

IDENTIFICACIÓN ESTILOS GERENCIALES ADMINISTRATIVOS VIGENTES Y NECESIDADES DERIVADAS DE FORMACIÓN EN LAS EMPRESAS DEL SECTOR INDUSTRIAL “PRODUCCIÓN, TRANSFORMACIÓN Y CONSERVACIÓN DE CARNE Y DERIVADOS CÁRNICOS” EN EL ÁREA METROPOLITANA CENTRO – OCCIDENTE

RESUMEN

El trabajo de investigación se centra en reconocer el estilo gerencial de los administradores de las empresas del subsector industrial “Producción, transformación y conservación de carne y sus derivados cárnicos” del ÁMCO. Se parte del diagnóstico en las áreas como la comercial, financiera, conocimiento y tecnología, se identifica la orientación del estilo gerencial entre el humanística, tecnocrático, planificador y/o normativo, posteriormente se hace una correlación entre los estilos gerenciales, la productividad y competitividad de las empresas para generar propuestas a partir de los actores del desarrollo en la región como son: la universidad, el gobierno, y el sector empresarial

PALABRAS CLAVES: Producción de carnes, estilo gerencial, competitividad.

ABSTRACT

The work of investigation is centered in recognizing the management style of the administrators of the companies of the industrial subsector “Production, transformation and conservation of meat and its meat derivatives” of the ÁMCO. Part of the diagnosis of the areas commercial, financial, knowledge and technology, to identify the direction of the management between humanistic, technocratic, planning style and/or the normative one, later is made a correlation between the management styles, the productivity and competitiveness of the companies to generate proposals from the actors of the development in the region as: the university, the government, and the enterprise sector.

KEYWORDS: management styles, productivity, competitiveness.

1. INTRODUCCIÓN

La investigación “Identificación de estilos gerenciales administrativos vigentes y necesidades derivadas de formación en las empresas del sector industrial ‘producción, transformación y conservación de carne y derivados cárnicos’ en el área metropolitana centro – occidente” se constituye en una herramienta de análisis y fuente de información acerca de la pertinencia de ciertos estilos gerenciales estudiados como el humanista, tecnócrata, planificador y normativo, con respecto a condiciones de contexto determinadas, y a niveles de desarrollo empresarial. Es por esto que se parte del diagnóstico de las áreas más representativas conducentes a ser competitivas, productivas e innovadoras como son: la comercial, la financiera, la de conocimiento y tecnológica.

Esta investigación pretende generar nuevos cuestionamientos en torno a los modelos de administración aplicados en las empresas que lo conforman y presentar propuestas concretas, que contengan elementos teórico-prácticos gerenciales aplicables al mismo.

Fecha de Recepción: 09 Febrero de 2007
Fecha de Aceptación: 17 Mayo de 2007

LUZ STELLA RESTREPO DE O.

Ingeniera Industrial, Ms.C
Profesora Auxiliar
Universidad Tecnológica de Pereira
luzrestrepo@utp.edu.co

ANDRES GONZALO HINCAPIE NOREÑA

Estudiante último semestre de Ingeniería Industrial
andres#7@hotmail.com

FRANCISCO JAVIER SALAZAR JARAMILLO

Estudiante último semestre de Ingeniería Industrial
javi968@hotmail.com

Grupo de Investigación de la Maestría de Desarrollo Humano y Organizacional
Facultad Ingeniería Industrial
Universidad Tecnológica de Pereira

2. PRODUCCIÓN, TRANSFORMACIÓN Y CONSERVACIÓN DE CARNES Y DERIVADOS CÁRNICOS, CODIGO CIU 1511

Este grupo incluye: El funcionamiento de mataderos, las actividades de matanza, la preparación y conservación de la carne de res, oveja, caballo, aves de corral, conejo, especies de caza u otros animales. La producción de carnes, incluidas aves de corral, frescas, refrigeradas o congeladas. La extracción y refinación de manteca de cerdo y otras grasas comestibles de origen animal. La preparación de subproductos de matanza tales como: La lana apelmbrada, las plumas o plumones, dientes o huesos

Exclusiones: Elaboración de sopas que contienen carne. La cría de ganado porcino integrada con la matanza. La preparación de pieles. La preparación de cueros.

El Departamento nacional de Estadística DANE cuenta con información sobre las tendencias a nivel nacional de crecimiento y de matanza entre machos y hembras mostradas en la siguiente tabla:

ESTADÍSTICAS					
CARNE					
Producción					
Sacrificio de Ganado Vacuno					
Año	Total cabezas	% de crecimiento	Total Machos	Total Hembras	Hembras / T. Cabezas
2004*	3.630.000	8,2%			
2003	3.354.611	-0,8%			
2002	3.381.387	-8,4%			
2001	3.690.726	-6,4%			
2000	3.942.106	3,0%			
1999	3.828.324	-8,0%			
1998	4.159.043	-0,3%	2.330.186	1.798.606	42%
1997	4.162.680	4,9%	2.306.954	1.536.197	40%
1996	3.955.595	4,0%	2.205.723	1.457.720	40%
1995	3.720.728	5,2%	2.113.154	1.410.409	40%
1994	3.572.073	7,4%	2.054.666	1.296.152	39%
1993	3.417.548	0,1%	1.873.014	1.245.993	40%
1992	3.436.553	-14,8%	1.720.004	1.394.803	45%
1991	3.738.327	-5,9%	1.989.377	1.664.646	46%
1990	3.883.553	7,2%	2.194.086	1.689.467	44%
1989	3.621.489	12,3%	2.094.213	1.527.276	42%

Tabla 1. Producción de Carne. Sacrificio de Ganado Vacuno¹

La carne para el consumo se obtiene después de 6 meses aproximadamente.

Los sistemas de producción se dan generalmente con ganado levantado a base de pasto y/o de cereal.

Los sistemas de producción basados en los cereales son comunes de otras regiones de América y Europa, donde el clima más cálido impide el crecimiento de la hierba en el verano, y también en las zonas donde los cereales se cultivan abundantemente (p. ej. en Europa central). Las vacas y terneros criados a base de cereales crecen mucho más deprisa que los animales alimentados con dietas basadas en pastos y alcanzan su peso de sacrificio más rápidamente porque a menudo dicho peso es inferior.

Esta es la razón por la que este tipo de sistema se denomina a veces "intensivo". En estos sistemas suele haber más terneros procedentes de madres de razas lecheras. Esta carne más joven de animales alimentados con cereales es apreciada por sus propiedades culinarias, su color y sabor más suaves.

3. DIAGNÓSTICO Y ANÁLISIS DEL SECTOR

Dentro de la investigación se identificaron los sectores industriales más representativos del AMCO, para lo cual se tomaron las unidades económicas del censo realizado por el DANE en el año 2004, se aplicó la técnica de estadística multivariada denominada análisis factorial con una confiabilidad del 82,58%, evaluando variables como

ventas, producción, personal ocupado y patrimonio entre otras, se ubica el sector de producción de carnes en el 10 lugar en la región con 7 establecimientos.

Para identificar cada una de las industrial del sector se toma la base de datos de la Cámara de Comercio.

3.1 Diagnostico del sector

A continuación se presentan los factores analizados en cada área, a través de encuestas realizadas personalmente a cada uno de los gerentes y/o administradores de las empresas.

Área Comercial

- El 83% de las empresas tiene sus ventas estancadas.
- El 67% de los encuestados dice conocer a sus competidores.
- Las ventas de las empresas del sector son 100% locales, todas carecen de un área comercial.
- El 50% de las empresas no elabora Plan de Mercadeo
- El 66% de las empresas tienen sistemas de control de proveedores, facturación, materias primas, asesores comerciales, cliente (postventa), e inventario. No tienen acuerdos o alianzas vigentes con proveedores
- El 34% no tienen acuerdos o alianzas vigentes con clientes
- El 83% no tiene acuerdos o alianzas vigentes con empresas del sector

Aspectos a mejorar en el área comercial:

- ✓ Ventas solamente locales.
- ✓ Estancamiento de las ventas.
- ✓ Desconocimiento parcial de competidores.
- ✓ Elaboración de Plan de Mercadeo.
- ✓ Ausencia de acuerdos con proveedores

Aspectos a resaltar en el área comercial:

- ✓ Se tiene una cultura del control a factores como proveedores, clientes, materias primas, entre otras.
- ✓ Varios gerentes han realizado cursos de formación en temas concernientes al área.
- ✓ Se tiene acuerdos con clientes

Área Financiera

- La información de los estados financieros del 67% de las empresas les está permitiendo tomar decisiones oportunas en su negocio.
- El 83% realiza presupuestos escritos de las empresas.
- El 60% de las empresas realiza presupuestos diariamente.
- Todas las empresas tiene claro el costo de sus pasivos.

¹ Fuente: FEDEGAN (Extraída del DANE)

- El 83% de las empresas desconoce qué entidades están otorgando créditos y recursos económicos para el desarrollo de la empresa.
- El 50% de las empresas ha realizado algún tipo de análisis que le permita determinar cual es la rentabilidad de su negocio.
- Las empresas han utilizado herramientas para determinar si su negocio es bueno desde el punto de vista financiero como asesorías, contadores, o supuestos empíricos.
- El 66% de las empresas, además afirman que la cartera morosa les impide cumplir puntualmente con sus obligaciones

Aspectos a mejorar en el área financiera:

- ✓ Desconocimiento de la oferta financiera.
- ✓ Manejo del flujo de efectivo por cartera.

Aspectos a resaltar en el área financiera:

- ✓ La información de los estados financieros está permitiendo tomar decisiones oportunas.
- ✓ Se realizan presupuestos, se conocen los pasivos y sus costos.

Área del Conocimiento

- Todas las empresas pagan a sus directivos y administrativos entre 1 y 3 SMMLV.
- El 33% de las empresas dicen pagar al personal operativo menos de 1 SMMLV.
- El 100% de las empresas no realiza programas de capacitación, educación continuada, u otros, no cuentan con planes escritos que permitan realizar asensos, promoción, rotación, transferencia o traslado, no realiza evaluación del desempeño, carecen de programas de medicina preventiva y programas de bienestar educativo, cultural y familiar
- El 100% realiza programas de inducción
- El 66% identifica en su personal trabajo en equipo
- El 34% identifica en su personal alto nivel de motivación
- El 83% de las empresas carecen de programas de seguridad industrial, sin embargo tienen programas de higiene industrial y carecen de planes de incentivos

Aspectos a mejorar en el área de conocimiento:

- ✓ Ausencia de planes escritos de bienestar y desarrollo del personal y de evaluación de los colaboradores.

Aspectos a resaltar:

- ✓ Se considera altamente importante un proceso de selección bien diseñado.

Área de Tecnología

- El 83% no han definido misión, visión ni valores, carecen de organigrama actualizado
- Las empresas analizadas no han definido objetivos, políticas o resultados, carece de manuales de funciones o manuales de procesos y/o procedimientos, cuentan con maquinaria de menos de 10 años

Aspectos a mejorar:

- ✓ Falta de interacción con el medio, de organización empresarial (misión, visión, políticas, valores), de innovación en productos y procesos.
- ✓ Desconocimientos de aspectos concernientes al sector en el ámbito nacional, y más aún, en el internacional.
- ✓ Certificaciones del sector.

Aspectos a resaltar:

- ✓ Se considera importante la tecnología, aunque no se acceda mucho a ella.
- ✓ Se considera altamente importante la calidad.
- ✓ Maquinaria vigente.
- ✓ Adopción moderada de sistemas de gestión

3.2 Orientación gerencial de los administradores

Orientación Humanista

- El 83% considera altamente importante el proceso de selección de personal para la empresa
- El 66% considera importante el salario para estimular y desarrollar a su personal
- El 33% posee información sobre el tiempo en la empresa y los intereses personales de sus empleados
- El 100% no implementa para los trabajadores ni para sus familias programas de capacitación en técnica, crecimiento y desarrollo personal, o salud. Encuentran algún beneficio al trabajo en equipo
- El 66% posee información acerca del nivel académico y número de hijos de sus empleados, no da la posibilidad de negociar ciertas políticas o normas de la empresa, considera que sus trabajadores aman la empresa para la cual trabajan
- El 50% considera importantes los premios y estimularlos para la formación personal, consideran que hay liderazgo, mientras que el otro 50% definen la administración como paternalista.

Orientación Tecnocrática

- Todos consideran importante para su empresa contar con un sistema de comunicación, manual de funciones, manual de procedimientos, control de procesos, documentar los métodos de trabajo, realizar mejoras al producto, plataforma informática.

- El 83% % considera importante invertir en tecnología moderna a pesar de no utilizar manual de procedimientos, no contar con sistemas de comunicación, no documentar los métodos de trabajo ni realizar mejoras al producto.

Orientación Planificadora

- El 50% de los gerentes dan más importancia a tomar decisiones sobre planear, dar instrucciones claras, cumplir la normatividad u organizar los procesos, no tienen conocimiento actualizado de su sector en el ámbito nacional en el aspecto legal y en competencia
- El 83% no tiene conocimiento actualizado de su sector en el ámbito nacional, en productividad, competitividad y tecnología
- Ninguna de las empresas tiene conocimiento actualizado de su sector en el ámbito internacional ni conocimiento actualizado sobre los procesos financieros, de producción, comercial, de compras e inventarios en sus empresas
- El 83% de los gerentes tiene conocimiento actualizado sobre el proceso de administración de personal en la empresa y al momento de planear da más importancia a los resultados, igualmente consideran que se deben desarrollar procesos de certificación de la calidad.
- El 100% de los directivos de las empresas consideran importante desarrollar procesos de certificación de la calidad en productos.

Orientación a las normas

- El 67% de los gerentes considera “altamente indispensables” las normas y reglamentos
- El 50% de las organizaciones tienen establecidas las jerarquías y conductos regulares, pero no están registrados ni sistematizados.
- El 83% de los gerentes están de acuerdo con que los procesos, procedimientos y actividades de rutina, tienen un alto valor si están debidamente registrados en manuales y documentos, el concepto de autoridad está muy bien establecido.
- El 67% de los gerentes afirma que “no en todas las ocasiones” las personas acatan por completo sus órdenes e instrucciones, a veces tomas sus propias decisiones
- El 83% cree que sus colaborados tienen ideas propias.
- El 50% no esta de acuerdo sobre la tendencia actual a entregar poder en las organizaciones a los colaboradores o empleados.
- El 50% cree que un estilo directivo fuerte y direccionador es el adecuado para que una organización funcione de la mejor manera

3.3 Análisis de las diferentes tendencias administrativas de los Gerentes.

La orientación gerencial del sector tiende especialmente hacia las normas, con algunas tendencias hacia la orientación tecnocrática. En las empresas del sector se consideran altamente indispensables las normas y reglamentos, los procedimientos y actividades de rutina tienen un alto valor, si están debidamente registrados en manuales y documentos; las jerarquías y conductos regulares están generalmente establecidos, aunque la mayoría no los tiene por escrito.

Se observan elementos característicos de personalidad autocrática, aunque hay algunas evidencias de liderazgo y paternalismo. El poder de las empresas está concentrado en los gerentes y/o dueños de las mismas, los colaboradores dependen casi siempre de sus órdenes y decisiones.

La interrelación de todos estos factores permite afirmar que el estancamiento de las empresas del sector es consecuencia principalmente de las deficiencias de visión de sus gerentes por cuanto el poder se encuentra concentrado en ellos y el mercado es poco conocido. Las fichas clave del cambio en estas empresas se encuentran, en sus niveles directivos así como la toma de decisiones.

Finalmente cabe apuntar que la concentración de poder en las empresas no es una mala orientación, en tanto sus gerentes cuentan con la visión estratégica necesaria para llevar a las empresas a mejores escenarios.

En el momento en que sus gerentes cuenten con esta visión podría desconcentrarse el poder y de esta manera captar más ideas de todos los niveles de la empresa, pero es indispensable un primer estadio de visión estratégica en los gerentes para canalizar todas las ideas hacia el logro de las metas de cada empresa.

3.4 Análisis Estratégico del sector

En conclusión se puede mostrar el siguiente análisis estratégico del sector:

Fortalezas:

- ✓ Pese al bajo nivel educativo, hay conocimiento del sector adquirido por la experiencia.
- ✓ Formación especial en ventas y mercadeo.
- ✓ Existe cultura del control en los aspectos como proveedores, facturación, materia prima, plan de mercadeo, clientes e inventarios.
- ✓ Se llega a acuerdos con los clientes.
- ✓ Se conocen financieramente las empresas y se toman decisiones oportunas con esta información.
- ✓ Maquinaria vigente.

- ✓ Se considera altamente importante la tecnología, aunque no se acceda a ella por cuestiones económicas.
- ✓ La calidad de sus productos es muy significativa.
- ✓ Se realizan procesos de selección del personal.

Debilidades

- ✓ El sector es muy pequeño en No. De industrias.
- ✓ No hay asociatividad local.
- ✓ Baja formación profesional, administrativa y organizacional.
- ✓ Existe poca o casi nula organización en las empresas.
- ✓ Deficiente poder de negociación, ausencia de planes de mercadeo.
- ✓ Las empresas no se encuentran certificadas bajo la norma ISO 9001-2000
- ✓ No hay innovación en productos o procesos.
- ✓ Muy poca relación con los distintos actores del desarrollo económico en el AMCO.
- ✓ No existe investigación y desarrollo del producto y de los procesos de producción.
- ✓ Ausencia de planeación del personal.
- ✓ Ventas netamente locales.
- ✓ Manejo del flujo de efectivo por cartera, desconocimiento de la oferta financiera.

Oportunidades

- ✓ Incrementar las ventas a partir de las nuevas oportunidades de mercados extranjeros..
- ✓ Incremento en la inversión por parte de ganaderos.
- ✓ La existencia de diferentes líneas de productos.
- ✓ Disponibilidad de puertos cercanos como el de Buenaventura.

Amenazas

- ✓ Estancamiento del sector.
- ✓ Enfermedades en ganado bovino.
- ✓ Inseguridad para los ganaderos.
- ✓ La competencia nacional concentrada en otras regiones del país.
- ✓ El difícil acceso a la tecnología de punta.
- ✓ Proceso de integración económica bilateral que trae producto de gran valor agregado tecnológico

4. PROPUESTA PARA LAS EMPRESAS DEL SECTOR DE CARNICOS.

Después de hacer la lectura diagnóstica acerca del subsector industrial 1511, se han elaborado las siguientes propuestas, para los tres actores importantes del desarrollo como son las empresas, la universidad y el gobierno.

Para las Empresas del subsector

- Crear una agremiación en el subsector para compartir sus conocimientos empresariales. Los gremios deben considerar las necesidades de formación para ofrecer a las empresas afiliadas.
- Crear espacios empresariales para la investigación, con incentivos para los grupos de innovación al interior de las empresas.
- Incentivar la iniciativa de los colaboradores.
- Las empresas deben entrar en un proceso de estructuración (misión, visión, valores, políticas) que corresponda a la proyección estratégica de cada una dentro del mismo, y a las expectativas del mercado.
- Abandono del empirismo como método de dirección.
- Elaboración de planes de mercadeo
- Diseñar e implementar programas de personal en bienestar y desarrollo; en rotaciones, traslados, promociones y seguridad industrial
- Implementar evaluación del desempeño de manera formal
- Gestionar ante entidades financieras préstamos e incentivos para el desarrollo de las empresas y su personal.
- Investigación y desarrollo de los productos y procesos.
- Dar relevancia a la tecnología ante los nuevos retos de competitividad
- Documentar los métodos de trabajo
- Conocimiento del sector en los ámbitos nacional e internacional
- Entrar en los procesos de certificación de Calidad de sus productos.

Universidad

Ante las deficiencias en el área de Desarrollo Humano, la Universidad debe ofrecer formación en este campo y desarrollar propuestas que puedan ser materializadas por las empresas, en términos de programas de bienestar y desarrollo y planeación del personal (rotación, ascensos, entre otras).

El sistema educativo e investigativo en la Educación Superior tiene el reto de generar capacidades, interés y flujo de conocimientos, de manera específica para todas las siguientes actividades:

- Convocatorias temáticas, convocatorias para investigación aplicada e innovación, estímulos a grupos de investigación para su interrelación práctica con el sector externo (empresas, grupos avanzados en la cadena de investigación, entre otros), convocatorias para formación de jóvenes investigadores en los sectores y en las empresas.
- Fortalecimiento de los grupos investigativos en temas gerenciales y su relación práctica con el medio. Desarrollo de software.

- Seminarios acerca de: Cómo agremiarse con propuestas de aplicación sencilla y correspondiente al nivel de desarrollo del subsector, y manejo de liderazgo.

Gobierno

Se propone la articulación gubernamental, específicamente en la labor de facilitador financiero, es decir, dispondrá préstamos a bajas tasas y subsidios otorgados a través de instituciones financieras para que las empresas inviertan en desarrollo empresarial, organización estratégica, planeación comercial, planeación tecnológica, estrategia de calidad y formación.

Incorporar como línea estratégica central en los planes de desarrollo, la revitalización de la economía en torno a actividades de mayor valor agregado y contenido tecnológico, al desarrollo de las empresas existentes y a su fortalecimiento

Por otra parte se propone que el gobierno considere la posibilidad de generar políticas que incentiven a los empresarios que se preocupen por aumentar su competitividad, a través de las herramientas institucionales y legales con las que cuenta.

5. CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN

El análisis de las áreas lleva a identificar que:

- Sector carnico es poco competitivo.
- Presenta condición de estancamiento.
- Proyecciones de crecimiento no muy alentadoras.
- Carencia en sus gerentes de visión empresarial.
- Buenas prácticas de manejo financiero.
- Poco preparado para condiciones de alta competitividad e innovación.
- Posee interesantes oportunidades a explotar incluso a partir de sus propias debilidades.

Con respecto a la orientación gerencial:

- Tendencia marcada a las Normas.
- La planeación cede ante la toma de decisiones del día a día.
- No se cuenta con información suficiente para la planeación.
- Interés en la tecnología, pero sin aplicar, no invierte en la implementación.
- No existe participación en la toma de decisiones..
- Aunque hay interés en el trabajo en equipo, no parece materializarse en acciones de la gerencia.
- No hay programas de bienestar y desarrollo, ni control de procesos y resultados.

Se pretende que esta investigación sea el inicio para ejecutar proyectos claves que lleven a la solución de los problemas identificados en el sector, igualmente se pretende un trabajo articulado entre empresa, universidad y gobierno, que permita la elaboración de planes comunes que conciben cómo las empresas de la región deben crecer, fortalecerse y generar el impacto que estas tendrán en el desarrollo de la región.

6. BIBLIOGRAFIA

- [1] AREA METROPOLITANA CENTRO OCCIDENTE. Plan de Desarrollo 2002-2010. Pereira, 2002.
- [2] DANE. Recuento de Vivienda, hogares y Unidades Económicas: Pereira, Dosquebradas y La Virginia, 2004
- [3] DRUCKER, Peter. La innovación y el empresario innovador.
- [4] GAVIRIA, César. Nueva Constitución Política 1991: Neoliberalismo – Libre Empresa – Libre Competencia, 1994
- [5] GRUPO DE INVESTIGACIÓN: DESARROLLO HUMANO Y ORGANIZACIONAL. Administración por Resultados: Un enfoque teórico práctico para organizaciones cambiantes. Pereira: Universidad Tecnológica de Pereira, 2004.
- [6] SCHUMPETER, J.A. The theory of economic development. Cambridge: Harvard University Press, Mass, 1934.
- [7] VARELA V., Rodrigo. La innovación empresarial. Un nuevo enfoque de desarrollo. Publicaciones ICESI, 1991.