidencia la oportunidad de mejora en el control por parte del equipo líder de la tienda, los vacíos en la gestión de jefes y coordinadores, el rol pasivo del personal de seguridad, el vacío en el conocimiento y aplicación de los procesos por parte del personal de base de la tienda y el evidente deterioro del tejido humano que sostiene la cultura y clima organizacional.

RECONSTRUCCIÓN

Había que resolver el asunto sin detrimento de la experiencia de compra de los clientes. Desde junio, empezaron convocatorias a nivel nacional para seleccionar al nuevo equipo directivo del almacén, que tendría el reto de sacar la tienda a flote. Sobre la segunda semana del mes de julio de 2012, llegaron a la tienda otros equipos de apoyo de distintas áreas de la compañía y de otras tiendas para brindar soporte y acompañamiento al equipo en los procesos mencionados.

El proceso de restauración y normalización de la tienda se bautizó “Nueva Cartagena” en octubre de 2012 fecha que por su trascendencia (Descubrimiento de América) sirvió de elemento conector y de recordación asociado a la idea del descubrimiento de un nuevo mundo, de nuevas oportunidades, de un nuevo comienzo.

De momento, los focos críticos de trabajo se centraron en:

- Implementar y garantizar su sostenimiento en el tiempo de los mecanismos de control de todas las operaciones y del sistema de prevención de la tienda.

- Sanear el kardex y la fidelidad de la información respecto del inventario.
- Garantizar los resultados de venta, contribución y RNF del 2013 y 2014.

Todo lo anterior dependía de la generación de un nuevo ADN para la tienda, la reconstrucción de su tejido que permitiría la generación de un clima de trabajo óptimo y la gestación de la cultura organizacional alineada con los principios corporativos.

LA HEROICA RECIBE A HOMECENTER CONSTRUCTOR

Sodimac Colombia decide llegar a Cartagena con su formato Homecenter Constructor en el año 2008, participando como el principal inversionista en un proyecto de construcción de un importante centro comercial de la ciudad. La compañía tuvo en cuenta que Cartagena de Indias es un punto de referencia de turismo y desarrollo en Colombia, con un alto índice de inversión en proyectos de construcción de vivienda en diferentes estratos, además de ser parte del proyecto Troncal Caribe, con un gran potencial industrial y poseer el puerto más importante del país. Así, Homecenter Constructor se implementa con una estructura y un organigrama de tienda (Ver anexo 2).

Esta tienda, en su historia, ha sido relevante en los resultados de la compañía. Para finales de 2013, se amplió en 2.000 m² para un total aproximado de 10.000m², con una remodelación que buscaba ofrecerle a sus clientes una mejor experiencia de compra; gracias no solo a un área más amplia, sino a la innovación en la exhibición de un variado portafolio de productos a precios competitivos, que contribuyen con el mejoramiento de los hogares. Para el año 2012, se ubicó en el Top 30 de la organización Great Place to Work en Suramérica; para el 2014, es Top 18 (Ver Anexo 3).

La tienda Homecenter Constructor en Cartagena fue inaugurada en noviembre 14 de 2007; en 2014 cumple su séptimo aniversario. Está ubicada en el barrio Pie de la Popa, casi en el límite central que divide la ciudad entre norte y sur.

Cartagena de Indias es una ciudad de poco menos de 1 millón de habitantes (978.600 según el reloj de población del Dane al 4 de julio de 2013), que la ubica como la quinta ciudad más poblada del país después de Bogotá, Medellín, Cali y Barranquilla. Cartagena se ha visto muy afectada en los últimos años por la inestabilidad política que ha sacudido a la administración municipal, por las limitaciones de infraestructura de vías, además de las marcadas diferencias socioeconómicas conocidas de tiempo atrás.

A continuación, presentaremos los datos demográficos de la tienda Homecenter en Cartagena:

- Para junio de 2012, la tienda estaba conformada por 234 personas.
- Por género, la tienda está compuesta por 154 hombres (66%) y 80 mujeres (34%).
- El 54% de su población está en un rango de edad entre 26 y 35 años; el 36% está en un rango de edad entre los 18 y 25 años, y un 11% son mayores de 36 años.
- El 27% está casado, el 34% vive en unión de hecho, el 38% es soltero y el 3% es separado.
- De los 234, 43% tiene hijos. De estos, el 29% tiene 2 hijos, el 6% tiene 3 y un 1% tiene 4 hijos.
- El 19% de las personas tienen formación como bachiller. 64 personas son Técnicos o Tecnólogos (29%), 20 son profesionales (9%) y 3 poseen título de posgrado (1%).

Entre mayo y diciembre de 2012, fueron retiradas de la compañía 71 personas; entre enero y diciembre de 2013, fueron retiradas 37 personas más; para un total de 108 personas (46% de la planta en número de personas). Esto ocurrió como consecuencia del proceso de normalización de la tienda.

Actualmente el 1% de la población cuenta con antigüedad de 6 años; el 27%, con 5 años; el 5%, con 4 años; el 7%, con 3 años; el 14%, con 2 años; el 2%, con 1 año y el 46% de las personas, con una antigüedad inferior a 1 año. El equipo de jefes y coordinadores de la tienda lleva poco más de un año.

CÓMO NACE HOMECENTER CONSTRUCTOR EN COLOMBIA

La sociedad distribuidora de materiales de construcción Sodimac Colombia S.A es una empresa internacional colombo chilena con una composición accionaria del 51% de la compañía colombiana Organización Corona y 49% de la organización Sodimac de Chile. Esta se estableció en Colombia en el año 1993 con la apertura de su primer almacén, Homecenter Américas “El Especialista”, y partir de este momento, inició su expansión como una gran cadena dedicada al mejoramiento del hogar en el país.

La organización Corona es una empresa colombiana con más de 125 años de historia empresarial; hoy, con presencia internacional. Produce principalmente: loza, porcelana sanitaria, revestimientos cerámicos, grifería, pinturas, materias primas para la industria de la construcción, entre otros, exportando a 37 países en el mundo. Adicionalmente, tiene operaciones de venta al detal (retail) con los almacenes Corona y con su participación en Sodimac Colombia en sus formatos Homecenter Constructor; esto último a través de un joint venture con el Grupo Sodimac de Chile a partir de principios de los 90.

En su internacionalización cuenta con plantas en Estados Unidos y oficinas en China y se encuentra en un ambicioso plan de expansión en Centro y Suramérica. Corona se destaca por su avanzada gestión estratégica, administrativa y por tener una cultura centrada en total respeto por la gente y su desarrollo. Es uno de los grupos económicos más grandes y tradicionales de Colombia.

Por su parte, Sodimac Chile tiene más de sesenta años de vida empresarial; se inició como una cooperativa abastecedora de materiales de construcción en Valparaíso, Chile. A finales de los ochenta comenzó con el formato Homecenter, inaugurando su primer almacén en Santiago de Chile: almacén “Los Condes”. De forma paralela, los locales de abasto para constructores evolucionaban en lo que conocemos como patios Constructor. A raíz de la llegada de Home Depot a Chile, empresa líder mundial minorista estadounidense de mejoramiento el hogar, bricolaje y materiales de construcción, con más de dos mil tiendas y 355 mil colaboradores en el mundo; Sodimac replantea toda su estrategia para enfrentar al gigante del retail del sector y posteriormente, obligarlo a vender su operación en Chile.

CULTURA HOMECENTER

La experiencia de compra de sus clientes en sus tiendas es su mayor objetivo. Para ello, cuenta con innovación constante, a través de espacios agradables y fáciles de recorrer, donde se encuentran fácilmente los productos que se necesitan para sus proyectos con la información pertinente para tomar la decisión y con asesores expertos, en caso de que sea necesario. Los precios permanecen bajos todo el año, gracias a la promesa de “precios bajos siempre”. Los clientes cuentan con variedad de medios de financiación, lo que facilita la adquisición de productos para mejorar el hogar, la oficina u otro espacio. En Homecenter, más que productos, los clientes encuentran proyectos completos.

Uno de los pilares fundamentales es su personal y el ambiente laboral en el cual se desarrolla, razón por la cual a nivel organizacional se desarrolla la escuela de liderazgo, con el ánimo de garantizar que los líderes y equipos administrativos puedan ejercer un liderazgo que motive y cautive a sus equipos a conseguir los objetivos trazados y a desarrollarse personal y profesionalmente de la mano de la compañía. Para muchos puede ser un concepto trivial y más con los antecedentes de la tienda en sus años atrás, pero parte de los objetivos del desarrollo del caso era evidenciar que factores debían ser cambiados y garantizar que la sinceridad de la información siguiera reflejando la necesidad de un cambio radical, razón por la que se aplica la encuesta.

CONSTRUCTOR

Es el almacén de materiales para la construcción más fácil de recorrer, debido a su

innovador circuito de compra, que hace que el especialista, llámese constructor, arquitecto, maestro de obra, electricista o cualquier persona, pueda adquirir los productos que requiere para su trabajo en las cantidades que los necesite, sin perder tiempo y con una garantía de precios bajos.

El Círculo de Especialistas es el programa de reconocimiento a los clientes de almacenes Constructor; se trata de un programa exclusivo que permite acceder a beneficios que facilitan el trabajo y mejoran la vida de todos los socios afiliados.

Sodimac Colombia s.a. acompaña sus formatos con todos los servicios complementarios para realizar proyectos como fabricación de pintura en el sitio, instalación de productos, alquiler de herramientas y centro de diseño, entre otros; además de servicios complementarios como lista de novias, copiado de llaves, parqueadero, taxis, cajeros automáticos y zona de comidas.

NUEVA CULTURA ORGANIZACIONAL DE TIENDA

Con base en los principios y valores corporativos, se iniciaron unos cambios que deberían causar una transformación en los temas críticos que se manejaban en la tienda Homecenter Constructor Cartagena. A partir de octubre de 2012 y hasta la fecha se implementan algunos conceptos por medio de campañas como: 1.492 * ADN * Nueva Cartagena * Ubuntu * 5/0 son temas de simbolización que permiten anclar los lineamientos corporativos y objetivos a la realidad presente de la tienda y su interiorización.

Una prioridad fueron las nuevas rutinas, hábitos, nuevos paradigmas, liderar con el ejemplo, modelos, proceso de capacitación (complementario a las rutinas). Todo esto no emite un resultado sin un trabajo de acompañamiento al personal de base y con el reto de generar inspiración, compromiso, disciplina y reconocimiento; generar hábitos, modelos que permitían construir nuevos paradigmas que en el mediano plazo, produjeran las modificaciones propuestas.

Teniendo en cuenta los lineamientos corporativos, se desarrollaron procesos y se buscaron los lineamientos institucionales para implementar una estandarización: “factores como lugares de trabajo desordenado lleva a mentes desordenadas”; controlar los procesos, entender el porqué del proceso en esa secuencia y dónde se debe ejercer el control para asegurar los resultados y cumplir con los objetivos propuestos de la compañía; ajuste de rutinas propias de tienda fruto de la experiencia y del liderazgo situacional en consonancia con las rutinas institucionales; y, por último, trabajo de acompañamiento al personal de base.

El liderazgo podía lograr mucho y transformar a una tienda si se construía por medio de

un proceso de capacitación (complementario a las rutinas): no se podía asumir que tema estaba bien enfocado y cual no, esto lleva a un trabajo de acompañamiento al equipo directivo de la tienda, a construir canales de comunicación efectivos, conversaciones y compromisos. A la larga, la disciplina supera a la inteligencia. La evolución del liderazgo se puede evidenciar en la información de la encuesta realizada en la tienda (Ver Anexo 4).

Un buen líder puede llegar a ser más importante para los colaboradores talentosos que el salario, los beneficios o el estatus. El trabajo se debía realizar paso a paso y con procesos que debían tener un principio y un final, definir cuáles eran las expectativas del personal y sobre eso encontrar que los motiva para generar un cambio de este calibre (el estímulo y la satisfacción del trabajo, como encajan los colaboradores en este nuevo cambio en la organización, el progreso de los colaboradores y el crecimiento personal.

Es claro que no se puede enseñar el talento o la actitud, pero sí contratar el talento y entrenar las habilidades. Se definen las expectativas no precisando los pasos a seguir, sino los resultados que se querían alcanzar. En esta experiencia, se pudo comprobar que lo que el equipo de la tienda necesitaba era un líder, un equipo de líderes que los inspirara a permanecer en la compañía. Si se ofrece un liderazgo inspirador, beneficios sólidos, un buen salario y programas de entrenamiento valiosos, los colaboradores basan su permanencia en la relación con su jefe directo.

Es claro que el papel de un gerente o líder juega un rol importante en la vida de sus subordinados directos, pues definen e impregnan el ambiente laboral con las reglas que establecen y con la manera en que interactúan con sus colaboradores; satisfacen a los colaboradores de forma más eficaz en todas las áreas de atención, construyendo una relación personal con ellos. Las unidades de negocio relevantes de colaboradores altamente satisfechos con sus líderes demuestran un desempeño continuo y de excelente nivel en términos de productividad y ganancias, así como de retención y satisfacción del cliente. En este caso, era importante llevar al equipo a un completo entendimiento de los fundamentos básicos antes de guiarlos a un nivel superior, con el propósito de ir asegurando cada escalón que se va subiendo, colocando las cuñas que permitan dar un paso hacia adelante y hacia arriba (Kaizen, Implementación Metodología LEAN. 2.012).

El equipo necesitaba saber si recibirían apoyo individual y una guía en medio de la incertidumbre que generó el remezón fuerte que los sacudió. Necesitaban saber que la compañía valoraba su esfuerzo, que sus opiniones contaban, que sí serán escuchados; que en la misión de la compañía, su aporte era importante. Por ello, era importante comenzar con los fundamentos básicos.

Aunque pueda parecer una verdad de Perogrullo, se entiende la necesidad de ejercitar la intuición para comprender que todos los colaboradores son distintos, que tienen una naturaleza, un modo de pensar y una manera de relacionarse únicos; que cada uno debe ser inspirado, dirigido e incluso, retroalimentado de manera diferente a partir de desarrollar sus fortalezas.

Por eso, el reto es alentarlos a desarrollar sus dones y sus sueños, sus anhelos, relacionándonos con cada colaborador, en lo posible uno a uno, haciendo preguntas, escuchando atentamente, guiando y apoyando.

Si bien se identifica que el cambio de cultura organizacional al interior de la tienda era un factor crítico para trabajar, se evidencia que reconstruir el tejido de la tienda, las actitudes y los comportamientos de todo el equipo debían tomar otro rumbo para poder impulsar los cambios culturales que se necesitaban; para lo cual, se debe ayudar a los colaboradores a desarrollar sus habilidades, a asumir responsabilidad y a contribuir al éxito del equipo.

Para el equipo primario de la tienda, era clara la necesidad de construir equipos fuertes, alineados y responsables, con actitudes y comportamientos que generaran cambios positivos y se empezaron a ver en la medida que el tiempo y el desarrollo de las relaciones del equipo base y del nuevo equipo de líderes avanzaba en los procesos. Esto se pudo cuantificar en la encuesta de GPTW de 2013 (Ver Anexo 5).

La responsabilidad no estaba solo en lograr estos objetivos sino en hacer consiente a todo el equipo de la tienda que estos cambios se habían presentado y como cada uno desde su punto de trabajo contribuía para seguir construyendo y cambiando el tejido, la lógica nos lleva a que si una acción genera cambio y se adquiere la conciencia de la misma esta puede mantenerse en el tiempo, pero ¿sería está la situación?

La estrategia era esencial, pero el enfoque en la ejecución y el seguimiento determinarían el logro de los resultados que se querían alcanzar. Para conducir a una tienda con problemas a través de un cambio de rumbo exitoso, todo su equipo debe creer en una cultura poderosa generada a partir de visión, misión, valores y dirección estratégica, elementos que se construyen a partir de una propuesta inicial.

Como parte del ejercicio diario, los colaboradores observan las actitudes y acciones del equipo primario y las imitan. Esto crea un ciclo de mejoría compuesta y da forma a una cultura que crea éxito de manera repetida y sostenida, a lo que se conoce como “Liderar con el ejemplo”: creer que para ser líderes, deben ser creíbles, auténticos, decididos y conectados; el conocer las fortalezas de los equipos a cargo y dirigir a partir de ellas en un proceso de aprendizaje constante, de escucha activa, de control del ego y manteniendo el sentido del humor; ser decisivos, dispuestos a asumir responsabilidades y a rendir cuentas si las cosas salen mal, siendo dueños del proceso, sin excusas y sin culpar a los demás (Ver Anexo 6).

El reto exigía esforzarse por la excelencia y honrar compromisos, apegarnos a los principios y a ser integrales e íntegros, a hablar cuando no se estaba de acuerdo y a alejarse de cualquier trato que traicionara los valores.

En palabras se quiere explicar lo subjetivo, el sentimiento; la verdad es que el ánimo se puso a prueba para poder mantener el timón y el rumbo y superar el dolor inevitable, la decepción y los momentos al filo de la renuncia a lo largo del camino.

En el proceso de restauración del tejido que conforma el cuerpo, se observa la importancia de incorporar comportamientos que llevan al alto desempeño y traducir esto en simbologías que anclaran los conceptos a la mente del equipo, con temas tales como: El “Equipo de Talla Mundial” (todos podemos ser parte de un gran equipo), fomentando el comportamiento (responsabilidad compartida, trabajo de equipo, escuchar, aprender, mejoramiento continuo, desarrollar a los demás e integridad) que llevan al éxito sostenido, círculos virtuosos de progreso y cambio cultural positivo (Fred Hassan, 2013).

Igual de importante, el desarrollo del liderazgo situacional, aplicando el estilo de liderazgo correcto para cada situación, que para el caso, exigía la necesidad de controlar, ser decisivo y dar órdenes, enfocándose en la ejecución y en terminar el trabajo. Así, se construyó a partir de pequeños logros hasta que, colectivamente, se convirtieron en victorias significativas y ayudaron a asegurar la repetición de victorias como parte del diario vivir en la tienda Homecenter Constructor Cartagena.

PREGUNTAS DE REFLEXIÓN

Hasta aquí se lograron encontrar ciertos comportamientos y objetivos que se habían cumplido, era este grupo al que se le había apostado el todo o nada en el cambio, era este equipo de líderes el que había buscado la aceptación del equipo base y había descubierto las motivaciones de su gente, y siguen existiendo ciertos enigmas donde se pueden preguntar

1. ¿Estos cambios podrán continuarse hacia el futuro?
2. ¿Qué puede causar nuevamente una brecha que pueda poner en riesgo esta Nueva Cartagena?

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

Está claro que para el éxito de una organización se necesita un líder exitoso, que tenga una percepción más allá de lo simple, que sea un líder mentalmente equilibrado, es decir, que sepa mirar las cosas buenas que hay frente a una situación. Saber que puede haber una nueva oportunidad dentro de una crisis, el resurgimiento de las acciones después de una “baja” para la organización.

Aprendimos que el cambio y la adaptación de nuevas mentes y la pérdida del miedo en tomar decisiones que aventuran a una organización permiten a la empresa surgir y tener dentro de su plano de posibilidades prepararse para futuras crisis que podrán ser manejadas gracias a los aprendizajes, ya que se aprende para mejorar, tal como sucedió con Sodimac Colombia S.A. La toma de decisiones para dirigirse a un nuevo plano con nuevas éticas y políticas permitió a la compañía establecerse exitosamente en el departamento y con pronósticos de un crecimiento para las fechas venideras.

ANEXOS

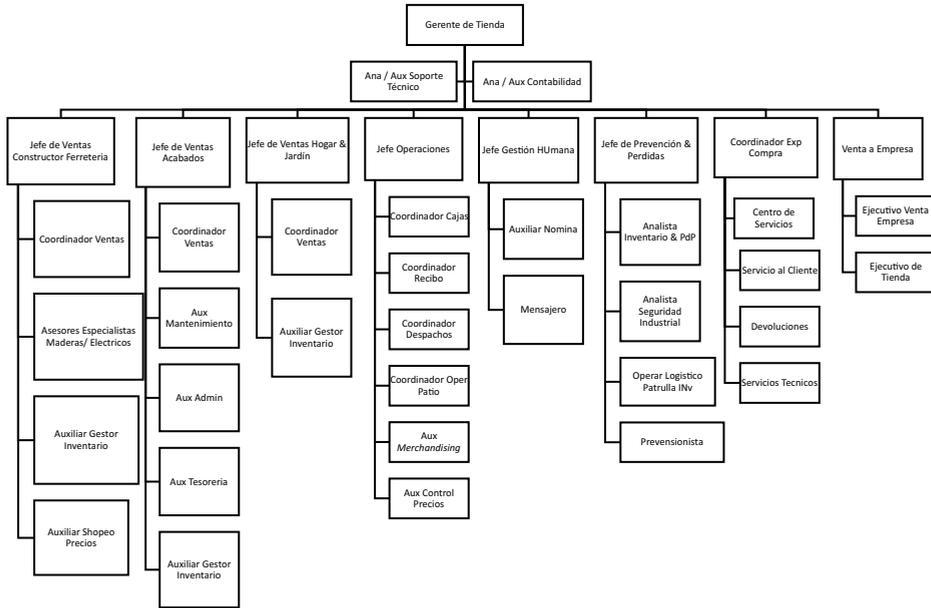
Anexo 1. Resultados de encuesta de clima en el año 2012.

Porcentajes de Favorabilidad	Cantidad de Respuestas	Temas Aprobados
Gerencia Almacén Cartagena	142	8
Coordinación Experiencia de Compra (Almacén Cartagena)	8	18
Jefatura Ventas Patio Constructor y Acabados (Almacén Cartagena)	35	10
C. Ventas Acabados (Baños y Cocinas, Pinturas) (A. Cartagena)	8	19
C. Ventas Acabados (Pisos y Paredes) (Almacén Cartagena)	9	16
Coordinación Ventas Patio Constructor (Almacén Cartagena)	14	16
Otros colab. de Jef. Ventas Patio Const. y Acabados (A. C/gena)	4	0
Jefatura Operaciones (Almacén Cartagena)	47	25
Coordinación Cajas (Almacén Cartagena)	29	40
Otros colab. de Jefatura Operaciones (Almacén Cartagena)	18	25
Jefatura Ventas Especialista (Almacén Cartagena)	17	62
C. Ventas Esp. (Ferretería, H. y Alquiler) (Almacén Cartagena)	5	0
Otros colab. de Jefatura Ventas Especialista (Almacén Cartagena)	12	52
Jefatura Ventas Hogar (Almacén Cartagena)	29	2
C. Ventas Hogar (Agro, Decojardín, Aire Libre) (Almacén Cartagena)	6	13
C. Ventas Hogar (Menaje y Decoración) (Almacén Cartagena)	9	57
C. Ventas H. (Mueb., Org., Aseo, Ilum., L. Blanca) (A. Cartagena)	12	1
Otros colab. de Jefatura Ventas Hogar (Almacén Cartagena)	2	0
Otros colab. de G. A. C/gena (incluye Jefatura Gestión Humana)	6	82

Fuente: Informe presentado por la empresa Great Pleace to Work a Sodimac Colombia.

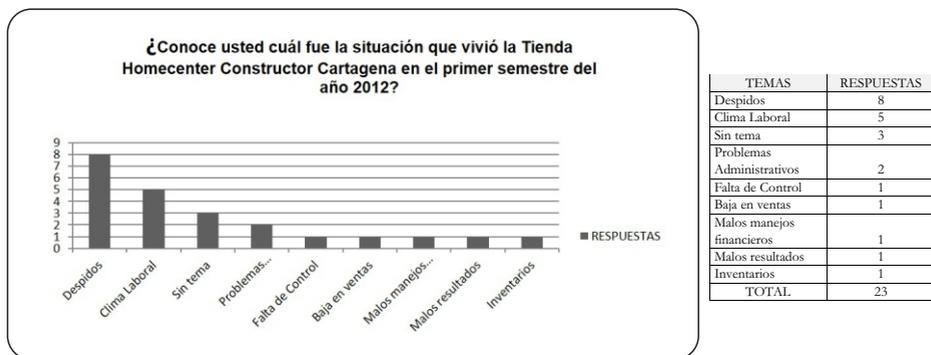
Se puede ver que el nivel de temas aprobados no es el mejor, ya que mientras algunas Jefaturas tienen aprobados 25, otras tan solo tienen 10 y dos, lo mismo que a nivel de las coordinaciones.

Anexo 2. Organigrama de la tienda.



Fuente: Sodimac Colombia.

Anexo 3. Análisis de preguntas en la encuesta aplicada en la tienda.



BIBLIOGRAFÍA

- Buckingham, Marcus & Coffman, Curt (2005). *First, Break All the Rules: What the World's Greatest Managers Do Differently*. Inglaterra: Pocket Books.
- Chinsky Matuson, Roberta (2013). *Talent Magnetism: How to Build a Workplace That Attracts and Keeps the Best*. Estados Unidos: Nicolas Brealey Publishing.
- Covey, Stephen M.R.; Link, Greg & Merrill, Rebecca R. (2012). *Smart Trust: Creating Prosperity, Energy, and Joy in a Low-Trust World*. Estados Unidos: Soundview Executive Book Summaries.
- Del Valle, A. R. (1971). *Clásicos en administración*. Mexico: Editorial Limusa.
- Dotlich, David L.; Cairo, Peter C. & Rhinesmith, Stephen H. (1999). *Leading in times of crisis*. Ciudad: Editorial.
- Echeverría, Lina M. (2013). *Idea Agent*. Ciudad: Editorial.
- Eurich, Tasha (Octubre 2013). *Bankable Leadership: Happy People, Bottom-Line Results*, Estados Unidos: Greenleaf Book Grouppress
- Gerschel, Antoine & Polsky, Lawrence (2013). *Reorganización rápida*. Estados Unidos. ASTD Publications Ciudad: Editorial.
- Hassan, Fred (2013). *Reinvent: A leader's playbook for serial success*. Estados Unidos. Edit. Jossey Bass. Ciudad: Editorial
- Hesselbein, Frances & Shinseki, Gen. Eric K (2004). *Be Know Do: Leadership the Army Way*. Ciudad: Leader to Leader Institute
- Hsieh, Tony (2013). *Delivering Happiness*. Estados Unidos: Bresca.
- Lepsinger, Richard (2010). *Closing the Execution Gap: How Great Leaders and Their Companies Get Results*. Australia: Jossey Bass.
- Maeda, John & Bermont, Becky (2011). *Redesigning Leadership: Design, Technology, Business, Life*. Estados Unidos: Brilliance Corp.
- Merrill, Harwood, F. (2000). *Clásicos en Administración*. México: Editorial Limusa.
- Mintzberg, H.; Quinn, J. B. & Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos*. Estados Unidos: Pearson Educación.
- Sheldon, O. (2003). *The philosophy of management (Vol. 2)*. Londres: Routledge Psychology Press.

Capítulo 4

ESTRATEGIA DE SERVICIOS ENCAMINADA A EMPRESAS LOGÍSTICAS: CASO FRIGORIFICO METROPOLITANO

Por:

Andras Szentkereszty De Zagon¹

Aimer Rodríguez Ruiz¹

Cesar Díaz Ortiz¹

Jorge Del-Río-Cortina²

Línea de Investigación en Estrategia y Gestión

Facultad de Economía y Negocios

Universidad Tecnológica de Bolívar

¹MBA Administración - Universidad Tecnológica de Bolívar.

²Estudiante de Doctorado en Administración; Grupo de investigación -IDE- Instituto de Estudios para el Desarrollo, Universidad Tecnológica de Bolívar.

RESUMEN

El sector avícola ha adquirido un papel fundamental para la economía Colombiana. Empresas como Frigorífico Metropolitano, una industria avícola, produce como común denominador el pollo; su preocupación por desarrollar estrategias que le permitieran un mayor auge en el mercado, le permitió acabar con la forma tradicional de vender sus productos avícolas, en el que se basó en elaborar productos más sofisticados, al igual que su forma de industrialización.

Las nuevas acciones tomadas por las industrias avícolas representó desafíos de todo tipo, dificultando su proceso de participación en el mercado; Frigorífico Metropolitano surgió y adoptó nuevas medidas que le permitieron sobresalir en la comercialización de sus productos.

Palabras clave: Logística, ciudad, Frigorífico Metropolitano.

FRIGORÍFICO METROPOLITAN: A CASE STUDY IN COLD LOGISTICS FOR THE CITY OF CARTAGENA

ABSTRACT

The poultry sector has taken on a key role in the Colombian economy. Companies like Metropolitan Refrigerator, like poultry industry produces common denominator chicken, in their concern to develop strategies that will allow greater market boom, he tried to destroy the traditional way of selling their poultry products, which was based to develop their products more sophisticatedly, like industrialization.

The new actions taken by the poultry industry were presented with challenges of all kinds, making it difficult to process market share, Refrigerator Metropolitan pup up and adopted new measures that would excel in the marketing of their products.

Key words: Logistic, city, Frigorífico Metropolitano.

INTRODUCCIÓN

El sector avícola ha venido cambiando de manera favorable en los últimos años, lo que ha hecho posible robustecerse dentro de la estructura actual de la economía colombiana y de manera particular en la estructura del departamento de Santander.

El siguiente caso permite describir e identificar las estrategias implementadas por las empresas avícolas y el estado de las mismas. Además se exponen los acontecimientos y decisiones que han influido en mantenerse en curso frente a las diferentes crisis, desafíos e inconvenientes que se les han presentado a las industrias.

La utilidad de este estudio es dar a conocer el desarrollo y crecimiento del sector avícola en las últimas décadas, generando un incremento en el hábito de consumo debido al menor costo en la canasta familiar; creando un impacto en la demanda de cadena de frío.

EVOLUCIÓN DEL SECTOR AVÍCOLA EN COLOMBIA

De acuerdo a Mojica & Paredes (2005):

El sector de la avicultura en Colombia, se inicia entre las décadas de los veinte y los cuarenta, en donde se importaron varios ejemplares para reproducción; aunque el punto de partida fue el año 1950, en donde se registró la muerte de aproximadamente 12.000 millones de aves, a causa de la enfermedad del New Castle, con lo cual se modificó el manejo casero y artesanal que se venía dando al interior de las granjas, siendo reemplazado por uno de carácter industrial.

Por otra parte;

El proceso se fortaleció hacia el año 1983, cuando se creó la Federación Nacional de Avicultores de Colombia –FENAVI-, como una organización gremial. Según el documento de trabajo sobre Economía Regional del Centro de Estudios Económicos de Bucaramanga, el sector avícola nacional se inició como industria en la década de 1960, componiéndose de las industrias incubadoras, de pollo, del huevo y de concentrados.”(Mojica & Paredes, 2005)

El estudio en mención resalta que;

La producción avícola ha evolucionado más que la bovina, gracias al mayor desempeño y repunte tecnológico y a una mejor utilización de la economía de escala, intensificando la actividad a través de una mayor capacidad de albergue en los galpones, la reducción en el tiempo de levante, engorde y a que no está sujeto a períodos extensos de desarrollo, como otros animales (ganado).

Como valor agregado, el sector avícola está relacionado con la actividad pecuaria

(proceso de levante y engorde) y el sector productor de alimentos (asaderos). El informe señala que la aceleración del consumo de pollo se intensificó desde la década de los setenta, en sacrificio y peso obtenidos, debido al abaratamiento de la carne de aves y al cambio en los hábitos de los consumidores.

UNA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

El almacén y taller de refrigeración automotriz Friocol Ltda. Fue creado en el año 1966 por El Sr. Gonzalo Díaz Corso en la ciudad de Bucaramanga con el fin de prestar servicios de refrigeración automotriz. Su hijo Gonzalo Díaz Becerra de profesión Economista, aprovechando éstos primeros conocimientos de frío y la oportunidad de negocio en el mercado en el sector avícola decide crear un cuarto para almacenar productos congelados en el año de 1990, y posteriormente una planta procesadora de pollos para estimular la ocupación de almacenamiento en el cuarto frío.

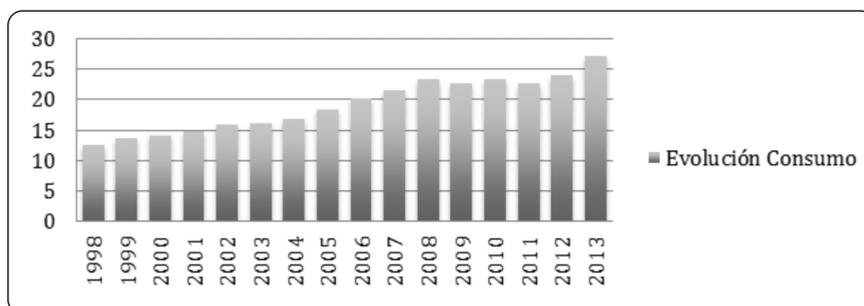
DE LA CRISIS DEL SECTOR AVÍCOLA A LA OPORTUNIDAD DE LOS CUARTOS FRÍOS: ORIGEN DE FRIGORÍFICO METROPOLITANO

La crianza de gallinas, pollos y cerdos requiere de alimento de muy buena calidad, que se adecue a las edades y características de los animales. Por esta razón, el principal proveedor de este eslabón es la industria de alimentos balanceados. La producción de alimento requiere insumos como el maíz, la soya, el sorgo que es proveído por el sector agrícola nacional e internacional. Dado que el último eslabón de la cadena es el que produce huevo, carne de pollo y carne de cerdo, hay plena conciencia en este gremio acerca de los esfuerzos a los que la cadena se debe dirigir para aumentar el consumo per cápita de proteína animal de la población Colombiana.

Al respecto, los empresarios señalaron que el consumo per cápita de la población Colombiana de pollo y cerdo es bajo con respecto a vecinos de igual ingreso per cápita. Mientras Colombia consume 13 kilos per cápita de pollo al año, Ecuador consume 18, Venezuela 22 y México 21. Esto se debe a que el alimento para animales colombianos es “el más caro del mundo”. De cada \$100 pesos de costo del bien final, \$80 pesos corresponden al costo de los alimentos, lo que redundará en altos precios del pollo y cerdo. (Echeverry & Hernández, 2005, p. 59)

En el siguiente gráfico se muestra la evolución del consumo per cápita de pollo a nivel nacional.

Figura 1. Evolución Consumo Avícola kilogramo per Cápita en Colombia 1998-2013.



Fuente: Federación Nacional de Avicultores (FENAVI), (2014).

Los empresarios de la industria de alimentos balanceados señalaron que el primer eslabón de la cadena, de productores de materia prima, es el que mayores problemas presenta. La producción nacional solo abastece una pequeña parte de la demanda nacional y se vende a altos precios. La industria de alimentos balanceados debe importar el 90% de su demanda de insumos agrícolas. Los altos precios de los bienes finales tienen su origen en los altos costos del maíz, la soya y demás insumos agrícolas. La baja productividad e ineficiencia del agro que causan esta situación se debe a:

La mayor parte de la producción nacional de materia prima es atomizada, los pequeños productores no tienen la posibilidad de tecnificarse e invertir en maquinaria, por lo que la calidad de sus semillas es muy baja. Hay mayores costos asociados al control de plagas, contaminación del polen y secado, reduciendo los niveles de productividad. Únicamente los grandes productores con sistemas tecnificados y grandes extensiones de tierra tienen niveles de rentabilidad alta y productividad creciente. (Echeverry & Hernández, 2005, p. 59)

Una de las fuentes del problema del sector avícola que señalan los empresarios de este gremio según Echeverry Garzón al (2005) son las políticas proteccionistas del gobierno: como resaltan los autores el eslabón agrícola está bajo protección comercial; en medida particular el maíz; por lo cual la industria alimentaria avícola y porcícola nacional debe comprar obligatoriamente toda la producción nacional (aunque no sea económicamente competitiva), antes de poder empezar las importaciones, las cuales están sujetas a un régimen de subasta pública del contingente agropecuario.

Las políticas proteccionistas del Estado han llevado a que aumenten los márgenes de rentabilidad del agro sin crecimientos de productividad paralelos, creando desequilibrios de intereses y desincentivando la inversión y el mayor esfuerzo por aumentar la competitividad del sector. Adicionalmente, encarecen tanto el producto interno como los insumos importados y del bien final. El poder político que otorga este

tipo de políticas al sector agrícola dificulta dar otro rumbo a las acciones gubernamentales.” (Echeverry & Hernández, 2005, p. 60).

En la década de los 90 del siglo pasado, el sector avícola entra en crisis debido a las políticas liberales del gobierno de Cesar Gaviria, el cual abandonó las decisiones proteccionistas de los gobiernos anteriores, por lo cual incrementó la importación de productos avícolas.

En conclusión el gremio avícola se encuentra entre la espada y la pared por las contradictorias políticas del gobierno de Cesar Gaviria en adelante; de un lado protegen la producción agrícola nacional (protegiendo la parte menos competitiva de la industria Colombiana) y por el otro lado actúan con una política económica liberal de apertura de mercados (internacionalización). En particular con los Tratados de Libre Comercio.

A causa del proteccionismo de un lado y del liberalismo del otro, la industria avícola nacional en lugar de aprovechar las oportunidades que los TLC brindan se verán fuertemente amenazadas por no poder competir por precio con la producción exterior. Esa falta de competitividad se debe de un lado a problemas de infraestructura y transportes, y del otro a la mala política proteccionista que impone comprar primero toda la producción nacional de insumos agrícolas causando la insostenibilidad económica financiera del sector.

Actualmente, Colombia está cerca de tomar un importante paso en busca de aumentar los vínculos comerciales con el resto del mundo, firmando un tratado de libre comercio (TLC) con Estados Unidos. Sin embargo, este no será único, ya que otros países de Latinoamérica también negociaron TLC s con Estados Unidos. Por lo tanto, la economía Colombiana podría experimentar dos choques independientes pero relacionados: Un cambio en las reglas comerciales entre Colombia y Estados Unidos, y un cambio en las reglas de comercio entre algunos socios de Colombia.”.

Dichos autores para evaluar el impacto del Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos miran al impacto de la liberalización en Colombia y del NAFTA (North American Free Trade Association) en México y observar que correlación existe entre ellos.

En el caso de México se resalta que como consecuencia de la implementación del NAFTA, se impactó de forma positiva a la economía mexicana.

“Aumento de los salarios en promedio y así como un incremento de la formación bruta de capital como porcentaje del PIB, significativamente superior a la evidenciada para Colombia en la última década.”-.

Para el caso de México algunos de los efectos sobre la distribución del ingreso merecen especial atención: La brecha de ingresos entre regiones aumentó. Ciudad de México y las

áreas cercanas a Estados Unidos fueron las más favorecidas. El Premium salarial de la mano de obra calificada creció dramáticamente. Las manufacturas fueron por amplia diferencia el sector más favorecido, mientras que la agricultura es percibida como el claro perdedor.”.

En el caso de la evaluación del impacto de las políticas de liberalización de los años 90 en Colombia los, autores antes mencionados resaltan en primer lugar que la evaluación del impacto no es tarea fácil debido al gran número de políticas y variables involucradas en el fenómeno objeto de estudio.

Aparentemente el proceso de liberalización se llevó a cabo en dos etapas, 1985-1990 y 1990-1995. Después de 1995 el arancel promedio apenas disminuyó y la dispersión de aranceles aumentó ligeramente.”.

Así mismo se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 1. Política Comercial Colombiana.

	1985	1990	1995	1999
Índice de política comercial	0.21	0.41	0.52	0.56
Arancel promedio	83	23	13	12
Dispersión de los aranceles	28	14	5	6

Fuente: (Lora, citado en García & Zuleta, 2001), Tratado de libre comercio entre Colombia y Estados Unidos.

Gracia & Zuleta (2001) resaltan el impacto positivo que hubo en el índice de apertura económica (Importaciones + Exportaciones / PIB). Evidencian en particular el impacto positivo de la fase 1 entre 1983 y 1990; en el cual se produjo un sustancial aumento de este indicador (más de 10 puntos porcentuales).

En segundo lugar Gracia & Zuleta (2001) resaltan que si bien hubo impacto positivo, este no ha sido significativo en cuanto al promedio de índice de apertura económica antes y después de la reforma, es entre el 5 % y el 10 %. Adicionalmente resaltan que en el año 2007 el comercio exterior de Colombia representa el 43% del PIB mientras que Chile y México tienen valores del 60%.

Según los autores la marginalidad del impacto se debe a:

1. La geografía Colombiana se constituye en una barrera natural para el comercio, por lo menos si se compara con la mexicana o la chilena. Por ejemplo, Colombia no goza de la cercanía a Estados Unidos que tiene México. Así mismo, la distancia promedio al mar es mucho mayor en Colombia que en Chile.

ESTRATEGIAS EMPRESARIALES: CASOS DE ESTUDIO EN EL SECTOR INDUSTRIAL

2. Los aranceles antes de las reformas eran mayores en Colombia que en Chile y México, de hecho, el arancel promedio en Colombia aún es mayor
3. El pobre desempeño económico que tuvo Venezuela, el segundo socio comercial de Colombia, en la segunda mitad de los 90, ha afectado el proceso de internacionalización de la economía colombiana.
4. El atraso en la infraestructura del transporte aumenta los costos del comercio internacional

Tabla 2. Aranceles Índice de política comercial.

	Arancel promedio			Índice de política comercial		
	1985	1990	1999	1985	1990	1999
Colombia	46.4	23.0	11.8	0.29	0.41	0.56
Chile	36.0	14.9	10.6	0.49	0.57	0.61
México	34.0	13.1	10.1	0.29	0.42	0.51

Fuente: BID y Lora (2001)

Fuente: (Lora y BID, citado en García & Zuleta, 2001), Tratado de libre comercio entre Colombia y Estados Unidos.

Tabla 3. Kilómetros de Carretera.

Chile	• 860
México	• 900
Colombia	• 350

Fuente: Federación Colombiana de Transportadores de Carga por Carretera.

Tabla 4. Eficiencia portuaria.

	Índice de restricción para el manejo de carga*	Tiempo medio de despacho (Días)	Índice de eficiencia portuaria**
Chile	0	3	3.76
Colombia	0.5	7	2.26
México	0.5	4	3.34

Fuente: Clark, Dollar and Micco (2004).

*0 significa que no hay restricciones; 0.25 restricciones menores; 0.5 si un joint venture con una compañía nacional es una condición impuesta; 0.75 si se requiere una alta participación nacional en la compañía; y 1 si a las compañías extranjeras simplemente se les prohíbe ofrecer servicios de manejo de carga.** Tomado de Clark, Dollar and Micco (2004).

Fuente: (Clark, Dollar & Micco, citado en García & Zuleta, 2007), Tratado de libre comercio entre Colombia y Estados Unidos.

Puede verse que la diferencia en los aranceles no es la principal causa de la “brecha comercial”. Esto significa que la apertura de la economía depende considerablemente de los esfuerzos del gobierno colombiano por mejorar la infraestructura del transporte, así como del buen desempeño de la economía venezolana. En pocas palabras, el efecto de un TLC será poco significativo si no viene acompañado por otros cambios.”(Gracia & Zuleta, 2007, p. 5)

Gracia y Zuleta (2005) concluyen que:

Un acuerdo comercial entre Colombia y reducir el costo de los bienes de capital en Colombia. Sin embargo, la producción en algunos sectores puede verse afectada negativamente. Son particularmente vulnerables, Alimentos, bebidas y tabaco; Textiles, ropa y cuero, Agricultura y caza; Papel y productos editoriales.” (Gracia & Zuleta, 2007, p. 11).

Entre 1990 y 2003, el sector avícola importó más de diez millones de toneladas de maíz amarillo y más de seis millones de toneladas de fríjol, soya y torta de soya. (Mojica Pimiento & Paredes Vega, 2005, p. 9).

Según cifras de FENAVI, “la producción avícola colombiana aumentó de manera significativa en los últimos veinte años, pero especialmente en los últimos diez, registrando en 1970 una producción de 79.154 toneladas, hasta alcanzar en 1990 un total de 492.415 toneladas.” (Mojica Pimiento & Paredes Vega, 2005, p. 7).

No obstante el crecimiento del sector avícola para los años 90¹, y como una respuesta a la demanda de cadena de frío, el economista Gonzalo Díaz Becerra decide, en el año de 1992 crear una bodega para productos congelados (Con temperaturas entre -18°C y -20°C). Así nace Frigorífico Metropolitano en la ciudad de Bucaramanga con una capacidad de almacenamiento de 1.400 toneladas o 1.400 posiciones de estiba en estantería.

Friocol S.A.S. (Propiedad de la misma familia) como empresa creciente en el sector de refrigeración industrial es la gestora del diseño y montaje. En el año 2004 la empresa Frigorífico Metropolitano certifica sus procesos bajo la norma internacional ISO 9001; con el fin de garantizar la fiabilidad de sus procesos generando confianza en los clientes y proveedores al disponer de un buen sistema de gestión de calidad.

UNA OPORTUNIDAD EN LA COSTA ATLÁNTICA

En el año 2006 se adquiere un lote con un área de 8.800 metros cuadrados ubicado en la Zona industrial de Mamonal Km. 9 Vía Zona Franca La Candelaria para la construcción y montaje del nuevo Frigorífico Metropolitano. En el año 2007 se construye y abre la

sucursal Cartagena con el fin de satisfacer el crecimiento de la demanda esperada por el Tratado de Libre Comercio con Estado Unidos. La empresa encargada del diseño y construcción de las instalaciones es obviamente Friocol. Para su construcción utiliza paneles de poliuretano con medidas de un metro de ancho por 13 metros de altura, haciendo un montaje rápido, modular y portátil.

Éste tipo de infraestructura conserva por más tiempo el frío y hace que el consumo de energía sea menor. La estantería es de doble profundidad con seis niveles de altura, la manipulación se hace con montacargas eléctricos tipo freezer. La capacidad de almacenamiento en el cuarto de conservación es de 1.865 toneladas o 1.865 posiciones de estiba (equivalente a un espacio de 13.000 m³) con temperaturas entre -18°C y -20°C. Cumpliendo la norma legal para el almacenamiento de productos alimenticios congelados en el cuarto de conservación. Como refrigerante se utiliza el amoníaco, el cual posee propiedades termodinámicas superiores, lo que da como resultado que los sistemas de refrigeración con esta sustancia consuman menos energía eléctrica, es compatible con el medio ambiente, no destruye la capa de ozono y no contribuye al calentamiento global de la tierra, es un refrigerante natural. El amoníaco es una sustancia controlada por estupefacientes de Colombia, para su compra es necesario surtir los trámites pertinentes ante la entidad.

Aunque teóricamente el TLC favorece tanto la importación como la exportación de productos y alimentos congelados; sin embargo Frigorífico Metropolitano Cartagena se está beneficiando del TLC, de manera progresiva y creciente con las importaciones de productos congelados como pollo, pasta de pollo; panadería, pescados y mariscos. Con un aporte mínimo en la exportación de tilapia congelada.

EL NACIMIENTO DE FIROGRÍFICO METROPOLITANO CARTAGENA

En agosto del año 2007 inicia operaciones con clientes del sector avícola como Avidesa Mac Pollo, Distraves, Campollo, Indupollo quienes tienen una participación del 90% en la ocupación y el resto con pescados, papas y mariscos.

EL DÍA A DÍA EN LA OPERACIÓN DE FIROGRÍFICO METROPOLITANO CARTAGENA

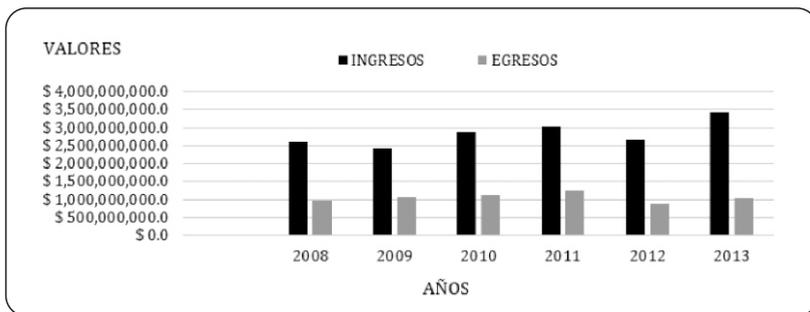
La sucursal cuenta con 35 empleados directos y 14 empleados indirectos, que apoyan, servicios logísticos temporales como rotulado de producto, empaque, transbordos y Cross Docking.

Los operarios de logística en cumplimiento de las BPM antes de iniciar labores, se presentan diariamente ante la secretaria de logística para inspeccionar el estado de su

dotación y las condiciones higiénicas. La revisión de su presentación personal y dotación correspondiente que se hace individualmente, y se registra en el formato asignado. Luego se dirigen a realizar las pausas activas y una oración.

El proceso logístico inicia con la llegada del vehículo a los muelles de cargue y descargue, se registra el tiempo de llegada del vehículo, el tiempo en que se estaciona en el muelle, el tiempo de salida del vehículo, para cuantificar el tiempo de servicio y la cantidad de vehículos atendidos. Los muelles cuentan con abrigos alrededor de cada puerta para controlar las fugas de frío, cada muelle cuenta con una puerta eléctrica y su rampa hidráulica la cual permite que los equipos ingresen a los vehículos y así agilizar las operaciones de cargue y descargue. El recibo de producto se hace verificando su temperatura, cantidad y empaque, se ingresa de inmediato al sistema describiendo el cliente, tipo de producto, fecha de ingreso, fecha de vencimiento, cantidad y peso, generando la impresión de un rotulo con la información correspondiente y su ubicación en la estantería del cuarto de conservación. Para el control de temperaturas se maneja el SITRAD, que es un software de marca Full Gauge para la gestión, registro y monitoreo a distancia de las diferentes ubicaciones dentro del cuarto frío.

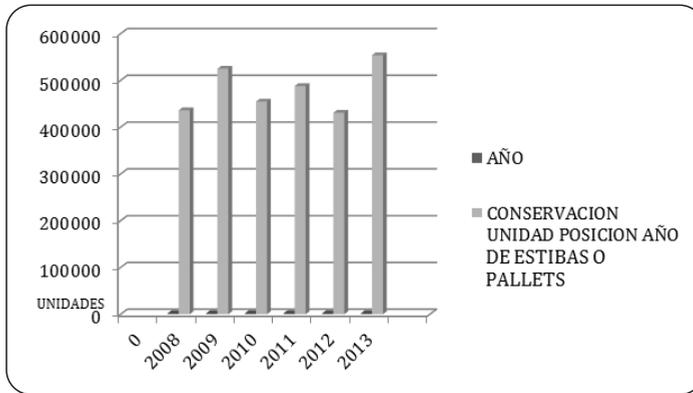
Figura 2. Comparativo Ingresos y Egresos periodo 2008-2013.



Fuente: Cámara de Comercio de Cartagena.

Analizando este comparativo observamos el liderazgo que la compañía viene alcanzando en el sector de la logística de frío en la ciudad de Cartagena, con una rentabilidad creciente que le permite diseñar nuevas estrategias de mejoramiento continuo.

Figura 3. Conservación capacidad por año.



Fuente: Frigorífico Metropolitano Cartagena.

CREACIÓN DE VALOR A PARTIR DE LA INNOVACIÓN TECNOLÓGICA

Frigorífico Metropolitano maneja tecnología de punta en la utilización de compresores. (Mono tornillo marca Vitter), que funcionan con amoníaco (NH_3) que son eficientes en la generación de frío con temperaturas hasta -45 C° .

Tecnológicamente los sistemas de etiquetas inteligentes como los Smart Tags, las cuales llevan información del cliente de forma compatible tanto con códigos de barras y con otros sistemas de captura y almacenamiento de datos como el RFID (Sistema de Identificación por Radio Frecuencia). Lo cual además de permitir a la empresa un ágil manejo logístico permite entregarle al cliente de la empresa la información en un formato compatible con la tecnología que manejen en los otros puntos de la cadena logística de la empresa del cliente; ofreciendo una excelente herramienta de rastreo de la mercancía.

Las etiquetas son leídas por medio de un escáner y la información queda almacenada en el SIF (Sistema Información Frigorífico) software propietario de la empresa el cual asigna posición en estantería y prioriza según fecha de vencimiento.

Lo que hace distinto a Frigorífico Metropolitano Cartagena de las demás empresas es que siempre se enfocan a detectar las oportunidades que están en el mercado para todos y aprovecharlas con éxito.

El avance de la tecnología genera muchas oportunidades en todos los sectores del

mercado. El RFID no solo las genera sino que también crea soluciones eficientes y sostenibles, que son importantes para las empresas que la implementan.

LOS CLIENTES AVÍCOLAS MIGRAN HACIA BUCARAMANGA

En el año 2009 se inauguran las nuevas instalaciones en la ciudad de Bucaramanga con una capacidad dos veces más que la de Cartagena y adicionalmente 8 túneles de congelación rápida. La empresa Friocol fue la encargada de diseñar y realizar el montaje, mejorado con respecto a los diseños tecnológicos. Su principal mercado es el sector avícola.

Para el año 2009 y 2010 la capacidad ocupada por el Frigorífico Metropolitano Cartagena se ve afectada y comienza a descender ya que el sector avícola es abastecido por Bucaramanga con su nueva sede. Comercialmente Frigorífico Metropolitano Cartagena se enfrentó a la necesidad de replantear su estrategia comercial y captar nuevos clientes.

LA NATURALEZA DEL SERVICIO TRADICIONAL EN CARTAGENA

El servicio logístico en la cadena de frío tradicionalmente ofrecido en la ciudad de Cartagena consiste en alquilar un cuarto sin brindar un servicio adicional. El cliente debe pagar un arrendamiento fijo mensual o por kilogramo ocupado.

Frigorífico Cartagena ofrece al cliente la oportunidad de guardar desde una cantidad mínima (una pallet), registro y manejo de inventarios, póliza de seguros y de cumplimiento. Manejando una política de descuento de acuerdo al volumen de ocupación.

En el año 2013 Frigorífico Metropolitano ha tenido una capacidad ocupada del 87% y ha integrado nuevos clientes internacionales como Pepsico, Makro entre otros.

Tabla 5. Comparación de factores competitivos en la ciudad de Cartagena.

Factores de Competencia	Frigorífico Metropolitano	Empresa A	Empresa B
Servicio de cuartos fríos	SI	SI	SI
Manejo de Inventario	SI	NO	NO
Control de la temperatura	SI	NO	NO
Seguros (pólizas)	SI	NO	NO
Pasillos climatizados	SI	NO	NO
Aplicación de BPM	SI	NO	NO

Fuente: Elaboración propia.

LA COMPETENCIA DE FRIGORÍFICO METROPOLITANO EN CARTAGENA

Se realizó un trabajo de campo en el mes de Julio de 2014, donde se visitaron dos empresas A y B de la competencia, que prestan el servicio de cuartos fríos.

La empresa A maneja 4 tipos de cuartos con precios que oscilan entre \$2'250'000 pesos moneda legal corriente y \$9'000'000 pesos moneda legal corriente. En total tienen 10 cuartos con capacidad de 25 a 30 metros cúbicos, como refrigerante utilizan R22. Básicamente no prestan ningún servicio adicional al arriendo de los cuartos. Por lo cual el cliente debe conseguir personal, para el cargue, descargue, selección de productos y manejo de inventarios.

Por lo general brindan solo arriendo mensual; en casos excepcionales permiten arriendo diario previo un recargo adicional del 3% sobre el monto base mensual. Hay tomas para contenedores refrigerados y planta generadora de energía. Operan de Lunes a Viernes de 8 a.m. a 12 m y 2 p.m. a 6 p.m.. No cuentan con cámaras ni servicio de seguridad privada.

La empresa B tiene 7 cuartos; para conservación de embutidos nos propusieron un cuarto con capacidad de almacenamiento de 15 toneladas; mientras que para guardar mariscos y pescados nos ofrecieron un cuarto con capacidad de almacenamiento de 20 toneladas, teniendo en cuenta que la empresa competidora anterior no brinda ningún servicio adicional. Declaran hacer monitoreo de temperaturas sin embargo no tienen ningún sistema de registro. Las operaciones de manejo de productos en conservación se realizan en el patio; declaran tener servicio de vigilancia 24 horas y cámaras de seguridad sin embargo no detectamos vigilancia ni cámaras de seguridad.

Las operaciones se desarrollan de lunes a viernes de 8 am a 12 pm y de 2 pm a 5 pm. En casos especiales dicen poder recibir hasta las 6 pm. Los precios oscilan entre \$3'300.000 y \$4'500.000 pesos mensuales, sin posibilidad de alquiler por día. Declaran estar organizando una sala de procesos, como refrigerantes utilizan Freón 22 y 567.

Además del espacio descrito anteriormente tienen un cuarto con capacidad de almacenamiento de 60 toneladas y un costo mensual de \$8'000.000 de pesos mensuales.

LA ESTRATEGIA COMERCIAL DE FRIGORÍFICO METROPOLITANO CARTAGENA

La filosofía comercial de Frigorífico Metropolitano Cartagena se enfoca a mantener y garantizar un servicio logístico de primer orden, brindando servicios competitivos y confiables a precios inferiores a los de la competencia. Nuestros clientes dan un

concepto favorable del servicio que les brinda Frigorífico Metropolitano Cartagena y nos han referido dentro de su sector, generando nuevos clientes.

“Conforme a lo que el Profesor Falcone define como “efecto hongo”. Bajo el cual “adquirir un cliente cuesta 5; mantenerlo cuesta 1 y recuperarlo cuesta 10.”.

PREGUNTAS DE REFLEXIÓN

1. ¿Las acciones en las que se ha encaminado Frigoríficos Metropolitano le permitirán mantener su liderazgo dentro del sector avícola?
2. ¿Los recursos tecnológicos son lo suficientemente eficaces para cumplir con los parámetros y políticas de salubridad que son exigidas para el producto?

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

La investigación establecida en este caso con respecto a las medidas estratégicas que ha tomado Frigoríficos Metropolitano, figura a una organización con una alta trayectoria hacia el futuro, debido a la implementación de los distintos recursos a su favor y a su rápida acción con respecto al qué hacer frente a las diferentes situaciones, condiciones y escenarios contraponientes a sus metas.

Queda en claro que el proceso estratégico de Frigoríficos Metropolitano Cartagena ha logrado situarse a la altura del mercado, esto por los resultados positivos con respecto a sus precios competitivos y efectividad en sus procesos e implementaciones logísticas, no olvidemos también que la organización consiguió adquirir un valor agregado por la implementación de herramientas tecnológicas que fortalecieron sus servicios.

BIBLIOGRAFÍA

Gomez, P. A. (2012). Tecnología por radiofrecuencia una ventana hacia el futuro. Bogota, DC, Colombia: Univeridad Militar Nueva Granada.

Rodriguez, J. M., & Cordero, B. L. (2002). La gestión tecnologica. Bogota, DC, Colombia: Unidad de publicaciones Universidad Nacional.

Green, R. (2007). Plataforma Tecnologica Regional. Paris, Ile de France, Francia.

Gonzalez, F, Lupin, H., & Bretón, J. A. (2004). Acuicultura: Producción, Comercio y trazabilidad. España: Gesbiblo.

Ni, L., Liu, Y., Lau, Y., & Patil, A. (2004). LANDMARC: Indoor Location Sensing Using Active RFID. Wireless Network .

Scavarda, L. F., & Kraemer, V. (2005). RFID na Logística: Fundamentos e Aplicações. XXV Encontro Nac. de Eng. de Produção, 907. Porto Alegre

Gomez, P. A. (2012). Tecnología por radiofrecuencia una ventana hacia el futuro. Bogota, DC, Colombia: Univeridad Militar Nueva Granada.

Rodriguez, J. M., & Cordero, B. L. (2002). La gestión tecnologica. Bogota, DC, Colombia: Unidad de publicaciones Universidad Nacional.

Green, R. (2007). Plataforma Tecnologica Regional. Paris, Ile de France, Francia.

Gonzalez, F, Lupin, H., & Bretón, J. A. (2004). Acuicultura: Producción, Comercio y trazabilidad. España: Gesbiblo.

Ni, L., Liu, Y., Lau, Y., & Patil, A. (2004). LANDMARC: Indoor Location Sensing Using Active RFID. Wireless Network .

Scavarda, L. F., & Kraemer, V. (2005). RFID na Logística: Fundamentos e Aplicações. XXV Encontro Nac. de Eng. de Produção, 907. Porto Alegre.

Teixeira, S. (2004). Esta etiqueta é inteligente. Revista Exame , 100-101.

Srivastava, B. (2004). Radio Frequency ID technology: The next revolution in SCM. Business Horizons .

Want, R. (2004). - RFID A Key to Automating Everything. Scientific American , 56-65.

Mark, R. (2013). RFID JOURNAL ESPAÑOL. Recuperado el 13 de Mayo de 2014, de <http://espanol.rfidjournal.com/noticias/vision?8978>

Escobar, C., Vargas, I., Quintero, A., & Acosta, A. (2008). Diseño e implementación de un sistema de hospitalario basado en tecnología RFID. Revista Científica Universidad Distrital Francisco José de Caldas, 22-37.

(USDA), U. S. (2005). Protecting Perishable Foods During Transport Handbook 669. United States Drug Agency. Washington: USDA.

FENAVI-Federación Nacional Avicultores. (2014). fenavi.org. Recuperado el 4 de 08 de 2014, de fenavi: <http://bjcu.uca.edu.ni/Contenido/pdf/GuiaAPAFinal.pdf>

Echeverry, J., & Hernández, M. (2005). Productividad de los sectores colombianos : opportunities and obstacles for increasing productivity on some manufacturing sectors : CEDE, 7191.

Falcone, D. (s.f.). Introducción a la logística. recuperado de www.eventi.unicas.it/content/download/3348/20622

Gracia, O., & Zuleta, H. (2007). Tratado de libre comercio entre Colombia y Estados Unidos : Documentos de Trabajo Sobre Economía Universidad Del Rosario, (p. 29).

Mojica, A., & Paredes, J. (2005). Características del sector avícola colombiano y su reciente evolución en el departamento de Santander. Ensayos Sobre Economía Regional, Banco de La República, (p7).

ANEXOS

Presentación Frigorífico Metropolitano

Es para nosotros un placer presentar a Frigorífico Metropolitano Cartagena, y ofrecer los Servicios Logísticos de Almacenamiento, Distribución y Manejo de inventarios en bodegas refrigeradas, ubicadas en la ciudad de Cartagena donde prestamos los servicios de Congelación, Conservación y Refrigeración para alimentos perecederos.

El almacenamiento en cámara de conservación y refrigeración lo hacemos en estantería con el uso de estibadores y montacargas eléctricos, por posición de estiba - pallet, la medida standard de cada pallet es: 1 mt. de frente x 1.20 mt. de fondo x 1.58 mt. de alto, con una capacidad de almacenamiento en peso hasta 1.100 kg. y en volumen de 1.89 m3. La pallet se forra con película de stretch.

A continuación podrá observar nuestras instalaciones en donde se puede apreciar el valor agregado que ofrecemos, a través de una tecnología de punta que nos permite dar un servicio oportuno y de calidad.

Anexo 1. Tarifas Frigorífico Metropolitano, tarifa de servicios Enero 2014 – Diciembre 2014.

CONSERVACIÓN

UNIDAD	VALOR (\$)
Posición/día	\$ 5.400,00

REFRIGERACIÓN

UNIDAD	VALOR (\$)
Posición/día	\$ 4.200,00

DESCUENTOS POR VOLUMENES

POSICIONES	DESCRIPCIÓN	PORCENTAJE
0 - 50	Posiciones promedio mes	Tarifa Plena
51-150	Posiciones promedio mes	5%
151-300	Posiciones promedio mes	7%
301 o más	Posiciones promedio mes	10%

Esta tarifa aplica para productos que ingresa en canasta toda perforada de 20 X 60 X 40 cm. Y con un peso máximo de 18 kgm.

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR

Servicio	Unidad	Valor (\$)
Movimiento de Entrada	Posición	\$ 3.650,00
Movimiento de Salida	Posición	\$ 3.650,00
Traslados	Posición	\$ 3.650,00
Empaque	Sacos	\$ 450,00
Estacionamiento de camiones con servicio de energía	Hora	\$ 5.800,00

SERVICIOS DE TRANSBORDO - CLIMATIZADO

CONTENEDOR DE 40': CON PRODUCTO CARGA SUELTA: \$270.000 MÁS IVA.

CONTENEDOR DE 40': CON PRODUCTO PALETIZADO: \$180.000 MAS IVA.

HORARIOS DE ATENCIÓN

LUNES A VIERNES DE: 07:30 AM. A 12:00 PM Y DE 1:00 PM. A 05:00 PM.

SÁBADOS DE: 07:30 AM. A 01:00 PM.

SERVICIO EXTRAORDINARIO

PRIMERA HORA O FRACCIÓN	\$72.000
HORA ADICIONAL O FRACCIÓN	\$50.000
FESTIVOS PRIMERA HORA	\$80.000
FESTIVOS HORA ADICIONAL	\$60.000

Anexo 2. Estados Financieros año 2008 - 2010.

Activo		
Corriente	\$616.099.000,00	31%
Fijo Neto	\$1.360.781.000,00	68%
Otros	\$32.117.000,00	2%
Total	\$2.008.997.000,00	
Pasivo		
Corriente.	\$798.444.000,00	81%
LP	\$192.953.000,00	19%
Total	\$991.397.000,00	
Patrimonio	\$1.017.600.000,00	51%
Pas+Pat	\$2.008.997.000,00	49%
PyG		
Ingresos Op	\$1.977.556.000,00	98%
Ingresos NoOp	\$34.898.000,00	2%
Total Ingresos	\$2.012.454.000,00	
GtosOp	\$1.131.654.000,00	89%
GtosNoOp	\$144.645.000,00	11%
Gtos Totales	\$1.276.299.000,00	
Resultado Op	\$845.902.000,00	
Resultado Neto	\$766.054.000,00	

ESTRATEGIAS EMPRESARIALES: CASOS DE ESTUDIO EN EL SECTOR INDUSTRIAL

Activo		
Cte.	\$664.293.000,00	13%
Fijo Neto	\$3.788.295.000,00	76%
Otros	\$51.011.000,00	1%
Valorizaciones	\$467.565.000,00	9%
Total	\$4.971.164.000,00	100%
Pasivo		
Cte.	\$1.470.361.000,00	56%
LP	\$1.169.819.000,00	44%
Total	\$2.640.180.000,00	100%
Patrimonio	\$2.330.984.000,00	47%
Pas+Pat	\$4.971.164.000,00	53%
PyG		
Ingresos Op	\$2.218.741.000,00	96%
Ing No Op	\$89.468.000,00	4%
Totales	\$2.308.209.000,00	100%
Gtos Op	\$1.146.111.000,00	89%
Gtos No Op	\$144.645.000,00	11%
Gtos Totales	\$1.290.756.000,00	100%
Resultado Op	\$1.072.630.000,00	
Resultado Neto	\$1.017.453.000,00	

Activo		
Cte.	\$1.050.019.000,00	9%
Fijo Neto	\$4.256.680.000,00	37%
Otros	\$41.778.000,00	0,4%
Valorizaciones	\$6.257.728.000,00	54%
Total	\$11.606.205.000,00	100%
Pasivo		
Cte.	\$1.568.793.000,00	57%
LP	\$1.207.470.000,00	43%
Total	\$2.776.263.000,00	100%
Patrimonio	\$8.826.942.000,00	76%
Pas+Pat	\$11.603.205.000,00	24%
PyG		
Ingresos Op	\$2.613.211.000,00	82%
Ing No Op	\$592.765.000,00	18%
Totales	\$3.205.976.000,00	100%
Gtos Op	\$1.770.777.000,00	90%
Gtos No Op	\$187.911.000,00	10%
Gtos Totales	\$1.958.688.000,00	100%
Resultado Op	\$842.434.000,00	
Resultado Neto	\$1.247.288.000,00	

Capítulo 5

GESTIÓN GERENCIAL EN LA INDUSTRIA DEL PLÁSTICO: CASO PLACECOL

Por:

Jaime Pernet Castillo¹

Fernando Vélez Villalobos¹

Jorge Del-Río-Cortina²

Línea de Investigación en Estrategia y Gestión
Facultad de Economía y Negocios
Universidad Tecnológica de Bolívar

¹MBA Administración - Universidad Tecnológica de Bolívar.

²Estudiante de Doctorado en Administración; Grupo de investigación -IDE- Instituto de Estudios para el Desarrollo, Universidad Tecnológica de Bolívar.

RESUMEN

Placecol S.A. es una organización con una trayectoria muy exitosa. Logró impactar el mercado gracias a sus productos plásticos de alta calidad y acabados debidamente cuidados, variables que influyeron en su crecimiento y en su marca.

La empresa basó su éxito en la explotación del mercado de marcas blancas en las grandes superficies y en farmacias de gran formato, su insistente y constante participación le permitió tener la capacidad de explorar nuevos mercados y aumentar su tamaño en el sector industrial.

Placecol S.A. es una empresa que se admiró mucho debido a su gerencia, su historia y por haber surgido pese a sus limitados recursos que fueron creciendo económicamente e industrialmente poco a poco desde que se conoció a la empresa, hasta la actualidad.

Palabras claves: Oportunidades, retos, aciertos gerenciales, mercado plástico.

PLACECOL S.A: A HISTORY OF OPPORTUNITIES AND MANAGEMENT MARKET HITS IN PLASTIC

ABSTRACT

PLACECOL S.A. is an organization with a very successful career. It could impact the market thanks to its so elaborate plastic products, surrounded by high quality and appropriately designed finishes, variables that influenced their growth and their brand.

The company based its success on the market exploitation of private labels in supermarkets and pharmacies in large format, it's insistent and constant participation allowed him to have the ability to explore new markets and increase its size in the industrial sector.

PLACECOL S.A. It is a company that is much admired because of its management, its history and have emerged despite its limited resources were growing financial and industrial level gradually to what was known about him today.

Key words: Opportunity, challenges, managerial successes, plastic market.

INTRODUCCIÓN

En las organizaciones, las variables que se consideran de total relevancia para su sostenimiento siempre ha sido una temática muy subjetiva, ya que líderes de compañías piensan que el surgimiento de una organización se deriva de muchos aspectos, sin embargo, en este caso de estudio se demuestra que el crecimiento de una empresa ha sido influido por la estrategia gerencial, del cual apreciaremos que, dentro de este caso, la razón del posicionamiento de la organización en el mercado se debe a la capacidad de liderazgo que garantiza su crecimiento y sostenibilidad en el segmento de marcas propias.

En este caso, entra a ser ejemplo Placecol S.A, que es la empresa colombiana con mayor crecimiento en el segmento de marcas blancas que sostiene que una buena estrategia gerencial permite posicionarse firmemente en el mercado, determinando su éxito en su compromiso con el desarrollo complejo de marcas blancas, aplicando tecnología (TICS) de vanguardia y diseños útiles y novedosos como dictan las tendencias en higiene oral. Lo cual le permite no solo estar con la tendencia si no ser tendencia, lo que le hace posible explorar más allá de las alternativas de crecimiento y por supuesto, desarrollo empresarial.

PLACECOL S.A: UNA HISTORIA DE PERSEVERANCIA Y CONVICCIÓN

Javier García Fernández, un empresario visionario que hizo de su negocio uno de los más representativos a nivel de industrias medianas en Colombia, convirtiendo a Placecol S.A en la empresa líder en fabricación de marcas propias de productos de higiene oral para las empresas de grandes superficies y retail.

LA INDUSTRIA DEL PLÁSTICO Y UN VISIONARIO

En año de 1980 el joven Javier García, quien había apenas terminado su carrera de Economista, empieza su experiencia laboral en una industria de plásticos llamada 2N De Colombia, una época enmarcada por una industria naciente en Colombia como era la del plástico y sus aplicaciones. Es ahí en esta empresa donde Javier García conoce los procesos industriales y el mundo de los negocios que se mueve alrededor de los mismos, durante este periodo observó que esta industria tenía mucho mercado y que los procesos que aún estaban empezando podían ser mejorados, observó que automatizándolos aumentaría los volúmenes de producción y lograría mejorar los costos, esto le permitiría a la empresa ser mucho más competitiva y abriría nuevas puertas a negocios diferentes para la compañía, fue así como impulsó la automatización de la fabricación de llaveros plásticos y cambió la metodología de proceso, mejorando la capacidad de producción en un 20% lo que llevó a la empresa a un crecimiento en más del 30% en las ventas, lo cual

sería una gran muestra de su potencial y de su capacidad de analizar los procesos, la empresa estaba muy contenta con los resultados del joven profesional.

A pesar del éxito que tuvo en la compañía como gerente, los planes de Javier García no se quedarían en solo trabajar para una empresa ya constituida en el mercado, su visión y capacidad emprendedora iría más allá, fue así como hacia el año de 1982 ya conocía como era el mundo de los negocios y cómo funcionaba la cadena proveedor, productor, cliente, además había visto en el mundo del plástico y sus aplicaciones, unos mercados que podía cubrir y que aún no existía en Colombia, soluciones para satisfacer la demanda, entonces decide aventurarse como independiente y es ahí donde nace Intersoplastic LTDA, una empresa que tendría como fortaleza y orientación la fabricación de productos plásticos inyectados y soplados, de ahí su nombre (Inyección, termoformado, soplado, plásticos).

En ese mismo año una de las oportunidades que observó y que dio el impulso para la creación de la empresa, fue la maquila de unos protectores para cepillos de dientes, para la multinacional Warner-Lambert, la cual se especializaba en Colombia en la distribución de cepillos para uso de higiene oral, esta gran empresa fue el motor para que el negocio de Javier García despegara como tal; Intersoplastic empezó con una inyectora en la localidad de Paloquemado en la capital de Colombia, una máquina que adquirió para darle solución a los requerimientos que tenía su gran aliado en esta etapa empresarial, una vez afianzado el negocio con la multinacional, el empresario toma su primera decisión gerencial, la cual fue crecer bajo el esquema de un negocio base o soporte y ofrecer una variedad de productos inyectados para otros mercados.

Dado el crecimiento en la demanda y el monopolio que ejercía la multinacional en Colombia en la industria de los cepillos dentales, Javier García decide comprar tres inyectoras más para atender los volúmenes de ventas y desarrollar unas nuevas aplicaciones que estaban marcando la tendencia del mercado, es así como se fabricaron tapas para marcas reconocidas de productos de uso personal, estuches para el mismo Warner-Lambert, estos fueron famosos en la década de los 80 en la marca Pro y altamente reconocidos como "protectores para cepillos dentales", para quien el único proveedor autorizado en Colombia era la multinacional, e Intersoplastic hacia el 100% de los estuches dentales, estos eran casi el 90% de las ventas que tenía la compañía y que copaba casi el 100% de la capacidad instalada, en esa época los negocios eran muy tranquilos y estables, esa alianza y su versatilidad en los negocios le permitió el sostenimiento a la compañía durante los siguientes años.

MOMENTOS DIFÍCILES, DECISIONES GERENCIALES

Hacia el año de 1984 una vez la empresa fundada y con una alta inversión en maquinaria, se presentó un hecho que marcó parte de la historia de este empresario y fue el hecho de

que su decisión de crecimiento aparente fundamentada en expectativas de demanda aun no concretas, generó una crisis económica, la capacidad instalada superaba realmente las ventas y los costos se aumentaron lo que conllevó a un momento de inestabilidad económica, que se vio reflejado en pérdidas y recortes de personal, la empresa naciente pasaba por su primera crisis y su aparente quiebra, estos años difíciles generaron un gran aprendizaje y reforzaron su tenacidad para los retos afrontados, bajando las utilidades al mínimo y generando ofertas y promociones, la empresa se mantuvo operando durante los siguientes dos años, en los cuales se generaron múltiples pero pequeños negocios que sostuvieron el capital invertido.

NUEVAS OPORTUNIDADES, NUEVOS RETOS

Hacia el año de 1987 después de una época de crisis, aparecen nuevas oportunidades de negocio dado el insipiente desarrollo de la economía del plástico y de la poca presencia de multinacionales que se ocuparán de las aplicaciones del plástico en general, en este periodo Javier aprovecha con su aliado estratégico y desarrolla aplicaciones nuevas, decide explorar el mundo de los cepillos, ofreciéndole a la empresa la fabricación del mango inyectado en Colombia, esto le permitiría no solo cubrir la maquila del estuche sino también el producto final que era el cepillo, es así como después de un riguroso proceso de aprobación de calidad de producto Intersoplastic desarrolló moldes (herramientales para la inyección de productos) de cepillos etiquetados con el nombre de su cliente final.

Dado los avances y el acercamiento al producto final es decir el cepillo, Javier nuevamente visiona que estaba en condiciones de asumir el reto de cubrir el 100% de la maquila del producto, por lo que se plantea la idea de aprender a encerdar (proceso de colocar cerdas a los cepillos dentales) y así cerrar el proceso de fabricación de cepillos dentales y estuches, en este año una oportunidad de negocio de una maquina antigua de encerdar y una demanda de su gran aliado le da paso a la creación de Auriplast, una empresa hermana de Intersoplastic, la cual tendría otro objetivo diferente a su empresa original y era darle solución a ese nuevo reto de encerdar cepillos dentales, esto le daría una gran participación y aceptación en la industria de higiene oral.

COYUNTURA, UNA OPORTUNIDAD DE NEGOCIOS

Hacia el año de 1988 luego de un año de aprendizaje y desarrollo de nuevos negocios, la operación y los resultados empezaron a tomar un rumbo diferente ya que el negocio de los estuches que significaba el 90% de las ventas de la compañía se redujo a un 50%, este era prácticamente el negocio estratégico de la compañía de inyección, por lo que tocaba tomar nuevas decisiones gerenciales y hacer un proceso de direccionamiento estratégico a las dos compañías, el éxito de los nuevos productos de la compañía es decir los cepillos

dentales, le dio a la compañía la posibilidad de conocer nuevos aliados y fue así como se generó un nuevo cliente que fue la empresa Home Products, la cual abriría las puertas a Intersoplastic para la comercialización de los cepillos dentales, esto permitiría a la empresa Auriplast ubicada en el barrio Rionegro de la ciudad de Bogotá, convertirse en la organización estratégica para los ideales de Javier García en su emprendimiento y consolidación como empresario en Colombia.

Hacia el año de 1989 la empresa sufre un duro golpe al no ser renovado el contrato con las multinacionales, el empresario García se ve en una situación compleja ya que la inversión en la capacidad instalada estaba hecha y el negocio que sustentaba la empresa se había caído, había que pensar en qué hacer con las máquinas y los moldes que se habían desarrollado, la multinacional se quedó con los moldes de inyección personalizados en los cuales su marca era parte inscrita del mismo, quedando solo disponibles moldes genéricos de productos como tapas, estuches, sonajeros de piñatas y vasos, los cuales pertenecían a un mercado muy competitivo en el que el principal argumento de negociación era el precio.

Esta situación obligó a Javier García a aprovechar ese conocimiento adquirido durante la maquila y convertirlo en una oportunidad, así que empezó a tocar las puertas de los grandes distribuidores del país buscando como comercializar con sus únicos tres cepillos que eran moldes originales de la compañía, esta difícil tarea de convencer a los grandes formatos duró más de dos años, en los cuales la decisión de continuar con su negocio de cepillos dado que la fabricación de productos nacionales para grandes superficies no había sido explorado en esta línea fue la bandera de sostenimiento de la empresa en los momentos de crisis.

PRODUCTOS DE HIGIENE ORAL OTRA APLICACIÓN DE LOS PLÁSTICOS

En el año de 1993 Cafam (Caja de Compensación Familiar) una de las grandes cajas de compensación en Colombia, le dio la oportunidad de mostrar su producto y de empezar a usar nuevamente su capacidad instalada, esta empresa fue uno de los principales aliados para que el negocio cambiara su rumbo y diera claridad a cuál sería la especialización y el norte de las empresas de Javier García.

Durante comienzos de la década de los 90 la empresa siguió igualmente fabricando productos plásticos varios como carros para piñata, cucharas, ganchos, tapas, cajas de empaque, empaques individuales acompañado de los cepillos que empezaron a ser una parte importante de las ventas de la compañía, al entrar en el formato de cepillos dentales con Cafam, surge la necesidad de tener las sedas dentales, como complemento de los cepillos, por lo que el empresario incorporó este nuevo elemento a su portafolio, sin tener conocimiento profundo del mercado objetivo pero entendiendo que la

satisfacción de cliente y la innovación, le darían el crecimiento y el sostenimiento que necesitaba, exploró un elemento que le faltaba al portafolio para completar su kit de productos de higiene oral, el enjuague bucal, por lo que realiza una alianza durante cuatro años con un proveedor de ellos, lo que terminaría dándole al sentido estratégico de la empresa, una orientación hacia los productos de higiene oral.

PLACECOL EMPRESA LIDER EN PRODUCTOS DE MARCAS PROPIAS EN HIGIENE ORAL

Dado el crecimiento del negocio por las nuevas propuestas del mercado, se empezaron a generar traumas a nivel operativo ya que las dos empresas hermanas Intersoplastic y Auriplast estaban ubicadas a una distancia considerable, lo que aumentaba los costos de logística y operativos; ante esta situación, Javier García toma la decisión de concentrar su producción en un solo punto, reduciendo los tiempos y mejorando los costos, lo que haría más competitiva su idea de negocios, fue así como en el año de 1998 surgió Placecol S.A (Plásticos y cepillos de Colombia), en ella se produciría las diferentes referencias que conforman el portafolio de productos de la compañía.

El inicio del siglo XXI trajo nuevos retos para la compañía y en particular para Javier García, la necesidad de crecimiento sostenible, la exploración de nuevos mercados y los paradigmas gerenciales trazan nuevas metas y nuevos mercados complementarios para la línea de productos de higiene oral, la directiva de la compañía identifica al mercado de los productos de higiene oral como uno de los más atractivos y de mayor proyección, las directivas apalancadas en las decisiones del empresario deciden que la forma de dar a conocer su nueva empresa era crear un producto distintivo con una marca representativa por lo que deciden crear a "BestT" (marca registrada como cepillos de Placecol).

La carencia de medios de difusión y la preferencia del mercado hacia los cepillos de las grandes multinacionales, no le permiten el reconocimiento al producto por lo que este intento fallido genera pérdidas. Pero las ganas de seguir creciendo y el aprendizaje de esta experiencia, le permiten identificar una forma de llegar al consumidor final en un canal de distribución desarrollado y que aún no había sido explorado, el de los productos de marcas blancas en la línea higiene oral, este nuevo formato en los supermercados y tiendas de grandes superficies sería uno de los caminos para que Placecol S.A se convirtiera en una empresa exitosa.

Como parte fundamental del ingreso a este mercado, era necesario que la empresa cumpliera con los estándares requeridos en calidad y servicio, es cuando decide que su propuesta original de entender las necesidades del cliente y darle un producto de calidad, debería estar reforzada por unas políticas y un sistema que las garantizara, es allí cuando empiezan los procesos de certificación para poder ser reconocido y competitivo en los

mercados nacientes, las primeras negociaciones recuerda el empresario se dieron porque el mercado era nuevo y aun no se había identificado el potencial del mismo, una vez empezó el desarrollo de marcas propias la competencia por el mercado no se hizo esperar, una visión de calidad e innovación apoyada por su gestión y aplicada por uno de sus jóvenes directivos, le permitieron a Placecol S.A consolidarse en el mercado y ser vistos como una empresa de proyección y con gran orientación al cliente, lo que le da la preferencia y la convierte en una de las más estructuradas en la industria PYME (pequeña y mediana empresa) del plástico.

LA CERTIFICACIÓN, MISIÓN Y LA VISIÓN DE PLACECOL, ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO Y SOSTENIBILIDAD

Durante este proceso de crecimiento de Placecol S.A, uno de los principales argumentos para poder ingresar en los grandes formatos era precisamente la necesidad de estar alineados con normas internacionales de procesos que garantizaran la calidad del producto, por esta razón Javier García decide incorporar en su negocio el Sistema de Gestión de la Calidad, un programa que organizaría los procesos y garantizaría la calidad, lo que conllevaría finalmente a la certificación en ISO 9001, esta sería la carta de presentación de Placecol S.A para que sus clientes tuvieran la certeza de que su producto estaba a nivel de cualquiera que ofrecieran las grandes multinacionales que se encontraban en este segmento de mercado.

En esta etapa de la empresa aparecieron los procesos estructurados, la estandarización de la producción y la innovación como modelo de desarrollo para los productos, otra de las claves en la gestión empresarial para el éxito de la compañía.

Hacia el año de 2008, comienza un proceso de alineamiento estratégico con el sistema de gestión de la calidad, reorientando así mismo la misión y la visión, ya que como sabemos esta empresa arrancó como una empresa de plásticos y luego se convirtió en una empresa de productos de higiene oral. Es por esto que la empresa formula su misión, la cual sería muy clara en cuanto a su orientación: “Somos una empresa dedicada al desarrollo, fabricación y comercialización de productos de higiene oral, especializados en la fabricación de marcas propias”. Teniendo claridad en cuanto a la misión la empresa generó sus expectativas en cuento a la visión, para ello el empresario y su grupo ejecutivo, en el cual uno de sus hijos ya era parte del área operativa, se preguntó: " ¿Qué queremos ser en el tiempo?, ¿Cuál va a ser nuestro objetivo a futuro?" Y es cuando la empresa define su visión: “Ser reconocidos en el mercado nacional como una empresa líder en productos de higiene oral especializados en el desarrollo de marcas propias, posicionar en el mercado de las marcas propias a Placecol”.

CRECIMIENTO Y EXPANSIÓN

Los nuevos objetivos de la empresa trazaron las directrices y el camino a seguir, en su deseo de convertirse en el principal proveedor de productos de higiene oral en marca propia para las grandes superficies (retail), la compañía invirtió en maquinaria de última generación, le apostó a la innovación, la atención al cliente y el servicio, mejoró los equipos y la tecnología, se creó una línea de investigación y desarrollo liderada por una de las hijas del empresario, la cual le proveía a las grandes superficies productos que estaban actualizados al nivel de las grandes multinacionales de higiene oral, una política de manejo de inventarios la cual iba a generar que las empresas no tuvieran que pensar en el bodegaje sino que todo se iba a manejar a través de un justo a tiempo (JAT), lo que garantizaba el flujo y la respuesta a tiempo por parte de Placecol que estaban esperando sus clientes, es decir un valor agregado.

El crecimiento empezó a mostrar que Placecol estaba en el camino correcto, la empresa empezó a tener crecimientos por encima del mercado del plástico como lo muestra la gráfica en el anexo 1 y 2. La innovación y el cumplimiento con las necesidades del cliente como factor diferenciador guiaban el rumbo que tendría la compañía en sus años siguientes, la presencia de competidores sería nuevos retos para la gerencia y para sus directivas.

En el año de 2010 Placecol se convierte en la empresa líder de productos de higiene oral en Colombia y recibe reconocimientos como proveedor confiable de las grandes cadenas que existen en el mercado de Colombia, la tendencia a la economía en los productos de marcas propias o blancas le dan a Placecol un empujón para seguir creciendo hasta llegar al punto de ser el líder.

FUTURO DE PLACECOL Y RETOS DE LA NUEVA GERENCIA

A pesar de que Placecol tuvo un crecimiento exitoso y rápido, gerencialmente no existía una estrategia comercial para incrementar sus ventas, ya que la promoción de sus productos dependería del impulso que le daba la cadena al mismo, esto hacia muy complicado mejorar el crecimiento ya que no se podía tener acceso al usuario final, la continua innovación y respuesta en el nivel de servicio garantizaban la preferencia y le seguía dando participación a Placecol en el mercado, además de ser el segmento preferido de la canasta familiar la cual se identifica con los precios bajos que era un objetivo de las marcas propias.

Analizando este tema la gerencia en cabeza de Javier García determina que los canales de distribución son parte crítica del crecimiento y de la expansión del negocio, por lo que decide explorar un nuevo mercado compuesto por ortodoncistas y odontólogos, la empresa crea misiones para asistir a los congresos y a los eventos que atraían a estas

personas y es ahí donde aparece una diversificación en las ventas, con un nuevo cliente objetivo, denominado Clientes Varios, que hacía alusión a los especialistas de la salud oral.

Entendiendo las necesidades de estos nuevos clientes el área de innovación y desarrollo crea sus líneas de kit de ortodoncia y cepillo personalizados para satisfacer la demanda, con lo cual empieza todo un nuevo reto para la administración y operación de la compañía.

La participación en congresos y ferias da a Placecol un reconocimiento y valoración por parte de los especialistas de higiene oral, el nuevo mercado genera a la empresa conflictos de manejo de logística y operación, los grandes negocios con las cadenas fundamentados en políticas de inventarios para pronta respuesta y fechas de entrega JAT (Justo a Tiempo), complican los costos y reducen los márgenes generando nuevos desafíos.

Un crecimiento inesperado en los mercados de clientes varios como lo muestra en los anexos 3, 4, 5, 6 y 7; no detiene la calidad de servicio, solo genera más necesidades y personal calificado para atenderlas, el desarrollo del mercado y del negocio propone que la empresa debe seguir su línea de crecimiento tal como observamos anteriormente, la necesidad de explotar los mercados ya conocidos y explorar los potenciales son parte de los retos que asume la gerencia y su nueva generación.

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

Apreciamos la gran calidad con la que trabaja y la capacidad que tiene Placecol de haber logrado su posicionamiento en el mercado. Es una organización exitosa gracias a un líder exitoso que ha tenido la capacidad de hacer realidad los objetivos trazados, por tener en claro a donde se va a proyectar la empresa, por preocuparse en brindar un producto de alta calidad al mercado.

La organización se ha podido desarrollar evidentemente debido a su alto grado de competitividad y presencia en lo que corresponde a la persecución de reconocimientos de calidad, en ferias y reuniones empresariales que ha tomado como oportunidad para darse a conocer. Los resultados y proyecciones que poseen les permiten continuar con sus metas trazadas para las fechas venideras y crecer cada vez más como organización.

Este caso de negocio exitoso, nos enseña como aprovechando las oportunidades del mercado, teniendo tenacidad, perseverancia y una adecuada toma de decisiones se puede cimentar una gran compañía, durante toda la trayectoria el empresario muestra que siempre vio como a una adversidad sacarle provecho, entendió que una propuesta de valor era la clave para guiar su norte en la toma de decisiones, este le apostó dar un buen

producto, es decir un producto de calidad y a brindarle un buen servicio al cliente para que este viera a la compañía como su aliado en el crecimiento.

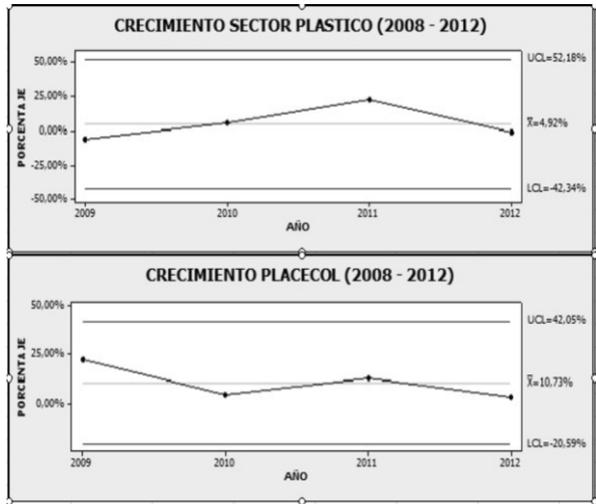
El caso deja ver que siempre existen nuevos retos y visionarios que los afronta y que toma decisiones oportunas basados en las necesidades y expectativas del mercado y que siempre están pensando en que los obstáculos son solo pruebas para aprender y seguir creciendo.

PREGUNTAS DE REFLEXIÓN

1. ¿Qué estrategias y modelos exitosos fueron el norte para el proceso de consolidación empresarial de Javier García?
2. ¿Cuáles deben ser las estrategias para garantizar la sostenibilidad de la compañía?
3. ¿Cuál debe ser la visión de Placecol para los siguientes cinco años, es el mercado de Clientes Varios una solución de crecimiento para PLACECOL S.A.?
4. ¿Cuáles deben ser las estrategias gerenciales para garantizar el éxito y el constante crecimiento de Placecol S.A.?
5. ¿Cuáles deben ser los mercados objetivos para desarrollar en los próximos cinco años?; con el fin de mantenerse y aumentar el mercado en marcas propias.

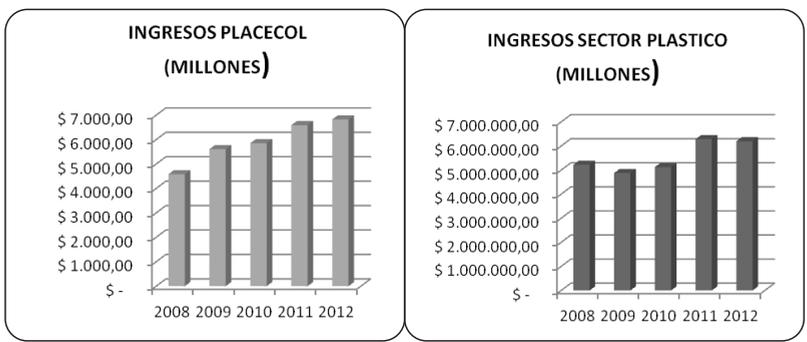
ANEXOS

Anexo 1. Comportamiento y análisis promedio de crecimiento sector plástico vs PLACECOL S.A.



Este gráfico es del comportamiento de los ingresos operacionales de Placecol vs el sector de plásticos, como se ve el de plásticos estuvo alrededor del 4,9% mientras que Placecol S.A. 10,73%.

Anexo 2. Ingresos PLACECOL vs ingresos sector plástico.



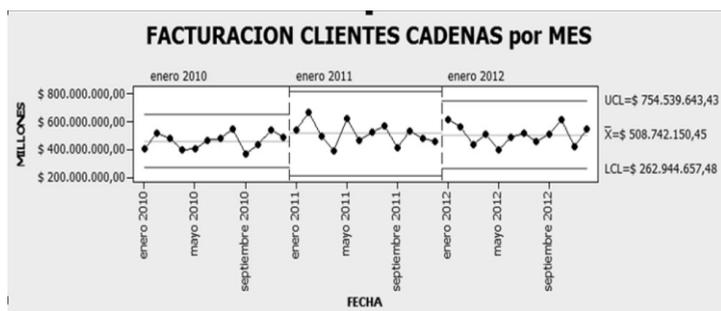
Estos dos son los datos brutos de ingreso de ambos donde la mecánica de Placecol S.A. es de constante crecimiento, mientras que el de plástico tuvo un decrecimiento en 2009.

Anexo 3. Gráfico de ingresos en millones de Placecol S.A. y del sector plástico.



Este gráfico muestra el crecimiento promedio en ventas de Placecol S.A., en el segmento de clientes varios se observa que el promedio del año de 2010 fue cercano a los 25 millones y en el año de 2011 alrededor de los 37 millones, mientras que el año de 2012, 72 millones.

Anexo 3. Comportamiento de facturación en pesos x mes clientes varios.



Este gráfico muestra el crecimiento promedio en ventas de Placecol S.A., en el segmento de cadenas se observa que el promedio del año de 2010 fue cercano a los 465 millones, en el año de 2011 alrededor de 516 millones, mientras que el 2012, 508 millones.

BIBLIOGRAFÍA

Ananth, R. Mashall, F. (2001). Gestion de la cadena de suministro. Caso de estudio publicado. Harvard Business School. 603-S07. Rev. 19 de noviembre.

PLACECOL S.A. (2013). Información de estados financieros internos de PLACECOL S.A., y estadísticas correspondientes a los periodos (2008-2012).

Howard, S., (2006). Una Perspectiva sobre el empresarialismo: Caso de estudio publicado, Harvard Business School. 302-S40. 13 de abril.

Michael, E. Porter. Willis, E. (2003). Asociación Colombiana de industrias (Acoplásticos). Caso de estudio publicado. Harvard Business School. 705-S10. Rev. 3 de febrero de 2013.

Capítulo 6

ESTRATEGIA Y GESTIÓN EN LA INDUSTRIA CAMARONERA: CASO OCEANOS

Por:

Clara Castillo Corredor¹

Carmen Handke Fonseca¹

Juan Robledo-Fernandez²

Línea de Investigación en Estrategia y Gestión
Facultad de Economía y Negocios
Universidad Tecnológica de Bolívar

¹MBA Administración - Universidad Tecnológica de Bolívar.

²Doctor en Administración; Director de línea de investigación en Estrategia y Gestión, Grupo de investigación - IDE- Instituto de Estudios para el Desarrollo, Universidad Tecnológica de Bolívar.

RESUMEN

El presente estudio se realizó con el fin de demostrar cómo la compañía OCEANOS S.A. logró sobrevivir a la crisis que golpeó a la industria camaronesa durante la primera década del año 2000.

El método utilizado en el estudio fue: competencia adquirida con componentes descriptivos, a través de los cuales se logró establecer los factores claves en la gestión empresarial y estratégica que permitieron a la empresa llegar a ser competitiva a nivel mundial.

La búsqueda de aliados estratégicos, como Ecuador, los cambios en los sistemas de producción acompañados de estrategias de marketing, para mejorar la utilidad aprovechando un 35% de masa adicional encontrada en la cabeza del camarón, incrementando con esto los ingresos en aproximadamente un 30% por mejores precios de venta y consecuentemente reduciendo el costo de mano de obra en el que se incurrió durante el proceso de descabezado.

Palabras claves: Sostenibilidad, competitividad, industria.

OCEANOS S.A. AN EXAMPLE OF SUSTAINABILITY IN THE COMPETITIVE SHRIMP INDUSTRY

ABSTRACT

The present study was performed in order to demonstrate how the company OCEANOS SA He managed to survive the crisis that hit the shrimp industry in the first decade of 2000.

The method used in the study was descriptive components gained competence through which it was established the key factors in business and strategic management that allowed the company to become globally competitive.

The search for strategic allies like Ecuador , changes in production systems accompanied by marketing strategies to improve the usefulness taking advantage of a 35 % additional mass found in shrimp heads , with this increasing revenues by approximately 30 % by improved sales prices and consequently reducing the cost of labor in which it was incurred during decapitated .

Key words: sustainability, competitiveness, industry.

INTRODUCCIÓN

La crisis mundial de la industria camaronera a principios de los años 2000, estuvo marcada principalmente por la sobreoferta que generó el incremento de la producción China y Tailandesa a bajo costo ocasionando una considerable reducción en los precios de venta, adicionalmente la crisis económica mundial desatada en firme durante el año 2008 y que como consecuencia aumentó los niveles de desempleo generó a su vez la inminente contracción de la demanda.

Por su parte, las camaroneras colombianas en su afán de ser competitivas y sobrevivir ante este fenómeno, elevaron desproporcional e insosteniblemente sus costos operacionales, lo que sumado a la importante revaluación del peso durante la primera década del 2000, afectó negativamente a este sector industrial cuyos principales ingresos provenían de la exportación a Europa y Estados Unidos, situación que llevó a la quiebra a la mayoría de los participantes de esta industria.

Sin embargo, Océanos S.A. una empresa que hace parte del Grupo Manuelita desde 1987, pese a lo anterior, ha logrado constituirse como la mayor compañía colombiana productora de camarones de cultivo, actualmente cuenta con 1.052 hectáreas en cultivos y con una planta de procesos capaz de procesar más de 7.000 toneladas anuales de camarón, es una empresa colombiana que a diferencia de sus competidoras locales ha logrado sobrevivir a la crisis y seguir siendo competitiva dentro de la golpeada industria camaronera mundial, por tal razón, es importante resaltar a través del estudio de este caso, cuáles han sido las estrategias que ha desarrollado Océanos SA durante la última década y que le han permitido demostrar que en Colombia si es posible desarrollar el cultivo y comercialización del camarón como una actividad económica rentable y sostenible, con la pretensión de que este análisis sirva de motivador para el crecimiento de este sector industrial en el país.

El enfoque interpretativo con la modalidad de estudio de caso, se desarrolló bajo la estrategia empresarial dirigida hacia el estudio de eficacia, costos y métodos alternativos con el fin de mostrar como Océanos SA logró incrementar los niveles de eficiencia en sus diferentes áreas consiguiendo una reorganización estratégica del negocio que le permitió no solo sobrevivir a la crisis sino también constituirse como una empresa rentable y auto sostenible.

La relación de la problemática y los métodos estratégicos y experimentales formulados los pudimos diseñar bajo las siguientes premisas:

- Océanos SA demostró a través de su modelo de gestión estratégica, que en Colombia es posible cultivar camarón para comercializarlo de manera rentable y competitiva a nivel nacional e internacional.

- La reorganización del negocio desde el punto de vista estratégico fue el mecanismo clave que le permitió a Océanos SA. sobrevivir a la crisis y constituirse en una empresa competitiva a nivel mundial.
- Para ser competitivo en un sector industrial donde la producción China a bajo costo es determinante al momento de definir los precios de mercado, existen planes estratégicos alternativos que pueden impulsar a las empresas colombianas a competir con ellos e incluso seguir siendo rentables, tal es el caso de Océanos S.A. que ha logrado mantenerse vigente en la industria mundial del camarón desde hace más de 25 años.

OCÉANOS S.A. UN EJEMPLO DE SOSTENIBILIDAD EN LA COMPETITIVA INDUSTRIA CAMARONERA

En este caso iniciamos el recorrido que significó a la empresa OCEANOS S.A., poder sobrevivir a las diferentes crisis del sector camaronero y ser hoy por hoy la empresa líder en el cultivo y venta de camarón de Colombia

El negocio de la Acuicultura

La Acuicultura es un conjunto de actividades, técnicas y conocimientos de cultivo de especies acuáticas animales, entre ellas el camarón. La camaronicultura, término utilizado para definir la producción de camarones en cautiverio, es una actividad de cultivo en medio acuático, con fines de producción y comercialización.

El camarón de cultivo, es un alimento sumamente importante pues puede ofrecer los niveles de proteína necesarios para atender desafíos de talla mundial como: el crecimiento de la población, el aumento en la demanda de alimentos y por ende, la sostenibilidad de la cadena alimenticia.

Figura 1. Piscinas de Océanos S.A. para el cultivo de camarón ubicada en la Isla del Covado.



Nota: Piscinas de Océanos S.A. para el cultivo de camarón ubicada en la Isla del Covado, foto perteneciente a OCEANOS S.A.

Gráfico 2. Planta procesadora Cartagena Océanos S.A. en funcionamiento desde 1984.



Nota: Planta procesadora Cartagena Océanos S.A. en funcionamiento desde 1984. Foto perteneciente a OCEANOS S.A.

En 1987 se integran a la compañía dos socios fundamentales para el futuro de la empresa: el grupo Mineros de Antioquia y el Grupo Manuelita S.A., esta unión permitió realizar algunas adquisiciones claves tales como: la firma camaronera Colombiana de Acuicultura S.A., y con ella su laboratorio de maduración y larvas, llamado De Mares S.A., dando inicio ahora si al negocio camaronero propiamente dicho con la construcción de las primeras 100 hectáreas de piscinas. Dos años más tarde, Manuelita S.A. negocia la participación accionaria de Mitsui & CO y Mineros de Antioquia S.A. de tal manera que adquiere la totalidad de Océanos S.A. (Planta de procesamiento) y De Mares S.A. (Laboratorio de Maduración y Larvicultura).

A principios de los años 90 se gestiona otro momento importante en la evolución de la compañía, los tres negocios: planta, camaronera y laboratorios se integran en uno solo, fusionándose legalmente en 1994 como una empresa verticalmente integrada. Dos años más tarde y en forma complementaria Océanos S.A., adquiere el 51% de la Fábrica de Hielos y las granjas camaroneras de A.M.C (Barú) y Camarones del Sinú (San Antero). A finales de esta década y continuando con su visión expansionista, la empresa adquiere la camaronera vecina, Camarones del Caribe y logra integrar ambos procesos de producción en una sola finca productora.

Para comienzos del siglo XXI Océanos S.A. conservó el liderazgo dentro del sector camaronero colombiano, sus 1.052 hectáreas en espejo de agua representaban el 33% del área nacional en operación, (Anexo 1) y lograba una producción anual de 3.292 toneladas correspondientes a USD\$29.8 millones en ventas, ritmo de crecimiento, innovación y ventas que en esta misma década, le permitió a Océanos S.A. obtener la certificación en Sistema HACCP por parte de la compañía SGS Colombia S.A., sistema que le permitiría desde ese momento asegurar la calidad sanitaria de los productos y que les autorizaría la comercialización en mercados internacionales logrando que en el año 2002, estos esfuerzos sean recompensados, cuando la empresa se hace merecedora al premio PORTAFOLIO EMPRESARIAL en la categoría de esfuerzo exportador, al conquistar nuevos mercados.

Océanos S.A. es una empresa cuya visión está orientada a la sostenibilidad y confiabilidad en el proceso de cultivo y procesamiento de camarón, la compañía busca hacer del camarón de cultivo un negocio altamente rentable para todos los que participan en él. En la misión; para efectos de este caso esta visión y misión reflejan la orientación empresarial de océanos hacia un modelo de negocio de producción sostenible, con procesos confiables para la comercialización de camarón de cultivo. La empresa está enfocada en una estrategia de mejora continua, lo que hace que optimice sus procesos para generar mayor rentabilidad para ella y para sus clientes. Pero realmente: ¿Cómo ha logrado Océanos S.A., sobrevivir a las innumerables crisis de los mercados internacionales?, ¿Cómo ha podido superar los exigentes retos de la volátil y reñida industria camaronera? y lo que es aún más interesante: ¿Cuáles han sido sus estrategias para lograr sostenerse y mantenerse competitiva a nivel internacional cuando sus competidores locales no pudieron hacerlo?

La industria camaronera en el mundo

Durante los últimos diez años la característica más notoria de la industria camaronera a nivel mundial ha sido la caída del precio, la cual ha mostrado una disminución de más del 50% con respecto al año 2000. La principal causa fue el incremento que se dio en la producción mundial de camarones en una mayor proporción que el crecimiento de la demanda, fenómeno que se generó con la introducción y el creciente cultivo de la especie nativa para Latinoamérica de *L.Vannamei*³ en Asia a partir del año 2001.

Figura 3. Ejemplar de *L.Vannamei*.



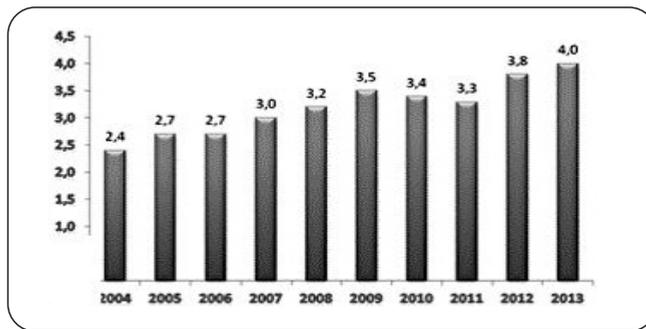
Nota: Ejemplar de Camarón *L. Vannamei*. Foto perteneciente a OCEANOS S.A.

A principios de este siglo la crisis mundial de la industria camaronera estuvo marcada principalmente por la sobreoferta que generó el incremento de la producción China y Tailandesa a bajo costo, ocasionando una considerable reducción en los precios de venta a lo que se adiciona la crisis económica mundial desatada en firme durante el año 2008 y que trajo como consecuencia el aumento de los niveles de desempleo que produciría una inminente contracción de la demanda.

³ Especie de camarón que habita en Asia.

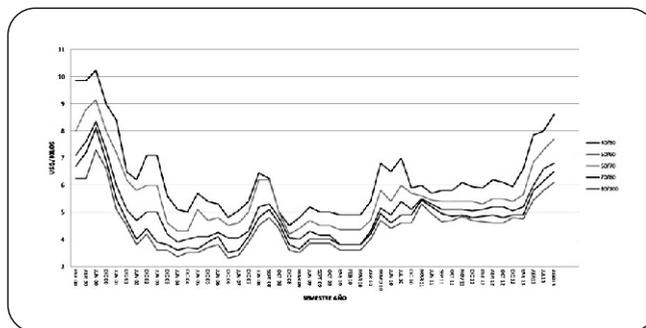
La penetración de la acuicultura ha creado una tendencia creciente en la oferta de camarón y decreciente en su precio (Figuras 4 y 5), por su parte la incertidumbre entre la oferta y la demanda debido a la preocupación por una posible sobreoferta o por una escasez del producto ha ocasionado la volatilidad* de este tipo de negocio aunque ya en el 2013 la producción pareciera ir creciendo directamente proporcional con los precios, la tendencia era completamente inversa en los años anteriores, situación que resultó ser perjudicial para todos los actores de la industria del camarón.

Figura 4. Producción Mundial L.VANNAMEI.



Nota: Cantidades producidas a nivel mundial de la especie L. Vannamei expresadas en millones de toneladas datos tomados de Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. (2010), Boletín de Análisis por producto: Camarón de cultivo, Boletín N° 43. Pág. 9.

Figura 5. Tendencia del precio del camarón entero de cultivo.

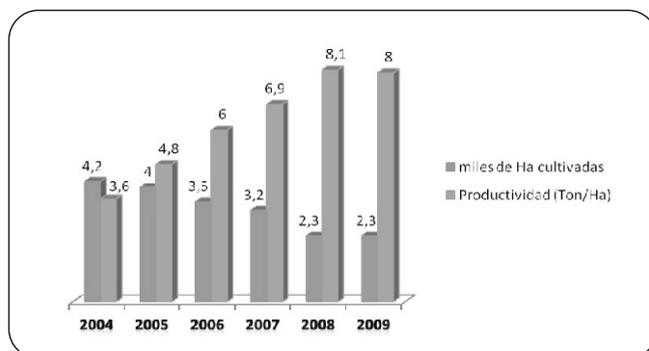


Nota: Evolución semestral del precio de mercado expresado en dólares americanos por kilogramo de las diferentes tallas del camarón de cultivo en los últimos 13 años, información suministrada por Océanos S.A.

Ante estos hechos mundiales y dado que los precios por kilo no mejoraban, la junta directiva de Océanos S.A., al igual que las otras camaronerías colombianas, decidió

incrementar la biomasa por hectárea pensando que con esta estrategia de producir más kilogramos por área sembrada podrían conseguir el nivel de ingresos que requería el negocio para seguir siendo viable, para esto desarrollaron un agresivo plan de expansión y es así como en el 2006 Océanos S.A., se convierte en la mayor empresa cultivadora de camarón en Colombia, exportando un 60% de su producción a Europa (España y Francia), el 25% a Estados Unidos, el 10% a Japón y un 5% destinado al mercado nacional; en resumen, establecemos que atendiendo a este panorama las camaroneras colombianas incluyendo a Océanos S.A., siguiendo las tendencias internacionales en su afán de mantenerse competitivas y sobrevivir a este fenómeno, implementaron también un sistema de producción intensivo^{4,5}, disminuyendo la superficie cultivada en un 45% entre los años 2004 y 2009 pero a su vez generando un incremento en la producción (Figura 6).

Figura 6. Superficie cultivada y productividad en Colombia.



Nota: Comparación de las hectáreas en cultivo de camarón dentro de la superficie colombiana y la productividad del país expresada en toneladas por hectárea información tomada del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2010). Planes de Desarrollo para cuatro sectores clave de la agroindustria de Colombia, Documento Sectorial, Sector Camaronicultura, Pág. 20-21.

Pero la utilización de este nuevo modelo de producción intensiva, los altos costos de mantenimiento de la tecnología utilizada, el incremento de los costos de materias primas, los precios a la baja y la revaluación del peso colombiano no fueron las condiciones óptimas para que estas empresas generaran utilidades de esta manera.

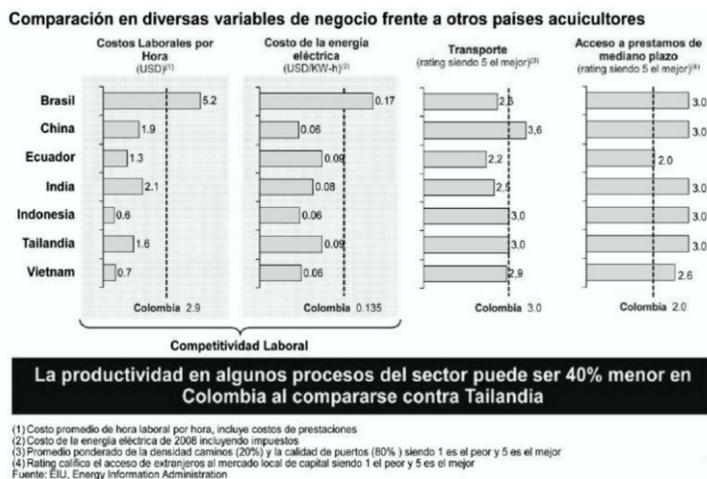
Colombia como productor presenta una gran desventaja en el comportamiento de los costos más representativos dentro de la industria camaronera mundial como la mano de

⁴ Materia total de los seres que viven en un lugar determinado, expresada en peso por unidad de área o volumen.

⁵ Densidad de siembra de 60 a 100 camarones por Mt²

obra y la energía por ejemplo. (Figura 7) Esta evidente desventaja la hace perder competitividad ante grandes países productores como China, Indonesia, Vietnam, Tailandia y Ecuador, pues aunque el sector ha estado atravesando una de las crisis mundiales más profundas en cuanto a precios internacionales, estos países han logrado seguir siendo competitivos en el mercado.

Figura 7. Comparación Costos de Producción Colombia frente a otros países.



Nota: Comparación de Colombia con los principales países productores de camarón de cultivo respecto a las variables de costos más significativas de la industria información gráfico tomado del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2010). Planes de Desarrollo para cuatro sectores clave de la agroindustria de Colombia, Documento Sectorial, Sector Camaronicultura. P. 26.

La industria Camaronera y la crisis en Colombia

El cultivo industrial de camarón en Colombia se inició en 1983 localizándose las principales fincas en la Costa Caribe siendo la ciudad de Cartagena el centro de operaciones para administración y plantas de proceso. Las empresas pioneras fueron Acuipisca y Colombiana de Acuicultura (actualmente Océanos S.A.) en la isla del Covado región de Cartagena, seguidas por Cartagenera de Acuicultura ubicada en el municipio de San Onofre, y Agrosoledad, esta última localizada en el estuario de la Bahía de Cispatá en San Antero Córdoba.

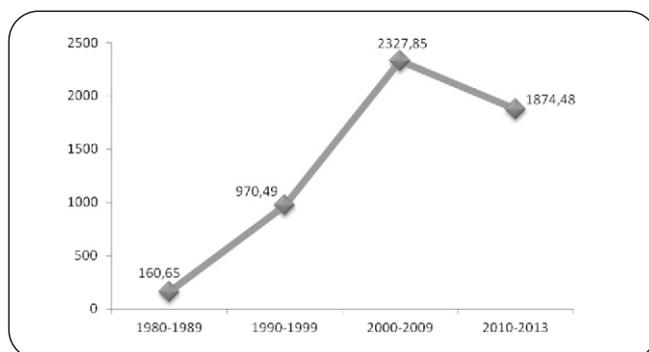
Al año siguiente se crea la Asociación de Acuicultores de Colombia ACUANAL como una entidad de carácter gremial que congrega a las principales empresas de la Costa Atlántica y Pacífica. Posteriormente en 1993 se funda el Centro de Investigación de la

Acuicultura Colombiana CENIACUA, como un organismo generador de conocimiento científico y tecnológico para apoyar el desarrollo de la acuicultura en el país.

A finales de 1994 la industria sufre un revés importante con la aparición del Síndrome de Taura⁶ (TSV), una enfermedad de alta mortalidad que afectó las granjas camaroneras tanto en Colombia como a nivel mundial. La consecuencia de esta enfermedad, el significativo incremento de costos y baja en la producción. Sin embargo a principios de la siguiente década y a causa del aumento en el uso de la tecnología y las investigaciones científicas, la industria camaronera en Colombia logró consolidarse con una tendencia al crecimiento y al mejoramiento genético de la semilla del camarón y el sistema de producción biosegura⁷.

El contraste radica en que finales de esta primera década del siglo XXI, en Colombia las expectativas para el sector industrial camaronero decrecieron considerablemente, si bien es cierto que el cambio en el sistema de producción logró posicionar a Océanos S.A., como líder en el sector camaronero (pues para el 2007 representaba un 46% del total de hectáreas de cultivo en la costa Atlántica y un 38% del área nacional en operación, reflejado en un aumento de su producción anual a 8.717 toneladas), los altos costos de este nuevo sistema, la revaluación del peso (Figura 8) y la crisis económica mundial que disminuyó la cantidad de importadores quienes en este momento se encontraban ilíquidos y con pocas opciones de crédito reduciendo así los inventarios, los restaurantes y las pequeñas cadenas de distribución del producto, también golpearon a Océanos S.A., llevándola a lo que podría considerarse como el momento más crítico a lo largo de su existencia.

Figura 8. Variación de la TRM.



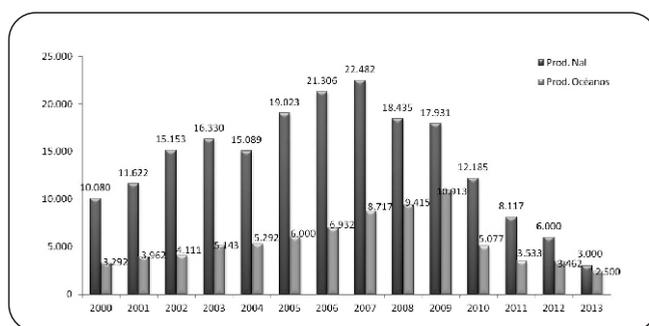
Nota: Comportamiento de la tasa representativa del dólar con respecto al peso colombiano en las últimas cuatro décadas información tomada de la página web del Banco de la República.

⁶ El Síndrome de Taura, (TSV), es una de las enfermedades más devastadoras que afectan a la industria de las granjas camaroneras a nivel mundial, en Colombia se presentó a finales de 1994.

⁷ Se les llama así a aquellas hectáreas que se encuentran aptas para la siembra y el cultivo del camarón.

Durante este mismo periodo, y como era de esperarse tras la imparable revaluación del peso y el incremento año tras año de los costos operacionales, el sector industrial camaronero se vio catastróficamente afectado debido a que sus principales ingresos provenían de la exportación a Europa y Estados Unidos; el crecimiento del 96% que se había presentado en la primera década del 2000 pasando de 9.580 a 22.188 Toneladas anuales, (Figura 9) comenzó a invertirse a partir del 2008 ya que desde este año varias de las 27 fincas que se llegaron a constituir en el sector empezaron a cerrar y para el 2010 ya solo quedaban en producción, Cartagenera de Acuicultura y Océanos S.A., ambas con el uso del sistema de producción intensivo, mientras que todos los pequeños productores ya habían desaparecido.

Figura 9. Producción Nacional Vs Producción de Océanos S.A.



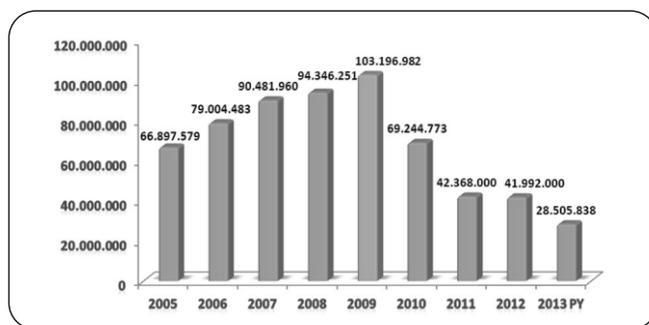
Nota: Cantidades producidas de camarón de cultivo en Colombia y en Océanos S.A. expresadas en toneladas información suministrada por Océanos S.A.

Máquina estratégica funcionando, OCEANOS S.A., enfrenta la crisis.

Históricamente el cultivo del camarón ha estado afectado por el comportamiento de numerosas variables que obligan a las empresas de este sector a revisar constantemente sus estrategias productivas y de comercialización. Algunas de las principales variables que han incidido en este comportamiento y que ya se han mencionado anteriormente son: los precios internacionales, la presencia de enfermedades, los costos de producción y las exigencias de los consumidores. Por lo tanto, para este tipo de industria la planeación estratégica es una herramienta prioritaria que le permite a los participantes de la misma elaborar un plan de gestión que integre las numerosas variables que afectan el negocio y que a su vez permita establecer políticas de costos y gastos que sean consecuentes con las características de esta industria, de tal forma que la gestión gerencial es de suma importancia para el desarrollo de estrategias encaminadas hacia la eficiencia en el uso de los recursos y hacia el establecimiento de una estructura administrativa flexible y adaptable a los cambios necesarios para enfrentar los retos que el entorno plantee.

A mediados de la década de los 2000 debido a la crítica situación que hace ya varios años azotaba a la industria camaronera, se hizo necesario revisar la planeación estratégica de la compañía y tomar medidas respecto al control de costos y gastos provenientes principalmente de la operación, para esto la junta directiva de Océanos S.A., vio la necesidad de llevar a cabo una reorganización de su estructura tanto administrativa como operativa, que permitiera soportar la crisis y evitar la clausura de la compañía como había sucedido con casi todas las demás empresas del sector. Sin embargo, en el mismo periodo se dispararon los de producción al subir los precios de sus insumos (harina de pescado, torta de soya, harina de maíz y de trigo) todo esto debido al auge de los biocombustibles⁸, por esta razón la intención de la junta de reducir costos y gastos no se evidenció en los resultados obtenidos por la empresa, los cuales por el contrario siguieron en aumento hasta finales de esa década (Figura 10).

Figura 10. Costos operacionales de Océanos S.A.



Nota: Costos Operacionales de Océanos S.A. expresados en miles de pesos información tomada de los estados financieros de Océanos S.A.

Cambio del sistema de producción.

Luego de ser sometido el proyecto de tecnificación del cultivo a diferentes análisis de rentabilidad y atado al propósito de la reducción de costos operacionales, la compañía decide implementar un sistema de producción intensivo que representaría en ese momento una de las estrategias más viables para aumentar la productividad, pero además una millonaria inversión.

A través de este cambio en el sistema se buscaba consolidar la estructura de costos que se venía manejando para convertirla en su mayoría variable a la producción, así que en Noviembre del año 2006 se inició el proyecto para aumentar la producción en más del

⁸ Es una mezcla de hidrocarburos que se utiliza como combustible en los motores de combustión interna.

50%, este cambio permitiría sembrar el doble o más de la densidad que se tenía en esas hectáreas y obtener finalmente mayores tamaños; adicionalmente se adquirieron nuevos equipos para el cocido de camarón entero⁹ y la congelación por riego en salmuera¹⁰ lo que se esperaba incrementara la participación en los mercados europeos, el proyecto fue financiado en su totalidad por Manuelita S.A., por un valor cercano a los USD\$5.000.000.

Para acompañar los cambios en el área productiva, el área comercial también realizó algunas modificaciones respecto a los planes estratégicos de mercadeo y ventas de la compañía con el fin de replantear los mercados objetivo en busca de incrementar las ventas de camarón entero (producto altamente demandado por los mercados español y francés), pero al mismo tiempo desestimular las ventas en el mercado americano, quienes únicamente consumen colas de camarón. Lo anterior, debido a que en el mercado, el kilo de camarón entero se vende hasta \$US 2 por encima del precio del kilo de colas ya que estas, solo representan el 65% del total de un camarón; la meta con esta estrategia de marketing era mejorar los márgenes de utilidad, recuperando ganancias por la comercialización de ese 35% de masa adicional encontrada en la cabeza, incrementar los ingresos en aproximadamente un 30% por mejores precios de venta y consecuentemente reducir el costo de mano de obra en el que se incurría durante el proceso de descabezado. Además a esta estrategia se vincularon algunas medidas operativas necesarias para el procesamiento de este tipo de productos, tales como: la mayor supervisión del proceso de cosecha, el traslado de la finca a la planta con temperaturas adecuadas, el mantenimiento de la cadena de frío en todas la etapas de la producción y por último, un proceso de clasificación y empacado con procedimientos especiales para conseguir que el camarón entero conservara intactas todas las características y propiedades y así pudieran satisfacer las exigencias de los clientes europeos, en este sentido Océanos S.A., consiguió muy buenos resultados logrando controlar el indicador del porcentaje de enteros en cada uno de los lotes cosechados y de esta manera consiguió maximizar el ingreso por kilogramo producido.

En otras palabras el cambio de sistema consistió en la conversión de piscinas del sistema utilizado (tradicional o semi-intensivo¹¹) al intensivo, con lo cual efectivamente se alcanzó un incremento en la producción ya que como se dijo anteriormente por medio de este, se siembran más animales por hectárea, es decir, se obtiene mayor producción por piscina pero a su vez aumentan los costos por consumo de alimento, energía para la oxigenación del agua y otros necesarios para hacer funcionar dicho sistema; fue por esto que pese a las buenas expectativas de producción y exportación, y de haber recibido

⁹ Producto (no descabezado) altamente demandado por el mercado español, con mejor precio respecto a las colas.

¹⁰ Procedimiento que permite congelar los camarones rápidamente (aprox. 30 minutos) lo que conserva mejor sus propiedades manteniendo la calidad.

¹¹ Siembra de 25 a 50 camarones por *m²*.

apoyo del gobierno a través de ACUANAL otorgándole más de \$ 4.000.000.000 de pesos por concepto de ISAE (Incentivo Sanitario para la Acuicultura de Exportación) y utilizar la financiación de FINAGRO¹² por valor de \$2.500.000.000 de pesos aproximadamente, sostenerlo, se hizo cada vez más difícil pues las condiciones del mercado no mejoraban y el costo para mantener el sistema intensivo poco a poco se salió de las capacidades de la compañía.

Esta situación ya casi insostenible, no tardó en reflejar descontento entre los dueños de la empresa quienes estaban ya en límite de tolerancia, pues ninguna estrategia parecía funcionar y seguramente no estarían dispuestos a seguir acumulando pérdidas, es por esto que a finales del año 2009 la junta directiva de Océanos S.A., advierte a la gerencia general que en enero de 2010 si los resultados continuaban siendo tan desesperanzadores se cerraría definitivamente la compañía.

LA ÚLTIMA OPORTUNIDAD: SOCIOS ESTRATÉGICOS

Ante el ultimátum que recibió en noviembre de 2009, la Gerencia General se dio a la búsqueda de socios estratégicos que de alguna manera pudieran resucitar a la compañía, pues a pesar de las pérdidas presentadas hasta ahora, el costo de liquidar la empresa en ese momento estaba muy por encima del valor de sus activos, situación que paradójicamente, frenaba un poco la decisión de cierre por parte de los socios quienes seguramente no estaban dispuestos a asumir más costos de su propio bolsillo. Para apoyar la gestión de la gerencia, la junta directiva aprobó contratar una firma consultora especializada que de inmediato comenzó a propiciar varios acercamientos con posibles socios.

Ecuador: Potencia camaronesa latinoamericana

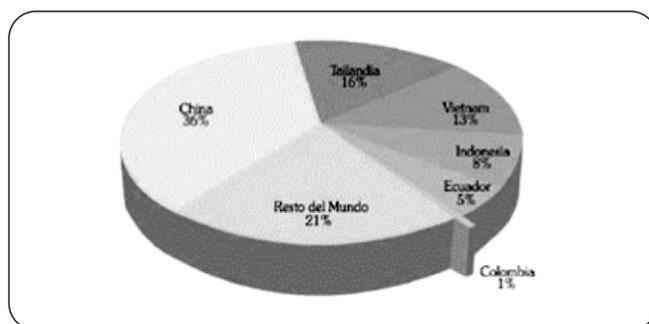
Ecuador es uno de los países pioneros en el cultivo de camarón en Latinoamérica, llegando a ubicarse como cuarto producto en el mundo y el primero en el hemisferio americano en el año 1990, a pesar de haber sido afectado por el síndrome virus del Taura (TSV) ese año su producción se mantuvo en 80.000 toneladas y para 1998 llegaron a las 130.000 toneladas anuales, sin embargo, a principios del año 2000 apareció el virus de la mancha blanca (WSSV)¹³, factor que disminuyó significativamente el ritmo de crecimiento de la producción ecuatoriana reduciéndola a solo 40.000 toneladas para el año 2002.

¹² Fondo para el financiamiento del sector agropecuario de acuerdo a la política pública Colombiana.

¹³ White Spot Syndrome Virus / Virus del síndrome de la Mancha Blanca.

Ante este devastador ataque del virus mancha blanca (WSSV), los ecuatorianos dieron inicio a todo tipo de investigaciones científicas y tecnológicas en aras de recuperar los niveles de producción que hasta la fecha los habían mantenido sobresalientes en el mercado mundial y luego de grandes esfuerzos investigativos, así como el apoyo y mejoramiento de la tecnología, Ecuador logró superar nuevamente las 180.000 toneladas anuales para el 2009 y mantener una importante participación en la producción mundial de camarón de cultivo. (Ver Figura 11).

Figura 11. Producción mundial de camarón de cultivo año 2009.



Nota: Porcentaje de producción dentro del mercado mundial del camarón de cultivo de los principales países productores gráfico tomado del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. (2010), Boletín de Análisis por producto: Camarón de cultivo, Boletín N° 43. Pág. 9.

Crisis Superada, Gestión Exitosa

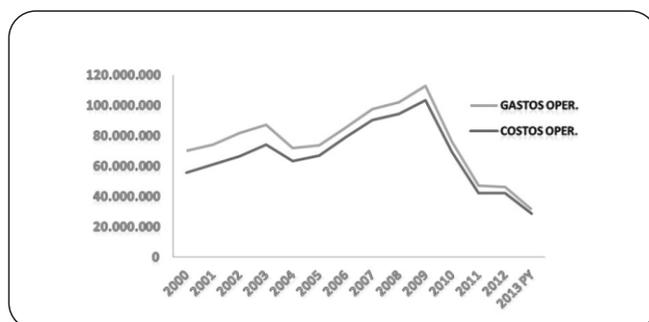
Finalizando la primera década del 2000 y sin haber conseguido que las estrategias implementadas dieran los resultados esperados, los socios quienes hasta el momento habían apoyado incondicionalmente a la compañía sin importar cuán incierto era el panorama, sabían que era necesario atraer nuevos inversionistas, no solo para inyectar capital sino también para implementar ideas revolucionarias que ayudaran a impedir el cierre definitivo de la compañía, es aquí donde tras los esfuerzos por conseguir un socio estratégico y mirando atentamente al país vecino se logra el acercamiento con un posible inversionista, quien además de aportar el capital necesario ya poseía por experiencia todo el Know How del negocio del camarón, este sería la firma ecuatoriana EMPAGRAN S.A. A principios del 2010, la Empacadora Grupo Grammar S.A. (Empagran S.A.) camaronera de origen ecuatoriano, decide invertir un capital importante en la compañía a pesar de la difícil situación en la que se encontraba, este año ambas partes firmarían un memorando de entendimiento, el nuevo socio además de apostarle al negocio, propone nuevas estrategias de producción como también la renovación de los procesos en Océanos S.A., provocando cambios que van desde el reemplazo del alimento para el camarón hasta su tratamiento en la planta de proceso,

para esto, implementa un método tradicional, casi artesanal, que tiene como ventaja costos de producción muy bajos

Cambiando al sistema de producción extensivo¹⁴

A partir del mes de Mayo de 2010 se implementó otro cambio significativo en el modelo de producción de la camarонера apoyado por los nuevos socios al realizar un salto drástico y contundente de un sistema intensivo a un sistema extensivo, con esto se redujo notoriamente las densidades de siembra¹⁵ y por ende se generó una importante reducción de la producción del cultivo, pero esta reducción también implicó una fuerte reducción de los costos y gastos de toda la compañía (Ver Figura 12). Este sistema estaba orientado a la producción de un camarón de mayor talla y que se suponía mejoraría paulatinamente el ingreso marginal del producto.

Figura 12. Tendencia de los costos y gastos operacionales de Océanos S.A.



Nota: Línea de tendencia de los costos y gastos operacionales elaborada con los datos en miles de pesos tomados de los estados financieros de OCEANOS S.A.

Sin embargo, el efecto de la reestructuración en la producción, no se reflejaría de manera considerable en los resultados del 2010 ya que el negocio no alcanzó los resultados esperados debido al fuerte invierno que se presentó a finales de ese año, el cual afectó las productividades generando resultados operacionales negativos, como consecuencia de la menor producción comunes en un año de ajuste y reestructuración de costos. Por lo tanto, el 2010 para la empresa fue un año de transición del modelo anterior, donde hubo fuertes aplazamientos de cosechas para el año 2011 (incrementando el número de días de engorde del camarón antes de la cosecha en busca de mayores tallas), en otras palabras, el mejoramiento significativo de su rentabilidad se comenzó a reflejar en el primer

¹⁴ Siembra de 10 a 20 camarones por m².

¹⁵ Cantidad de semilla/larva a sembrar por hectárea.

semestre del 2011. Con este cambio de sistema lo que se buscaba era reducir la densidad de siembra de 50 animales por metro cuadrado a 15, con lo que se disminuiría a su vez los costos por mano de obra, consumo de alimento y de otros insumos como fertilizantes y combustible. Con esto se pudo obtener un mayor crecimiento y lograr un mejor precio por kilo al tenerse un camarón más grande. Además al bajar la densidad se pudo utilizar más alimento natural, reducir el consumo de alimento por kilo de camarón producido y por ende disminuir el alto costo por concepto de alimentos artificiales.

Reestructurando la organización.

Indiscutiblemente en las empresas uno de los aspectos que más sufre cambios en épocas de crisis es su estructura organizacional. La reorganización de la compañía (ver Anexo 2 y 3) permite evaluar la posibilidad de disminuir costos pero al mismo tiempo puede causar traumatismos, los cuales se deben mantener al mínimo posible para no alterar irremediablemente un proceso o restarle calidad al producto final pues en cualquier caso se desmejoraría la imagen de la empresa.

Hasta el año 2010, la mayor parte de la mano de obra, de planta y finca, estaba vinculada a través de cooperativas, (Cooperativa de Trabajo Asociado de Servicios Operativos Integrales - Cootrasin y Cooperativa de Trabajo Asociado de Servicios y Suministros - Coopsum), el cuerpo administrativo se caracterizaba por tener cargos de alto rango que representaban altos costos; uno de los cambios más notorios fue la eliminación y/o modificación de algunas gerencias, jefaturas, y puestos de trabajo de menor rango como asistentes, secretarías, auxiliares y operarios, lo anterior, acompañado de la reasignación de responsabilidades y la reducción de salarios de algunos cargos con el fin de minimizar los costos por personal administrativo y operativo. A finales del 2010 se lograron reducir los gastos por personal administrativo, lo cual se reflejó en una disminución significativa en los costos de ese año por este concepto (Anexo 4).

De igual forma, se decidió también reducir costos por mano de obra operativa dada la disminución considerable de la cantidad cosechada, se requirió menos personal para realizar las mismas labores, de la misma manera la disminución de kilos cosechados hizo exagerado el número de operarias en la planta de proceso comparado con la cantidad de producto a procesar, por lo cual esta fuerza operativa también se redujo.

En la actualidad gran parte del personal de las cooperativas y bolsas de empleo se vinculó directamente a Océanos S.A., ahorrándose así la comisión de administración cobrada por estas entidades al suministrar el personal, es por esto que en la reciente estructura se ve un aumento considerable en los niveles jerárquicos 5 y 6 del organigrama.

Actualmente, y tras las medidas de reducción de personal y reestructuración de políticas salariales, Océanos S.A., ha logrado disminuir sus costos por personal en más del 50%.

PREGUNTA DE REFLEXIÓN

¿OCÉANOS S.A. puede ser realmente un ejemplo ideal de sostenibilidad en el campo camaronero con las capacidades y competencias que demuestra tener?

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Pese a la cruel azotada que por más de una década las repetitivas crisis le propiciaron a Océanos S.A. y sin restarle importancia a cada una de las etapas que tuvo que pasar la compañía para lograr sobrevivir al caos, cabe destacar la labor estratégica de los socios y directivos de la compañía quienes velaron en todo momento por mantener los niveles de calidad en sus productos y así conservar intacta la imagen de la empresa, lo que en concordancia a las declaraciones de uno de los directivos de Océanos, fue determinante al momento de que Empagran S.A., tomara la decisión de apostarle a este negocio y a principios del 2013 se diera una recomposición accionaria adquiriendo legalmente los ecuatorianos el 40% de la compañía.

Otra razón por la cual se puede considerar la calidad como un factor clave para el sostenimiento de Océanos S.A., es debido a que los precios de mercado en la industria camaronera además de estar determinados por las leyes de la oferta y la demanda como en todas las demás, también están relacionados directamente con las diferentes calidades del camarón, dadas estas principalmente por las estrategias y particularidades de la producción de cada país. Así pues, aunque hay países que han exportado grandes cantidades de producto con baja calidad e inundado el mercado con precios muy bajos, Océanos S.A. ha mantenido un portafolio de clientes fidelizados por la calidad de su producto, clientes que en algunos casos llegaron a pagar con anticipación sus pedidos y así también lograron apalancar a la compañía tal y como resaltó uno de los directivos de Océanos S.A. (Comunicación Personal, Septiembre 19, 2013).

Creo que la calidad de nuestros productos ha sido un factor clave para el sostenimiento de la empresa, tenemos una cartera sana conformada por clientes de trayectoria y fieles a nuestro producto, que en ocasiones nos han pagado de forma anticipada y han servido de soporte para la empresa en momentos difíciles.

Otros actores importantes dentro de la trayectoria de Océanos S.A., han sido los proveedores. De acuerdo a las declaraciones dadas por un directivo de la compañía (Comunicación Personal, Septiembre 19, 2013), el manejo de los proveedores fue crucial para el apalancamiento de la empresa sobretodo en la época más dura de la crisis:

Con nuestros proveedores manteníamos un sistema de comunicación constante, en todo momento tratamos de cumplirles con lo que les prometíamos, nunca nos escondimos y siempre les dimos la cara”, esta buena práctica le dio a la empresa una

imagen de credibilidad y responsabilidad, respaldo que le sirvió para conseguir muy buenos acuerdos con sus proveedores, créditos hasta de 150 días e incluso algunos descuentos importantes; fueron otras de las medidas que sirvieron como “salvavidas” y mantuvieron a flote a la empresa mientras sus directivos lograban rescatarla.

Más que un simple panorama positivo

En lo que va del año 2013 y luego de haber consolidado el nuevo sistema de producción implementado hace ya más de 2 años, Océanos S.A., está casi completamente recuperada de los daños causados por toda una década de crisis mundial, tal recuperación se ve favorecida por las condiciones actuales del mercado el cual ha mostrado una mejora significativa en los precios por varias razones, la primera y tal vez la más relevante, es que China quien hasta el 2010 exportaba el 30% de su producción de L. Vanamei, a principios del 2011 se convierte en importador de la especie, tanto así que ya en el 2012 no solo importaba desde sus países vecinos, sino también desde Ecuador, con quienes en abril del presente año firmaron un acuerdo para comercializar productos acuáticos ecuatorianos en el sur de China.

Otra de las razones que favorece la situación actual de la industria para las empresas camaroneras latinoamericanas, es la aparición de la enfermedad (síndrome de mortalidad temprana) EMS¹⁶, detectada en los cultivos de Asia y Centroamérica, razón por la cual, muchos países están prohibiendo la importación de camarones provenientes de las regiones afectadas lo que como consecuencia significa un incremento considerable en los precios, como comenta un directivo de Océanos S.A. (Comunicación Personal, Septiembre 19, 2013): “el escenario actual para la industria camaronera ha resultado ser tan atractivo que ya muchos ex camaroneros en Colombia están considerando regresar al negocio”.

Actualmente, todos los involucrados con Océanos S.A., inversionistas, trabajadores, clientes, proveedores y en general todos los grupos de interés, esperan que la empresa siga generando resultados positivos. La compañía cuenta con 1.052 hectáreas en cultivos y con una planta de procesos capaz de procesar más de 7.000 toneladas anuales de camarón, es una compañía colombiana que ha dado ejemplo de tenacidad, perseverancia y competitividad, que no se ha rendido ante las adversidades y que hoy por hoy ha logrado constituirse como la mayor compañía colombiana productora de camarones de cultivo y al mismo tiempo mantenerse vigente dentro de la competitiva industria camaronera mundial, exportando el 90% de su producción a Europa (España y Francia) y destinando el otro 10% para atender el mercado nacional.

¹⁶ Early Mortality Syndrome / Síndrome de Mortalidad Temprana.

Finalmente, Océanos S.A., a pesar de haber logrado mantenerse durante las crisis y haber conseguido superar grandes retos replanteando sus procesos productivos no podrá “dormirse” y esperar a que las cosas se mantengan estáticas por el resto de su historia, si bien es cierto que ya en el pasado logró sobrevivir en varias ocasiones ya sea porque los socios paternalistas no la dejaron hundirse, porque sus clientes creyeron en ellos o porque sus proveedores los apalancaron, no son estas las acciones que podrán garantizarle el éxito y la sostenibilidad a futuro. De ahora en adelante Océanos S.A., deberá implementar herramientas para la investigación y desarrollo de procesos y productos y que a su vez permitan visionar las tendencias del mercado, anticiparse a los drásticos cambios que el entorno le plantea, actuar rápidamente ante estos, estar lo más preparada posible para lo que vendrá y tener la certeza de que la industria camaronera a pesar de estar brindando actualmente un panorama positivo no muestra ninguna tendencia a dejar de ser tan volátil como ha sido hasta ahora, en esta crisis fueron los chinos quienes marcaron un ritmo acelerado de crecimiento en la industria y cambiaron las condiciones del juego; pero no hay que desatender otras variables importantes como la posible aparición de nuevos virus ni tampoco subestimar a nuevos países productores como por ejemplo la India y Bangladesh quienes ya han comenzado con cultivos de camarón y que a juzgar por el gran volumen de sus territorios y los bajos costos de mano de obra muy posiblemente en pocos años tendrán una importante influencia en el cambio de las tendencias de la industria camaronera. Por último, es importante agregar que una herramienta que le sería de gran utilidad a Océanos S.A., es el desarrollo de capacidades dinámicas¹⁷ las cuales le permitan anticiparse a los cambios del entorno y reorganizar su base de recursos y procesos de acuerdo a las exigencias de esta industria altamente cambiante y en donde la innovación juega un papel crucial para el máximo aprovechamiento de los costosos cultivos de camarón y su comercialización; es por eso que consideramos que el contenido de este caso podrá servir como base para futuros estudios sobre el desarrollo de capacidades dinámicas en las empresas pertenecientes a la industria camaronera desde el punto de vista de su competitividad y sostenibilidad a través del tiempo.

¹⁷ Capacidades particulares y difícilmente imitables que las firmas deben desarrollar para configurar y reconfigurar sus activos con el fin de adaptarse a los cambios tecnológicos y del mercado. (Teece, Pisano y Shuen 1997).

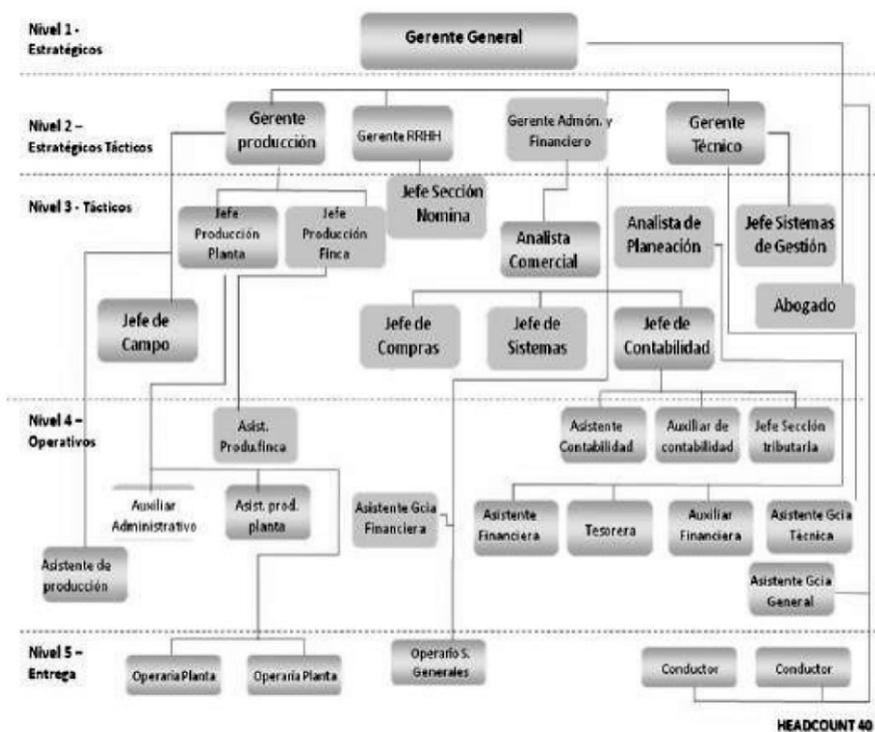
ANEXOS

Anexo 1. Comparativo Áreas Fincas de camarón Costa Caribe años 2008-2010 y 2013.

Departamento	Municipio	Nombre de la granja	Superficie en espejo de agua 2008	Superficie en espejo de agua 2010	Superficie en espejo de agua 2013
Guajira	Riohacha	Bioguajira	72,5	0	0
Guajira	Riohacha	Palaima-La esperanza	11,4	0	0
Guajira	Riohacha	Socagua	11,5	0	0
Guajira	Riohacha	Mayapo	2	0	0
Guajira	Dibuya	Sicamar	2,5	0	0
Antioquia	Turbo	AgroAcuícola Cameru	40	0	0
Córdoba	San Antero	Agrosolidad	287	0	0
Córdoba	San Antero	Agrotijó	44,8	0	0
Córdoba	San Antero	Acuasinú	16,5	0	0
Córdoba	San Bernardo del Viento	Hidromar	83,3	0	0
Sucre	San Onofre	Cartagenera de Acuicultura	793	793	0
Bolívar	Turbana	C.I. Proa	249,5	0	0
Bolívar	Turbana	Océanos S.A.	1052	1052	1052
Bolívar	Cartagena	Agromarina Santa Ana	90	0	0
Bolívar	Cartagena	Barú Shrimp	50	0	0
Bolívar	Cartagena	Cultimarinis	36	0	0
Bolívar	Cartagena	Ararca	28,3	0	0
Bolívar	Cartagena	AMC	14	0	0
Bolívar	Cartagena	Biomar	12	0	0
Bolívar	Santa Catalina	Acuacultivos del Caribe	150	0	0
Atlántico	Luruaco	Hacienda española	90	0	0
Atlántico	Sabana Larga	Acuacultivos el Guájaro	31,2	0	0
Atlántico	Repelón	Gallitos	11	0	0
Atlántico	Repelón	Inbigua Ltda	7,8	0	0
Atlántico	Repelón	Agropecuaria el Silencio	20,5	0	0
Atlántico	Luruaco	Yiret Camaronera	3,8	0	0
Atlántico	Repelón	Universidad San Martín	4	0	0
TOTALS			3214,6	1845	1052

Fuente: Tabla comparativa elaborada con información suministrada por Océanos S.A.

Anexo 2. Organigrama Océanos S.A. año 2010.



Fuente: Información suministrada por Océanos S.A.

ESTRATEGIAS EMPRESARIALES: CASOS DE ESTUDIO EN EL SECTOR INDUSTRIAL

Anexo 4. Cuadro comparativo de las cifras registradas en los estados de resultado de Océanos S.A. en los últimos 13 años.

Estado de Resultados Océanos														
(en miles de pesos)														
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Ingresos Operacionales	82.820.0	80.923.5	85.813.6	88.091.1	65.526.8	74.702.8	80.757.6	78.438.5	94.472.7	85.789.1	52.598.1	33.791.0	36.319.0	
Costo de Venta y Prestación de Servicios	55.540.0	61.089.7	66.628.9	74.007.2	63.331.9	66.897.5	79.004.4	90.481.9	94.346.2	103.196.9	69.244.7	42.368.0	41.992.0	28.505.8
UTILIDAD BRUTA	27.279.9	19.833.7	19.184.7	14.083.9	2.194.8	7.805.2	1.753.1	-	126.49	-	-	-	-	
Gastos Operacionales de Administración	6.730.2	6.597.6	7.507.1	6.851.0	7.011.1	6.020.0	5.099.1	5.713.9	6.104.5	8.034.1	5.832.9	3.268.0	3.232.0	
Gastos Operacionales de Total Gastos	7.648.2	6.581.3	7.507.7	6.391.8	1.373.7	797.77	1.045.4	1.240.0	1.336.3	1.567.7	994.95	1.363.0	1.009.0	
UTILIDAD OPERACIONAL	12.901.4	6.654.7	4.169.8	841.07	-	987.37	-	-	-	-	-	-	-	
Ingresos No	5.273.0	2.748.6	8.365.4	3.127.5	9.207.4	2.443.7	1.365.1	6.552.4	15.793.8	10.368.6	13.855.7	7.869.0	7.233.0	
Gastos No	8.238.0	5.429.3	13.914.0	5.274.0	11.332.7	4.650.8	5.890.4	10.706.1	29.869.3	9.943.6	11.264.4	10.274.0	7.694.0	
UAI	9.936.4	3.974.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Impuestos de Renta	915.42	1.101.0	738.26	873.76	1.015.6	829.77	882.47	213.04	193.84	61.590	223.98	45.000.0	0	
UTILIDAD NETA	9.810.4	3.319.5	-	509.92	-	187.70	-	-	-	-	-	-	-	

Fuente: Información suministrada por Océanos S.A.

BIBLIOGRAFÍA

Asociación Nacional DE Acuicultores De Colombia – ACUANAL (2009). Acta 27 de la Asamblea General Ordinaria 2008 – 2009. Cartagena, Colombia. Asociación Nacional DE Acuicultores De Colombia

Austin, R. (2001, diciembre). Ford Motor Company: Estrategia para la cadena de suministro, HARVARD BUSINESS PUBLISHING [En Línea]. N. 603-S19. Recuperado el 11 de Septiembre de 2013, de <http://hbsp.harvard.edu>

Deshpande, R., Herrero G., & Reficco, El. (2010, Junio). Concha y Toro, HARVARD BUSINESS PUBLISHING [En Línea]. N. 511-S01. Recuperado el 11 de Septiembre de 2013, de <http://hbsp.harvard.edu>

El Universo (2013, 18 de Abril). Ecuador firma acuerdo con China para comercializar productos acuáticos. EL UNIVERSO [En Línea]. Recuperado el 5 de Septiembre de 2013, de <http://unvrso.ec/00054IE>

Hammond, J. (2006, abril). Aprender con el “método del Caso”. HARVARD BUSINESS PUBLISHING [En Línea]. N. 308-S63. Recuperado el 9 de Septiembre de 2013, de <http://hbsp.harvard.edu>

Jones, G., & Reisen P. (2007, agosto). Natura: Belleza Global Hecha en Brasil. HARVARD BUSINESS PUBLISHING [En Línea]. N 807- S26. Recuperado el 9 de Septiembre de 2013, de <http://hbsp.harvard.edu>

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (2010). Boletín de Análisis por producto: Camarón de cultivo, Boletín N° 3. Colombia. Autor

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural & Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2010). Documento Sectorial, Sector Camaronicultura. Planes de Desarrollo para cuatro sectores clave de la agroindustria de Colombia. Colombia. Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural & Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.

Rangan, V., & García, R. (2009, Febrero). Grupo Bimbo: crecimiento y responsabilidad social. HARVARD BUSINESS PUBLISHING [En Línea]. N. 510-S04. Recuperado el 10 de Septiembre de 2013, de <http://hbsp.harvard.edu>

Tasa de Cambio del Peso Colombiano (TRM) (s.f.). Recuperado el 4 de Septiembre de 2013, de <http://www.banrep.org/es/trm>

Teece, D., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. . Strategic Management Journal, Vol. 18, No. 7. De <http://links.jstor.org/sici?sici=0143-2095%28199708%2918%3A7%3C509%3ADCASM%3E2.0.CO%3B2-%23>

