

EVOLUCIÓN DE LA EMPRESA AVICORVI S.A. EN EL PERIODO DE 1978 A 2008

ANA MILENA BETANCUR ROJAS
ANA CRISTINA OROZCO VICTORIA
LILIANA MARÍA ORTIZ ALFARO
MARÍA VICTORIA RAMÍREZ MARTÍNEZ

UNIVERSIDAD LIBRE SECCIONAL PEREIRA
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
PEREIRA
2009

EVOLUCIÓN DE LA EMPRESA AVICORVI S.A. EN EL PERIODO DE 1978 A 2008

ANA MILENA BETANCUR ROJAS
ANA CRISTINA OROZCO VICTORIA
LILIANA MARÍA ORTIZ ALFARO
MARÍA VICTORIA RAMÍREZ MARTÍNEZ

Trabajo de Grado

Asesor
Walter García Morales
Estadístico
Docente investigador

UNIVERSIDAD LIBRE SECCIONAL PEREIRA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y CONTABLES
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
PEREIRA
2009

Nota de aceptación

Firma presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Pereira, 13 de Mayo de 2.009

DEDICATORIA

A mis padres Edgar y Diva, fuente de mi inspiración para este trabajo y a María Alejandra con todo mi amor

A Mariana, por su paciencia y comprensión

A mi madre Omaira y a mis hermanas, por brindarme su apoyo incondicional

A Jorge Alberto por su complicidad con mis causas

Las autoras

AGRADECIMIENTOS

Queremos hacer un reconocimiento muy sentido a todas las personas que hicieron posible la realización de este trabajo. Ellos son:

Edgar Orozco Osorio y Diva Victoria de Orozco, fundadores de la Empresa, por abrir las puertas de Avicorvi y sus corazones.

Rosa Elena Orozco Victoria, socia y jefe de gestión comercial AVICORVI

Doctor César Augusto Posada, Médico Veterinario, cliente y amigo de AVICORVI

Amparo Montaña Arias, jefe de contabilidad AVICORVI

Diana Andrea Pérez, secretaria auxiliar AVICORVI

Jorge Hoyos Salazar, revisor fiscal AVICORVI

Ingeniera Beatriz Muñoz, jefe de producción y compras AVICORVI

Hernán Orozco Alvarez, primer empleado AVICORVI

Orlando Giraldo Llanos, operario de torno y fresadora AVICORVI

Ingeniero Albert Andrés Posada, asistente de diseño AVICORVI

Marisela Cuartas, asistente de gerencia AVICORVI

Jorge Alberto Díaz Cadavid, profesor de la Facultad de Derecho de la Universidad Libre, Seccional Pereira.

Walter García Morales, asesor

Jhonier Cardona Salazar, director Centro de Investigaciones – Universidad Libre

Gloria Teresa Gutiérrez, coordinadora de la Especialización en Alta Gerencia

Y a todos los docentes de la especialización por los conocimientos aportados.

Las autoras

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN.....	16
1.INICIO DE LA EMPRESA	19
1.1 FUNDADORES	19
1.2 LUGAR.....	27
1.3 CAPITAL INICIAL.....	28
1.4 MISIÓN Y VISIÓN.....	29
1.4.1 Misión empírica.....	29
1.4.2 Visión empírica.....	29
2.CAMBIOS A NIVEL ADMINISTRATIVO Y ORGANIZACIONAL.....	30
2.1 SITUACIÓN ADMINISTRATIVA INICIAL.....	30
2.2 SITUACIÓN ADMINISTRATIVA ACTUAL	31
2.3 PROCESOS.....	32
2.3.1 Proceso de gestión por la dirección.....	32
2.3.2 Proceso de gestión de calidad.....	32
2.3.3 Proceso de diseño.....	33
2.3.4 Proceso de producción.....	33
2.3.5 Proceso de gestión comercial.....	34
2.3.6 Proceso de despachos.....	34
2.3.7 Proceso de instalación.....	34
2.3.8 Proceso de compras.....	34
2.3.9 Proceso Contable.....	34
2.4 ANÁLISIS COMPARATIVO	50
3.CAMBIOS EN INFRAESTRUCTURA	51
3.1 SITUACIÓN INICIAL	51
3.1.1 Local	51
3.1.2 Maquinaria	52
3.1.3 Muebles y equipos de oficiar.....	54
3.2 SITUACIÓN ACTUAL.....	55
3.2.1 Local.....	55
3.2.2 Maquinaria.....	58
3.2.3 Equipos de oficina.....	62
3.2.4 Inventario maquinaria.....	63
3.3 ANÁLISIS COMPARATIVO	66

4.CAMBIOS EN MERCADEO Y LOGÍSTICA.....	67
4.1 SITUACIÓN INICIAL	67
4.2 SITUACIÓN ACTUAL.....	71
4.2.1 Ventas.....	73
4.2.2 La Competencia.....	78
4.2.3 Logística.....	78
4.2.4 Despachos	79
4.2.5 Instalación.....	79
4.2.6 Servicio posventa.....	79
4.3 ANÁLISIS COMPARATIVO.....	81
5.CAMBIOS EN ESTRUCTURA FINANCIERA.....	82
5.1 SITUACION FINANCIERA INICIAL.....	82
5.2 SITUACION FINANCIERA ACTUAL	82
5.3 ANALISIS COMPARATIVO	83
5.3.1 Rentabilidad operativa.....	84
5.3.2 Inventarios y días de recaudo.....	84
5.3.3 Margen operativo	85
5.3.4 Capital de trabajo operativo.....	85
5.3.5 Ebitda.....	86
5.3.6 Flujo de caja libre	86
6.CAMBIOS EN PRODUCTOS.....	87
6.1 PRODUCTOS AL INICIAR LA EMPRESA.....	85
6.1.1 Año 1962- Primer bebedero automático.....	85
6.1.2 Año 1976 - Bebedero tipo campana.....	86
6.1.3 Año 1976 - Bebedero de copa.....	87
6.1.4 Año 1976- Primer nipple.....	88
6.2 PRODUCTOS EN LA ACTUALIDAD.....	89
6.2.1 Bebederos.....	90
6.2.1.1 Copa Cristina	90
6.2.1.2 Copa Avicorvi.....	91
6.2.1.3 Bebedero universal.....	91
6.2.1.4 Bebedero tipo Nipple.....	93
6.2.2 Comederos.....	95
6.2.2.1 Comederos manuales.....	95
6.2.2.2 Comedero automático.....	96
6.2.3 OTROS PRODUCTOS.....	96
6.2.3.1 Copita de iniciación	96
6.2.3.2 Regulador 8000.....	98
6.3 ANÁLISIS COMPARATIVO.....	99
7.CAMBIOS EN LA GENERACIÓN DE EMPLEO.....	100
7.1 NÚMERO DE EMPLEADOS AL MOMENTO INICIAL	100
7.1.1 Selección De Personal	100
7.1.2 Perfiles.....	100

7.1.3	Responsabilidades y autoridades.....	101
7.1.4	Capacitaciones.....	101
7.1.5	Evaluaciones.....	101
7.1.6	Bienestar.....	101
7.2	NÚMERO DE EMPLEADOS ACTUALES.....	101
7.2.1	Proceso de recursos humanos.....	102
7.2.1.1	Campo de aplicación.....	102
7.2.1.2	Términos y definiciones.....	102
7.2.1.3	Reclutamiento y selección.....	103
7.2.1.4	Vinculación.....	103
7.2.1.5	Inducción.....	103
7.2.1.6	Evaluación de desempeño y competencias.....	104
7.2.1.7	Programa de capacitación.....	105
7.2.1.8	Actividades en salud ocupacional.....	105
7.2.1.9	Apoyo a los empleados en capacitación.....	105
7.2.1.10	Clima organizacional.....	106
7.2.1.11	Plan de incentivos.....	106
7.2.1.12	Bienestar.....	106
7.3	CARGOS EN AVICORVI PARA EL AÑO 2008.....	107
7.4	ANÁLISIS COMPARATIVO.....	109
7.4.1	Análisis desde el enfoque de género.....	109
8. CONCLUSIONES.....		112
9.RECOMENDACIONES.....		114

LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Responsabilidades y funciones Avicorvi.....	36
Tabla 2. Inventario Maquinaria.....	64
Tabla 3. Ventas de bebederos de Nipple	76
Tabla 4. Competidores Avicorvi	78
Tabla 5. Evaluación de competencias.....	104
Tabla 6. Listado de Cargos Avicorvi.....	108
Tabla 7. Distribución cargos por áreas y según sexo.....	110

LISTA DE GRÁFICAS

	pág.
Gráfica 1. Ventas de bebederos de Nipple.....	76
Gráfica 2. Evolución de ventas 1.994-1.998 Vs. 2.004-2.008.....	77
Gráfica 3. Porcentaje según Sexo de Cargos Avicorvi.	110
Gráfica 4. Distribución de cargos.	111

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Primer local de Fanalbe, Barrio La Pradera, Dosquebradas	27
Figura 2. Organigrama administración inicial	30
Figura 3. Organigrama actual de Avicorvi	35
Figura 4. Local ubicado en La Popa. 1980. Amparo Montaña, secretaria	51
Figura 5. Torno Pinacho	53
Figura 6. Fresadora Maximart.....	53
Figura 7. Inyectora Cosmo.....	54
Figura 8. Fachada actual	55
Figura 9. Oficina Gerencia General	55
Figura 10. Cocina ubicada en la planta baja	57
Figura 11. Mezanine, zona de ensamble de nipples	58
Figura 12. Torno paralelo Winston.....	58
Figura 13. Máquina Inyectora JTF 1500	59
Figura 14. Máquina Inyectora JTF 1000	60
Figura 15. Shiller ó enfriador.....	60
Figura 16. Cargador y secador	61
Figura 17. Taladro fresador	61
Figura 18. Área de diseño.....	62
Figura 19. Evolución infraestructura	65
Figura 20. Portafolio	75
Figura 21. Evolución Mercadeo	80
Figura 22. Primer bebedero automático. Año 1962.....	86

Figura 23. Bebedero tipo campana. Año 1976.....	86
Figura 24. Bebedero de copa. Año 1976	87
Figura 25. Bebedero modificado. Año 1976.....	88
Figura 26. Primer Nipple creado por don Edgar. Año 1978.....	88
Figura 27. Copa cristina.....	90
Figura 28. Copa Avicorvi.....	91
Figura 29. Bebedero Universal	92
Figura 30. Evolución del Nipple	94
Figura 31. Nipple actual.....	94
Figura 32. Aves adultas tomando en el nipple AVICORVI.....	94
Figura 33. Comedero manual para pollos de engorde.	95
Figura 34. Galpón con comederos manuales y bebedero universal.	95
Figura 35. Comedero automático tomada en la Granja las Brisas- Calarcá -Quindío.....	96
Figura 36. Copita de Iniciación.....	97
Figura 37. Pollitos con bebedor de iniciación.	97
Figura 38. Regulador	98
Figura 39. Regulador 8000 instalado en un galpón.....	98

TABLA DE ANEXOS

	pág.
Anexo A. Levantamiento 1 piso.	55
Anexo B. Levantamiento 2 piso.	55
Anexo C. Levantamiento sótano y fachada.....	55
Anexo D. Layout 2 Piso.	62
Anexo E. Layout 1 Piso.....	62
Anexo F. Folletos antiguos Avicorvi,	70
Anexo G. Folletos actuales Avicorvi.....	74
Anexo H. Indicadores.	83
Anexo I. Avicorvi recibe premio a la innovación – Acopi.	93
Anexo J. Foto premio a la innovación – Acopi.	93
Anexo K. Palabras premio a la innovación – Acopi.	93
Anexo L. Artículo Ana Cristina Orozco.....	94
Anexo M. Carta de Edgar Orozco a Doña Diva.....	94
Anexo N. Premio Innova.	94
Anexo O. Artículo María Victoria Ramírez – La Tarde.	94

GLOSARIO

AVE: vertebrado de sangre caliente, caracterizado por tener el cuerpo recubierto de plumas, un pico sin dientes (con algunas excepciones) y las extremidades anteriores modificadas como alas. Todas las aves se reproducen mediante huevos (son ovíparas) y alimentan a sus crías.

AVES EN PISO: cuando se albergan los pollos de engorde, no pueden estar en jaulas porque la malla de las mismas afectaría la presentación de la pechuga, y esa es la presa más valiosa en un pollo de engorde. También en piso pueden estar las ponedoras, las cuales tienen sus nidales para depositar sus huevos. Las reproductoras también se alojan en piso; entre 8 y 9 hembras por cada macho.

AVES EN JAULA: son usualmente ponedoras de huevo de consumo, en cada espacio se colocan entre 4 y 6 aves. La producción es muy eficiente, cuando hay un manejo adecuado de las instalaciones.

AVICULTURA: técnica consistente en el cuidado y cría de las aves, encaminada generalmente al aprovechamiento de sus productos.

BEBEDERO: cualquier recipiente o sistema de suministro de agua para que las aves beban.

BEBEDERO SISTEMA ABIERTO: bebedero en el cual las aves tienen oportunidad de ver el agua, de introducir el pico y de tomarla en forma directa, con el inconveniente de que si hay algún ave contaminada, ésta puede transmitir la enfermedad a las demás aves.

BEBEDEROS SISTEMA CERRADO: Dentro del sector avícola llamado “tipo nipple” (nipple en inglés significa pezón, biberón, tetina), donde las aves lo activan cuando deseen tomar agua y se presentan mínimas posibilidades de contaminación.

BIOSEGURIDAD: conjunto de prácticas de manejo diseñadas para prevenir la entrada y transmisión de agentes patógenos que puedan afectar la sanidad en granjas avícolas. La bioseguridad es una parte fundamental de cualquier empresa avícola, ya que proporciona un aumento de la productividad de la parvada (el número de pollitos que se crían) y un aumento en el resultado económico. En líneas generales, se debe contemplar la localización de la granja (bioseguridad física), y las características constructivas de los galpones (bioseguridad estructural), las cuales permitan controlar y hacer el seguimiento al plan de bioseguridad.

COMEDERO: instrumento que se usa para suministrar el alimento a las aves, generalmente se trata de un aparato que atiende simultáneamente 30 ó 40 aves adultas y en el cual el alimento fluye a medida que las aves consumen. Existen comederos manuales y automáticos, de diferentes características para atender un pequeño número de aves o una gran cantidad de las mismas.

GALLINA REPRODUCTORA: es la madre de los pollos de engorde que se cruza con un gallo de origen generalmente *cornish* (ave muy grande y de gran pechuga), ó madre de ponedoras de huevo de consumo que se cruza con gallos livianos, pero genéticamente provenientes de estirpes de alta producción de huevos.

GALLINA PONEDORA: hembra que se utiliza básicamente para producir huevos de consumo. El huevo es la ovulación normal de la gallina y no necesita del macho para producirlo.

GALPÓN: casa o construcción en donde se alojan las aves, de medidas entre 10 y 12 metros de ancho por 150 metros ó más de largo. Debido a que el sol juega un papel importante, el galpón debe construirse de oriente a occidente, con el fin de que la sombra esté dentro del mismo la mayor parte del día.

GALPONERO: persona que labora en una granja avícola realizando trabajos de limpieza y mantenimiento del galpón.

INYECCIÓN: proceso de transformar plástico paletizado (en gránulos) y moldearlo para convertirlo en una pieza, en este caso partes de un bebedero o comedero.

INYECTORA: Máquina utilizada para la fabricación de piezas de plástico por inyección.

MATERIAL POP: es todo aquel artículo promocional que un cliente puede retener y que sirve para que la publicidad se vuelva permanente.

POLLO DE ENGORDE: tipo de ave desarrollado genéticamente para que en muy poco tiempo convierta el alimento balanceado en carne. Para producir un kilo de pollo, esta ave come entre 1600 y 1800 gramos de alimento balanceado. Su origen proviene de cruces que tienen cualidades de un rápido crecimiento, emplume y capacidad de conversión.

POLLOS DE LEVANTE: hembras que se desarrollan durante aproximadamente 5 meses para reemplazar los ponedores de huevos de consumo.

INTRODUCCIÓN

Habiendo Avicorvi, empresa objeto de este estudio, incursionado en el mercado internacional, es pertinente hacer una contextualización de lo que acontece hoy, en términos económicos, en el mundo y de lo que el sector avícola representa en la economía global y nacional.

Según Stiglitz¹, el mundo está en un proceso de integración económica y cultural y, por ende, de interdependencia. Esa es una de las razones por las que los problemas que se presenten en una parte del sistema económico global tienen ramificaciones e implicaciones en el resto del sistema económico. Existe cada vez más una gran necesidad de que instituciones como, por ejemplo, el Fondo Monetario Internacional y otros organismos internacionales regulen los mercados financieros para prevenir situaciones como las que se están presentando actualmente de aumento de precios de alimentos y combustible, crisis hipotecaria, baja del precio del dólar, entre otros. Sin embargo, no hay confianza en estos organismos puesto que han fallado a la hora de actuar para evitar las desigualdades y regular los mercados financieros. Estados Unidos ha provocado una crisis mundial debido a políticas inadecuadas; en la actualidad ese país y el mundo sufren tres problemas: congelamiento de los créditos, crisis hipotecaria y recesión latente. Se estima que habrá más de 2 millones de embargos de viviendas sólo en ese país, y de este modo muchos perderán los ahorros de toda su vida. La propiedad ha perdido valor.

En resumen, la economía de los Estados Unidos se ha alimentado de un consumo insostenible, en los pasados cinco años, y con dinero prestado. La guerra en Irak ha provocado el incremento exagerado de los precios del petróleo; gran parte del presupuesto de ese país se ha invertido en comprar petróleo y no en comprar las mercancías producidas por el país. Ello significa que los Estados Unidos han estado viviendo de dinero y tiempo prestados y las consecuencias se viven en todo el planeta; Colombia no es la excepción. En ese ambiente, recesivo y de nerviosismo económico se desenvuelve nuestra economía local y, por ende, la empresa del sector avícola objeto de este proyecto.

La avicultura ocupa el segundo lugar en la contribución de la economía colombiana, con un valor de US\$2.323 millones, o sea, unos \$6 billones, después de la ganadería (\$US\$3.871 millones), sumadas carne y leche y desplazando al tercer lugar al café (US\$1.711 millones). Ha sido denominada por los codirectores del Banco de la República Salomón Kalmanovich y Carlos Gustavo Cano Sanz, como el fenómeno socioeconómico y “la locomotora del sector agropecuario”. Su contribución al PIB agropecuario es de 3.08%. Al PIB nacional el 33% (320 billones). De la avicultura colombiana depende en gran medida la agricultura, pues el sector le compró en el 2006 el 70% de la producción

¹ Stiglitz, J. Making globalization work: Global financial markets in an era of turbulences. Febrero de 2008. [Sitio en Internet] Disponible en: <http://www2.gsb.columbia.edu/faculty/jstiglitz/speechtopics.cfm>. Consulta: 1 de diciembre de 2008.

nacional de maíz amarillo, frijol, soya y sorgo. Prácticamente podría decirse que sin la avicultura no existirían esos cultivos en Colombia. Vale aclarar que la producción colombiana de maíz no abastece el total del sector avícola por lo que es necesario importarla del exterior. Con casi 5 millones de toneladas de materias primas de alimentos para aves fue posible producir, en el año 2006, 850 mil toneladas de pollo y 8.757 unidades de huevo, por lo cual la avicultura alcanzó su mayor crecimiento en la década: 9.57%. Comparándola 14 años atrás, la producción de pollo fue de 400.626 toneladas y la de huevo 5.289 millones de unidades. Esto significa que entre 1994 y 2006 la industria del pollo creció 112%, y la del huevo 39%.

La “locomotora” también se manifiesta en la generación de empleo, otorgándole a 297 mil personas la posibilidad de trabajar en el sector (252 mil de manera directa), en la riqueza y bienestar que genera en los 300 municipios donde hay planteles de incubación y producción de huevo y pollo, en la industria farmacéutica y veterinaria, en el sector de los asaderos y restaurantes, en la industria cárnica, en el transporte y en muchas otras actividades más. En síntesis, el país tiene en la avicultura uno de los pocos sectores promisorios, que ha demostrado en el tiempo ser capaz de contribuir, de manera sostenida, al desarrollo nacional; gracias a su expansión².

Este trabajo se apoyó en las siguientes fuentes primarias: entrevistas a: Edgar Orozco y Diva Victoria, creadores de la empresa; Rosa Elena Orozco Victoria, jefe de gestión Comercial; Hernán Orozco, empleado más antiguo, Amparo Montaña Arias, técnico contable; César Augusto Posada, médico veterinario y cliente de la empresa y Beatriz Muñoz, jefe de producción. Adicionalmente, se consultaron numerosos archivos de Avicorvi, y se contó con el apoyo del asistente de diseño, el ingeniero mecánico Alber Posada, para los asuntos técnicos. Las fuentes secundarias fueron todos aquellos documentos, libros, revistas y páginas de Internet consultadas para este proyecto y que se enumeran en la bibliografía.

Teniendo en cuenta que la bibliografía en materia de Historia Empresarial es muy extensa, se acogieron para orientar este trabajo los aportes de “Historia de la industria avícola en Colombia” de Oscar Rivera García, puesto que hace referencia a la empresa objeto de este trabajo. El trabajo fue realizado desde el enfoque de género que es una herramienta conceptual y metodológica que permite desentrañar, entender y transformar las relaciones entre hombres y mujeres en todos los contextos incluido el empresarial. A ese respecto consultamos los archivos de la Escuela Virtual del PNUD (Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo), que se considera posee los aportes más avanzados y globales al respecto de la teoría del desarrollo desde la perspectiva de género.

El presente documento es el resultado de 6 meses de trabajo realizado por el grupo conformado por cuatro estudiantes, como requisito para obtener el título de Especialistas en Alta Gerencia de la Universidad Libre Seccional Pereira. Recoge dos tareas: realizar el

² Revista Avicultores. Federación Nacional de Avicultores de Colombia – FENAVI. Edición No. 145. Octubre de 2007. P: 12 y 18.

perfil del empresario, inventor y fundador de Avicorvi, recoge la historia de la empresa y analiza los cambios en diversos niveles de la misma a lo largo de tres décadas. Se eligió como objeto de estudio la empresa Avicorvi S.A. por que es una empresa reconocida en el sector avícola colombiano, ubicada en la ciudad de Pereira, con existencia de más de 30 años, y porque una de las integrantes del equipo investigador es socia y ejecutiva de la empresa, e hija del fundador, lo que facilitó enormemente el acceso a la información necesaria para cumplir con los fines planteados al inicio de este trabajo. Hasta el momento, la empresa Avicorvi no contaba con un documento que mencionara su proceso de creación, su historia y sus proyecciones, por tanto, el equipo que encaró esta investigación de carácter descriptivo hace un aporte valioso a su propietario y fundador, el Sr. Edgar Orozco, a la familia Orozco Victoria, a la empresa y al sector avícola. De igual forma, este documento puede ser tomado como referencia por los emprendedores de la región a la hora de tomar la decisión de crear empresa puesto que en él encontrarán elementos conceptuales de índole financiero, organizacional, administrativo, de perfil de liderazgo y gerencia y de internacionalización de negocios, pero sobre todo un modelo empresarial basado en la innovación.

El lector encontrará en este documento, mezclados con el análisis técnico, financiero y de gerencia, la historia de la empresa contada por los protagonistas: la familia Orozco Victoria y los empleados de Avicorvi. Los objetivos del proyecto fueron:

Objetivo general: Analizar la evolución de la empresa Avicorvi S.A. en el período de 1978 a 2008.

Objetivos específicos:

- Describir el nacimiento de la empresa
- Identificar los cambios presentados a nivel administrativo, de infraestructura física, mercadeo, logística, financiero durante el periodo de estudio.
- Establecer la evolución presentada en torno a la generación de empleo y la estructura organizativa de la empresa

Para cumplir con los objetivos el trabajo se dividió en 9 capítulos, cada uno de ellos describe la situación inicial, la situación actual de la empresa y concluye con un análisis comparativo, así: Capítulo 1 , Inicio de la empresa, en el que se presenta a los fundadores y las circunstancias que motivaron y facilitaron la creación de la empresa; Capítulo 2 trata los cambios a nivel administrativo y organizacional; Capítulo 3 contiene lo relacionado con infraestructura, es decir, instalaciones y maquinaria; Capítulo 4 tiene que ver con los cambios en mercadeo y logística, lo que involucra a la competencia; Capítulo 5 analiza la estructura financiera a través de indicadores de alta gerencia; Capítulo 6 describe los cambios en diseño y fabricación de productos avícolas que produce la empresa como bebederos y comederos; Capítulo 7 examina los relacionado con la generación de empleo, clima organizacional, tipos de contratación, entre otros. Los últimos dos capítulos incluyen las conclusiones y recomendaciones del equipo de trabajo, producto del exhaustivo análisis del material recolectado en el estudio.

1. INICIO DE LA EMPRESA

1.1 FUNDADORES

EDGAR OROZO OSORIO

Don Edgar Orozco Osorio nació en Balboa, en ese momento departamento de Caldas, el 2 de octubre de 1933. Es el tercer hijo de una familia de cinco hermanos. Recibió de su abuelo paterno y de su padre ejemplo de trabajo y lucha. Su familia, de ascendencia paisa, oriunda de Abejorral y Támesis, Antioquia, se vino a las montañas del antiguo Caldas, tratando de hacer riqueza de una manera diferente. En Balboa logró hacer una finca a la que llamó Llano Grande. Su abuelo iniciaba la jornada a las 4 de la mañana la que se extendía hasta el final del día. En esa época no había los medios de comunicaciones con que hoy se cuenta; ni radio ni televisión, y su única actividad era el trabajo en el campo.

Tenía un dicho y era que “al perezoso le daba el sol”, pues en esa época se usaba el güinche que es una herramienta que tiene la forma de un palo de golf con filo por ambos lados. El güinche actuaba como una guadaña, que al pasar para allá y para acá lanzaba hacia arriba lo que cortaba en los matorrales, y eso los protegía del sol.

Su mamá, Teresa Osorio, nacida en Antioquia, fue profesora a los 14 años. Recuerda que tenía una letra bellísima, tipo Palmer, que no era muy común en aquella época. Ejerció su labor de educadora en Balboa, Belén (que entonces se llamaba Mocatán) y otros municipios de Risaralda. Fue en Balboa, precisamente, donde conoció a don Jesús (padre de don Edgar) muy pronto se casaron dando inicio a la familia Orozco Osorio. Don Jesús era muy trabajador y, políticamente, liberal a morir.

Don Edgar realizó sus estudios primarios en el Instituto Ramírez de Cartago (Valle del Cauca). “Yo fui compañero de estudio de quien hoy es el Cardenal Pedro Rubiano Sáenz”, cuenta con orgullo. No recuerda qué tan buen estudiante fue, cree que más bien del montón, un poco hacia arriba, le gustaba muchísimo la geografía, e incluso hoy, se mantiene muy informado en esa materia. Le apasionaban las ciencias naturales y la física, ésta última la ha aplicado toda su vida en sus inventos, no solo en los bebederos para aves que son su producto insigne, sino en otra serie de artefactos de su creación.

Había cumplido 11 años y estaba a punto de concluir el 5º año cuando en una Semana Santa, luego de observar una procesión, don Edgar sintió el “llamado divino”. Le comunicó a su mamá la decisión de seguir la vocación religiosa. El primer paso fue convertirse en acólito de la Iglesia Guadalupe de Cartago, parroquia en la que el padre Jesús Londoño (que jocosamente recuerda don Edgar porque tenía un lunar grandote que era como un

martillazo en la frente), lo inició en sus oficios con un catálogo de oraciones en latín. Se desempeñó a la perfección en su nuevo oficio.

Recuerda que en una oportunidad le dijeron que fuera bien temprano a la iglesia, las misas iniciaban a las cuatro de la mañana. Don Edgar le dijo a su mamá que pusiera el reloj a despertar para cumplir la cita. Doña Teresa puso el puntero al revés, y en lugar de sonar a las 4 de la mañana lo hizo a las 10 de la noche. Eso era en vísperas de un 20 de julio y en su camino a la iglesia, mientras pasaba por el parque principal, se percató de que había mucha gente en la calle y pensó que “era muy rara la madrugada allá”. Fue entonces cuando vio el reloj de la iglesia y se dio cuenta de que eran las 10 de la noche. Se devolvió para la casa y le reclamó a su mamá por haberlo despertado a la hora que no era.

El ingreso al seminario de Santa Rosa de Cabal (Risaralda) se atrasó un poco porque debía concluir la escuela primaria. Recuerda que la mensualidad del colegio era de 15 pesos. Comenzó entonces la preparación para irse al seminario. Cuando llegó el día de la partida en el tren del Ferrocarril del Pacífico, don Edgar, al ver a su mamá tan triste se asomó por la ventana del vagón para decirle adiós y se le vino la ventana propinándole golpes en la cabeza y las manos. Se fue bastante aburrido no solo por la nostalgia de dejar a su mamá, sino por los dolores del incidente.

En La Apostólica de Santa Rosa estuvo cinco años que describe como la mejor época de su vida como estudiante.

Los padres del seminario tenían el privilegio de comer muy bien y servido en platos especiales, cosa que los alumnos disfrutaban esporádicamente, cuando los sacerdotes los premiaban por méritos académicos; era la única posibilidad de ver una comida distinta a la aburrida dieta diaria que la conformaban: carne molida, arroz, frijoles, arepita y agua de panela. Sin embargo, había también desayuno, medias nueves, el almuerzo, el algo y la comida. Es decir, comida abundante, aunque no muy diversa.

De eso da cuenta la siguiente anécdota: Se empezó a cultivar zapallo en el seminario. Los alumnos comían zapallo al desayuno y zapallo al almuerzo, hasta que no aguantaron más y uno de los compañeros, Herzán Mejía, de Manizales, se puso un poquito de algo amarillo en la cara, se pintó unas ojeras bien grandes, se vistió de blanco y le dijo al padre rector que eso quizás su mal aspecto se debía a que estaban comiendo demasiado zapallo. De inmediato el padre rector tomó serias medidas al respecto, ese día se retrasó el almuerzo porque sustituyeron el zapallo por otro plato. Herzán, con su pilatuna, logró erradicar el cultivo de zapallo del colegio.

Allá en el seminario tuvo una gran idea, promover unas carreras de carritos que eran hechos por los mismos alumnos. Se comenzaron entonces a crear unos eventos, con carreras en diferentes etapas por las instalaciones de la Apostólica. Para esas carreras don Edgar hizo un diseño de un carrito que funcionaba con amortiguadores realizados con zunchos. Para darle estabilidad en el eje de las ruedas, colocó unos tubitos de plomo que

cubrían en eje, haciendo que el punto de gravedad fuera muy bajo por lo que le daba muy buena estabilidad. Su carro, identificado con el número 11 (el número preferido de don Edgar), se ganó la primera competencia. Además recibió el primer premio por el diseño del mismo, otorgado por la revista Surco, que se editaba en la Apostólica. Tenía apenas 15 años. Las clases eran excelentes, matemáticas, latín, griego, don Edgar todavía escribe griego, no habla ni latín ni francés, pero los lee.

Cuando culminó sus estudios se fue a Bogotá a vestir la sotana. Allí estuvo por espacio de 3 meses y medio, pero no soportó la dura disciplina religiosa. Veía las cosas muy difíciles pues ya no podía ver con frecuencia a las muchachas del colegio Labouré de Santa Rosa de Cabal. Suprimido ese gran atractivo que aliviaba la vida religiosa sintió que los padres que había en Bogotá y que eran Boyacenses, eran demasiado fanáticos. Finalmente, después de cinco años en La Apostólica y tres meses y medio en Bogotá, decidió regresar a Cartago.

A su regreso a Cartago, luego de su experiencia con la comunidad religiosa, don Edgar empezó a trabajar en el negocio que su papá había establecido en el terminal del Ferrocarril de ese municipio, una especie de café. Su mamá, doña Teresa, le sugirió hacer una carrera universitaria, pero se sintió más atraído por el trabajo. Recuerda que en esa época, a una libra de café le sacaban 100 tintos, “quedaba muy aguadito, pero se vendía en cantidad. Los clientes llegaban y pedían café con leche, se les servía con pan de queso. Les poníamos 5 o 6 roscas de pan de queso y la gente con su café y su pan de queso, a veces se la comían todas porque eran muy buenas.”

El trabajo comenzaba desde muy temprano cuando llegaba el pan de queso, y otra serie de cosas deliciosas que se vendían. Era un trabajo duro, no había máquina registradora, “yo salía con esos bolsillos llenos de billetes, billetes de a peso, yo tenía un vehículo, una bicicleta entonces eso era ida y venida”; dice don Edgar. Recuerda también que estando en el café casi le toca ver un crimen. “Hay cosas que no se le olvidan nunca a uno, era un pelea entre dos personas el uno con un machete y el otro con un cuchillo y eran enfrentados, el uno le mandaba las cuchilladas y el otro con el machete hasta que el del cuchillo no aguanto mas y se lo tiró al pie al otro, se le arrodillo y le dijo bien pueda máteme. El hombre cogió el machete lo tiró a un lado y se abrazaron”. A él le pareció un desenlace maravilloso.

Estando allí fue como conoció a doña Diva, su esposa, con la que lleva felices 55 años de casado. Ellos se conocieron por medio de Oscar, un hermano de don Edgar.

En esa época el paseo era de noche en bicicleta, doña Diva sentada junto a su hermana, frente a su casa, ubicada en la carrera 5ª. Es común que en los pueblos calurosos del Valle la gente saque una silla y salga a refrescarse. En ese momento lo único que se le ocurrió a don Edgar para acercarse a ella, fue tirarle un sapo; a partir de allí comenzó la época Orozco Victoria. “Éramos muy sanos”, cuenta él, “exageradamente sanos yo iba en la bicicleta todas las noches, nos sentamos afuera, lo único que hubo entre nosotros dos

antes de casarnos, fueron besos, pero no más; ni siquiera las manos para ninguna parte, supremamente diferente a lo que es la vida de hoy. De novios, duramos 2 años y 2 meses, pues básicamente como novia fue la única que tuve”.

Mientras el noviazgo avanzaba, don Edgar seguía laborando en el nuevo negocio de la familia. Su padre ya había vendido el Bar Estación y tenía una mayorista que distribuía víveres a otros pueblos cercanos. Muchas tiendas de Cartago le compraban el chocolate, los fósforos, el cigarrillo, etc. Él se ideó entonces un sistema de ventas por medio de una ruta en bicicleta. Utilizaba una de esas bicicletas con planchón adelante para transportar los productos. Iba surtiendo de tienda en tienda. A los dueños de las tiendas les encantó esa modalidad de distribución y los resultados económicos para don Edgar fueron estupendos.

En esas idas y venidas, conoció la empresa Café Blanco y Rojo y decidió hablar con el administrador, le dijo que él le podía vender café. Acordaron un porcentaje por cada libra que vendiera. Fue así como don Edgar empezó a recibir dinero de ambos negocios y el florecimiento económico lo animó a casarse con doña Diva. Se casaron en Obando sin decirle a nadie, es decir, a escondidas. En ese momento ya tenían una camioneta y cuando fueron donde el sacerdote para organizar el matrimonio en compañía de sus padrinos, éstos les aconsejaron que se casaran de una vez. La ceremonia católica se llevó a cabo con las argollas prestadas de sus padrinos, el 2 de junio de 1953. Don Edgar tenía 19 años y doña Diva 16.

Los padres de don Edgar se oponían a su relación con doña Diva, por esa razón, aunque casados, siguieron viviendo en sus respectivas casas y ocultar su nuevo estado civil. Él la seguía visitando como su novia, pero por cosas del destino, alguien a quien le confió su secreto, le contó a su papá, don Jesús, lo que le significó quedarse sin trabajo.

Por aquel entonces salió publicado un aviso en el periódico anunciando un curso de avicultura auspiciado por el Ministerio de Agricultura y la Embajada de Estados Unidos. Don Edgar tomó la determinación de viajar haciendo un arreglo con su papá y su hermano, ellos le pagarían la estadía en Bogotá y le darían 50 pesos mensuales a su esposa. Ella solo recibió el dinero del primer mes. Afortunadamente, doña Rosa, suegra de don Edgar, lo quería mucho y les brindó siempre apoyo.

Cuando finalizó el curso, a finales de 1953 regresó nuevamente a Cartago y se instaló con su esposa en la granja ubicada en Tuluá, la finca El Amparo, de propiedad que su padre había adquirido recientemente. En ese entonces los galpones eran con el techo de una sola caída, y construidos en ladrillo. Para esa granja se importaron 5000 pollitas de Estados Unidos que costaban un peso cada una, comederos y bebederos a través de intermediarios que había conocido en Bogotá, de la empresa Brower. El alimento que se les suministraba a las aves era producido por SOLLA (Soto Llano Ltda.), que se mezclaba en Buga y era de muy mala calidad. Muy pronto las aves comenzaron a tener problemas de avitaminosis. Para agravar la situación, no ni conseguían ni vacunas ni medicamentos

adecuados. De las 5000 pollitas solo sobrevivieron 1800. Sin embargo, la producción de huevos que alcanzaba un 60% saturaba el mercadeo de Tuluá y era necesario viajar a Pereira a vender el excedente. En esa granja estuvo un poco más de un año.

Edgar Orozco fue fundador y administrador de la granja El Líbano, ubicada a 12 km de Tuluá en la vía a Buga. Por esta época nació su primer hijo Jaime, en Cartago, bajo los cuidados de la familia de doña Diva. La granja se inició con 35 gallinas y fue allí donde don Edgar desarrolló el primer bebedero de canal que funcionaba con una válvula reguladora del nivel del agua, era el año 1956. Allí mismo desarrolló el galpón con pasillo central que dejaba un espacio para que pasara el agua de riego en medio de los galpones. Dispuso un sistema de rejilla para que las aves no cayeran al canal, lo que lo hacía más limpio y seguro para las aves.

En ese mismo año don Jorge Ocampo, propietario de una granja en Chinchiná, le ofreció el doble del sueldo, todas las frutas y la leche que su familia consumiera y que le facilitaba el carro los fines de semana. Don Edgar aceptó gustoso el ofrecimiento y estuvo en la granja durante 6 meses.

Posteriormente sus antiguos patrones (los Delgado), se lo llevaron de nuevo para Tuluá con un sueldo cuatro veces mayor al que le pagaban antes de marcharse. Fue en esa época cuando nació su segunda hija Rosa Elena. Más adelante, trabajando en la granja El Líbano, en Tuluá, de propiedad de los Delgado, nació María del Pilar.

Más adelante El padre de don Edgar, Jesús Orozco le prestó \$50.000 de esa época y en un terreno arrendado, cerca de las instalaciones de lo que hoy es Levapán, montó su propia granja a la que llamó Avícola Santa Teresa.

Fue una época de oro para la familia Orozco Victoria, pues el crecimiento era tal que en poco tiempo tenían ya cuatro galpones con 6000 ponedoras que estaban con gallo y que funcionaban como reproductoras. En esa época nació su cuarta hija Ángela Patricia.

Fue en ese lugar donde hizo una cantidad de innovaciones: Implementó un desarenador para el agua que se tomaba de una quebrada cercana, construyó un ingenioso reloj para que el vigilante nocturno hiciera la ronda como debía, desarrolló una clasificadora de huevos que los separaba en cinco grupos diferentes de acuerdo a su peso. Inicialmente la clasificadora funcionaba en forma manual y posteriormente le colocó un motorcito Singer, trabajando en forma semiautomática. También construyó un ascensor que funcionaba con poleas para subir y bajar los huevos del primero a un segundo piso que colocó en uno de los galpones donde organizó la oficina. Los huevos subían en canastas y bajaban clasificados y empacados listos para despachar a Cali con destino a la planta de incubación de Industria de Pollos S.A., de propiedad de Mr. Avis D. Hammond (según don Édgar, el pionero en asuntos de incubación y reproductoras para pollo de engorde, con el que llegó a tener incluso una sociedad).

Don Edgar introdujo un cambio radical en la ubicación de los nidales para las ponedoras en el galpón. Era una disposición que mejoraba el sistema de recolección de los huevos y evitaba que las gallinas ponedoras durmieran en el mismo sitio donde ponían, por lo que los huevos eran mucho más limpios.

Creó el primer bebedero automático sin resortes, sin flotadores, eso fue hace exactamente 50 años.

En ese momento don Edgar cometió un error y vendió la granja para asociarse con los Delgado, sus antiguos patrones. Fue así como se trasladó a la Granja la Buitrera, en Palmira. Por no poder ponerse de acuerdo con ellos, se retiró de la sociedad cuando Purina Colombiana le ofreció empleo como Gerente de Zona para el antiguo Caldas, donde trabajó durante cuatro años en la ciudad de Pereira, donde nació su quinto hijo Rafael Ignacio.

Se retiró de Purina para asociarse con Mr. Hammond, presidente de Industria de Pollos S.A y la sociedad duró poco tiempo porque los resultados no fueron buenos. Don Edgar regresa a Purina llamado por el gerente de ventas. Esta vez fue en la ciudad de Cali, ocupando el cargo de Gerente de Zona para el Sur del Valle del Cauca y el departamento del Cauca. Allí se compró la primera casa, cuya cuota inicial fue \$10.000.

Por cuenta de Purina, don Edgar viajó al Ecuador, con el fin de realizar un estudio de mercado. Purina no se interesó en realizar negocios en ese país, mientras tanto los dueños de una planta de alimentos que no funcionaba, Charles y Marlene Conroy le propusieron a él que se asociara con ellos para ponerla a trabajar. El traslado a Ecuador significó un contrato donde se cubría un sueldo tres veces superior a lo que devengaba en Cali. Así nació la empresa Ecuador Feed.

Ecuador Feed se convirtió en la compañía avícola más importante de Ecuador, que llegó a generar 250 empleos directos. Allí se producían 2000 toneladas mensuales de alimento para avicultura. La empresa tenía una granja de reproductoras ubicada en Quito, con producción de huevos fértiles suficientes para producir 300.000 pollos mensuales.

En la planta de alimentos situada en Quito, don Edgar desarrolló un aparato para buscar el balance de los nutrientes en la elaboración de los mismos. Este aparato se desarrolló de tal naturaleza que un técnico de Purina lo comparó con un ábaco.

La compañía Arbor Acres de Estados Unidos, (en esa época la mayor productora de reproductoras para pollos de engorde a nivel mundial), se interesó en la compañía y se asoció aportando el 50% del valor de la misma y en ese momento don Edgar quedó como propietario del 5% de la empresa en Ecuador.

La estadía de la familia Orozco Victoria en Ecuador se prolongó durante siete años, allá nacieron sus hijos menores Ana Cristina y Edgar Jr. Su hijo mayor Jaime, contrajo matrimonio con la joven ecuatoriana, Monika Mora. La familia crecía y don Edgar se preparaba para ser abuelo.

Paralelamente a Ecuador Feed, don Edgar fundó una empresa particular y privada donde tuvo 24.000 ponedoras para huevo de consumo, una granja cuyo nombre fue Avícola Cristina, en honor a su hija menor.

Posteriormente, se presentan momentos difíciles pues el gobierno del Ecuador resuelve nacionalizar a Ecuador Feed, que en ese entonces tenía además una división llamada Ecuador Farms. El gobierno liderado por el General Guillermo Rodríguez Lara, consideraba que la empresa era un monopolio. Básicamente fue un atraco a mano armada. Como consecuencia de esto, Arbor Acres se retira del Ecuador, don Edgar vende su granja y se regresa a Colombia con su familia con un modesto capital. Era el año de 1973.

Se instalaron en la ciudad de Bogotá, donde vivieron algo más de un año. Desafortunadamente una mala inversión en un negocio de busetas en la empresa Velotax hizo que se presentara un fuerte revés económico obligándolos a buscar oportunidades en otras tierras. La familia en pleno se traslada a la ciudad de Pereira.

DIVA VICTORIA DE OROZCO

Doña Diva, como le dicen muchas personas, nació en un pueblo del Valle del Cauca. Hija de Rosa y Judael. Rememora con mucho dolor algo de lo que nunca habla ni con sus hijos: una tarde, mientras su papá departía con algunos amigos y jugaba a las cartas, fue abaleado al parecer por orden del inspector de policía del pueblo a quien el señor Victoria había denunciado por actuaciones incorrectas. En esos días la zona había sufrido una inundación que la había dejado incomunicada. No pudieron auxiliarlo. Dos amigos, don Roberto y don Antonio Esquivel, que estaban en el momento del hecho trataron de prestarle ayuda, mas no pudieron evitar su muerte. Don Judael les hizo prometer, en sus últimos momentos, que no desampararían a su familia.

Doña Diva, su madre y sus hermanos fueron testigos y víctimas de la violencia entre liberales y conservadores. Una tarde al otro lado del río en el pueblo, vieron a hombres fuertemente armados, los chulavitas. Cumpliendo la promesa que le había hecho a don Judael, don Roberto Esquivel en lugar de salir del pueblo lo antes posible, fue a buscarlas y se llevó a doña Rosa (mamá de doña Diva), a sus hermanos (Judael y Guiomar) y a la misma Diva y los refugió en una de sus fincas. La familia Victoria nunca pudo regresar a su pueblo.

Meses más tarde, cuando la situación les permitió salir de su escondite, se trasladaron a Cartago donde doña Rosa puso nuevamente su negocio y recomenzaron su vida. El papá de doña Diva había soñado con que sus hijos fueran a estudiar a Bogotá, sin embargo, en su condición de viuda y con tres hijos a cargo, doña Rosa no permitió que doña Diva estudiara, en su lugar, la envió a un curso de modistería para que aprendiera un oficio con que defenderse y garantizar su sustento.

Era muy joven doña Diva cuando conoció a don Edgar Orozco en Cartago, Valle, y muy pronto y a escondidas se casaron. Aclara ella que no lo hizo porque estuviera embarazada porque se casó virgen. Desde su noviazgo doña Diva le insistió a don Edgar que estudiara una carrera profesional, cosa que nunca sucedió. Ya como pareja, alquilaron una casita muy sencilla y don Edgar le compró una máquina de coser. Su vida entonces trascurrió en completa dedicación a sus hijos, a mantenerlos impecables, a darles sus comidas en horarios estrictos. Recuerda que la comida no era balanceada porque en aquella época no había tanta información sobre el valor nutricional y la adecuada combinación de los alimentos, y porque esa era la comida que se sabía hacer en esta región. Según dice nunca fue dura con sus hijos.

La educación que recibió la formó para ser una excelente ama de casa, aprendió a preparar comida agradable, aún en las épocas difíciles en las que no hubo mucho dinero, ella garantizó a sus hijos e hijas buena alimentación, así tuvieran que amarrarse el cinturón en otras cosas. Pese a que doña Diva nunca ha laborado directamente en la empresa familiar, es importante reconocer el aporte que ella hizo para hacer posible que Avicorvi sea lo que es hoy³.

³ El trabajo doméstico no remunerado de las mujeres, aunque aún no se toma en cuenta para los cálculos de Índice de Desarrollo Humano de los países, desde 1995 la Organización de Naciones Unidas y más específicamente el PNUD (Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo) viene preocupándose por hacer una medición del desarrollo más equitativa, que valore en su justa medida el aporte de las mujeres al desarrollo económico y su impacto en las cuentas macroeconómicas de los distintos países. Es así como se han introducido indicadores como IDG (Índice de Desarrollo de Género) y el IPG (Índice de Potenciación de Género) que miden la situación relativa de la mujer en los escenarios político y laboral (trabajo remunerado). Sin embargo, el trabajo de reproducción y cuidado no es visible a la hora de hacer los cálculos como tampoco las diferencias entre hombres y mujeres en la distribución del tiempo para el trabajo doméstico y su impacto a la hora de cuantificar la riqueza que produce una familia, una empresa, un país o el planeta. El enfoque de género como herramienta de análisis permite hacer visible esa situación. Ver más en “El debate sobre el trabajo remunerado y no remunerado” por Carmen de la Cruz. Disponible en [Sitio en Internet] www.escuelapnud.org. Consulta: 3 de diciembre de 2008.

1.2 LUGAR

La empresa se inició en 1976 en la casa en el Barrio La Pradera de Dosquebradas en la Calle 23 No 19-32. Con muy poco capital, la empresa estaba conformada por una casita con un pupitre metálico, una máquina inyectora hechiza⁴ fabricada por unos españoles, y muchas herramientas conseguidas en compraventas, donde eran más baratas. Según cuenta su creador, el negocio se inició a raíz de una sociedad que él tenía con Alfredo Hoyos Mejía. Don Alfredo era propietario de unas granjas que hacían parte de la sociedad, pero poseía equipos muy obsoletos.

Figura 1. Primer local de Fanalbe, Barrio La Pradera, Dosquebradas



Fuente: Equipo de trabajo.

Durante su estadía en Ecuador, don Edgar había conocido equipos muy modernos que él mismo importó para la empresa que estaba liderando, lo que le daba un avanzado conocimiento en el campo avícola. Poco a poco fue cambiando los viejos aparatos y comenzó a crear los bebederos exclusivamente para las granjas de la sociedad.

Con el tiempo, su socio, Don Alfredo, le solicitó al señor Orozco que comenzara a instalar bebederos en las otras granjas que no hacían parte de la sociedad. Las personas que visitaban las granjas del señor Hoyos se interesaban por los bebederos y don Edgar aprovechaba para publicitar que eran de su propia invención. Así mismo, no dejaba pasar ninguna reunión avícola para dar a conocer su producto.

Era una época muy difícil, la familia debía sobrevivir. En ese momento su hijo mayor, Jaime, ya trabajaba para sostener a su esposa y a su hijo, Jaime, el primer nieto de la familia.

⁴ De fabricación casera.

La aventura de la creación de FANALBE, como se llamó inicialmente la empresa fue compartida por dos personas inicialmente: su esposa, Diva de Orozco, y su primer empleado, Hernán Orozco. Don Hernán, que ya se jubiló sigue siendo empleado de Avicorvi y doña Diva sigue compartiendo su vida con don Edgar. Siendo una familia numerosa y con la responsabilidad de educar a sus hijos, se necesitaba precisamente de un hombre como él y una mujer como ella. Era el año de 1976 y comenzaba a escribirse la historia de FANALBE, cuyo nombre posteriormente fue cambiado por Avicorvi S.A.

Hernán Orozco (no es familiar de don Edgar), llegó a la empresa cuando tenía 30 años por una conversación con don Alfonso Araujo, amigo de don Edgar, quién le contó que necesitaban una persona que supiera manejar máquinas de inyección para los productos que estaban fabricando para aves. Así fue como lo conoció, se entrevistó con él y empezaron a trabajar. Inicialmente arreglaron un pago por el día, pero luego se necesitaban más cosas, entonces Hernán llevó a un cuñado suyo llamado Fabio, finalmente Fabio trabajaba de día y Hernán lo hacía de noche y al mismo tiempo cuidaba la casa para que no les robaran. Eso si, recuerda que en esa época todos los hijos de don Edgar le ayudaban desde la casa, incluso, los compañeros de colegio de sus hijos también colaboraban en los trabajos. Cuenta Hernán que a veces don Edgar le decía, “no Hernán, esto no da”, pero el siempre lo impulsaba y lo animaba. Eran épocas muy difíciles.

Con el tiempo contrataron una secretaria llamada Gloria Bedoya, era la que trabajaba en el pupitre y se encargaba de las labores administrativas, que en realidad no eran muchas. La contabilidad que se llevaba en ese tiempo no era muy sofisticada, no había mucha organización en ese aspecto. El señor Carlos Alberto Bolaños ayudaba a presentar las declaraciones de renta, era un empírico que hacía esos trabajos a las empresas. La pequeña empresa se fue consolidando y el 31 de diciembre de 1979 cambió de razón social, entraron a hacer parte de la nueva sociedad su esposa e hijos, cuyo nombre fue Édgar Orozco y CIA Ltda. FANALBE, Fábrica Nacional de Bebederos para Aves.

1.3 CAPITAL INICIAL

Pese a que formalmente el Capital Inicial de una empresa esté constituido por los aportes de los socios, tal y como aparecen en la tabla que se encuentra a continuación, vale indicar que los intangibles como el conocimiento acumulado por don Edgar Orozco Osorio y la experiencia adquirida antes de la conformación de la sociedad familiar constituían su capital inicial más importante.

El capital inicial fue \$2.500.000 y la sociedad se conformó así:

Nombre del Socio	Capital Aportado	Porcentaje
Edgar Orozco Osorio	\$875.000	35%
Diva Victoria de Orozco	\$400.000	16%
Jaime Orozco Victoria	\$175.000	7%
Rosa Elena Orozco V	\$175.000	7%
María del Pilar Orozco V	\$175.000	7%
Ángela Patricia Orozco V	\$175.000	7%
Rafael Ignacio Orozco V	\$175.000	7%
Ana Cristina Orozco V	\$175.000	7%
Edgar Orozco V	\$175.000	7%

Su hija Ana Cristina Orozco, hoy Gerente Administrativa de la empresa, recuerda que ese día su papá los invitó a comer algo en La Lucerna para celebrar. En ese momento el famoso salón de té estaba ubicado en la peatonal de la calle 18.

1.4 MISIÓN Y VISIÓN

A mediados de los años 70 cuando se creó Fanalbe no se hablaba, al menos en Pereira, ni de misión ni visión. La meta era sobrevivir. Todo se reducía a producir y vender para poder subsistir. Los gestores de Fanalbe solo vivían el presente. El fundador de la empresa soportaba la enorme carga económica de una familia numerosa. Tenían que vender como locos para poder sobrevivir. Sin embargo, podrían reconstruirse una misión y una visión a partir de las necesidades y sueños de ese momento.

1.4.1 Misión empírica. Generar los ingresos necesarios, por medio de la fabricación de equipos avícolas, para garantizar la supervivencia y educación de los miembros de la familia Orozco Victoria.

1.4.2 Visión empírica. Consolidar el sueño de ser un empresario independiente, a partir de sus conocimientos como técnico avícola.

2. CAMBIOS A NIVEL ADMINISTRATIVO Y ORGANIZACIONAL

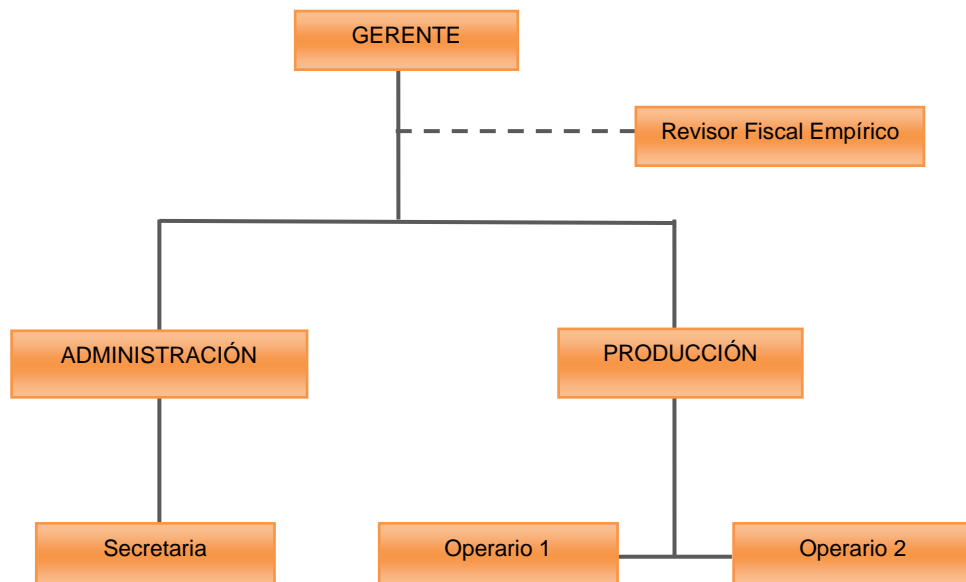
2.1 SITUACIÓN ADMINISTRATIVA INICIAL

En 1978, año en que inicia Fanalbe, el área administrativa se encontraba conformada por el gerente -el fundador-, la secretaria con funciones contables, de recepción, mensajería y recibo de pedidos, y un revisor fiscal empírico.

En distintos períodos al comienzo de la empresa, miembros de la familia apoyaban labores administrativas que compartían con la primera secretaria, Amparo Montaña, que todavía labora en la empresa. A medida que la empresa se expandió, se requirió de nuevo personal en esta área. El cargo de recepcionista se creó en 1983. En la década de los 90 se creó el cargo de “oficios varios de oficina”, cuya función era apoyar las labores diarias de la oficina y del Gerente General.

Posteriormente, la Empresa cambió su razón social a Avicorvi S.A. y en el año 2002 se creó formalmente el cargo de Asistente de Gerencia con funciones de apoyo más específicas y también relacionadas con Comercio Exterior.

Figura 2. Organigrama administración inicial



Fuente: Equipo de trabajo.

2.2 SITUACIÓN ADMINISTRATIVA ACTUAL

En el 2002 se inició el proceso con miras a obtener la certificación ISO 9001-2000. En el 2004, Avicorvi obtuvo la certificación y el resultado de este proceso ha sido una mayor organización, la definición de una misión para cada cargo, sus responsabilidades y autoridades.

En el año 2006, se creó el cargo de gerente administrativo (hoy ocupado por Ana Cristina Orozco Victoria), a partir de entonces, se generaron cambios a nivel administrativo, como por ejemplo: El cumplimiento de los Estatutos de creación de la empresa se tomó como una prioridad, lo que hasta el momento no era tan importante para la empresa; se realiza la asamblea anual de accionistas y las juntas directivas trimestralmente. Durante los años 2006 y 2007, la junta directiva estaba conformada por miembros de la familia. En el año 2008, la junta aprueba el ingreso de un miembro externo: Jorge Hoyos Salazar, revisor fiscal de la empresa. En el 2009 ingresará un segundo miembro externo, su nombre está por definirse.

Actualmente, la gerencia administrativa se encuentra liderando la elaboración del protocolo de familia, en el que se definen las reglas de juego acerca del capital de la empresa, reglas de sucesión, entre otros temas. Hoy, la decisión de Avicorvi es no expandirse ni en número de cargos ni en infraestructura, dado que la recesión económica mundial ha frenado el crecimiento económico en la región. Avicorvi cumple con todos los requerimientos en materia de seguridad y dotación de acuerdo con lo contemplado en el Código Sustantivo del Trabajo.

Para lograr un mejor desempeño de sus actividades, en Avicorvi existen hoy tres áreas funcionales: Área administrativa, área de producción y área de mercadeo y logística. Sus responsabilidades son las siguientes y el gerente general es responsable de relacionar y coordinar las tres áreas funcionales de la empresa.

- Área administrativa: Planea, ejecuta y hace seguimiento a las funciones administrativas, financieras y de gestión de calidad de la empresa, está conformada por 8 cargos y su responsable es el gerente administrativo.
- Área de producción: Planea, ejecuta y controla las actividades de fabricación de los equipos avícolas. El responsable del área es el jefe de producción y está conformada por 16 cargos.
- Área de mercadeo y logística: Planea, ejecuta y realiza seguimiento a las actividades de comercialización y distribución de los equipos avícolas a nivel nacional e internacional. El encargado de esta área es el jefe de gestión comercial y está conformada por tres cargos.

2.3 PROCESOS

Avicorvi tiene sus áreas funcionales divididas en ocho procesos así:

2.3.1 Proceso de gestión por la dirección. Liderado por las directivas de la empresa, las cuales se encargan de definir las políticas de manejo de la misma, la planeación y organización de todas las actividades relacionadas con el su objeto social. Dentro de este proceso se maneja el subproceso de gestión humana, en que se establecen las políticas de manejo de los empleados.

Para la gestión por la dirección es tan importante el cliente interno como el externo, por lo tanto, se realizan permanentemente actividades con el fin de mantener el clima organizacional de la empresa, planes de capacitación e incentivos, al mismo tiempo que se trabaja día a día por lograr la satisfacción del cliente externo, por medio de un excelente servicio de pre y posventa.

Este proceso se encarga de vigilar y monitorear los demás procesos de la empresa. Coordina los comités de calidad y realiza semestralmente las reuniones de “Revisión por la Dirección”, las cuales van encaminadas a generar el mejoramiento continuo y el logro de los objetivos de calidad.

Responsable: Gerencia general y gerencia administrativa.

2.3.2 Proceso de gestión de calidad. Liderado por la gerencia administrativa, que se encarga de vigilar y monitorear los demás procesos por medio de la aplicación de indicadores que son evaluados en frecuencias previamente determinadas, con el fin de evaluar el comportamiento de los mismos y así plantear las diferentes opciones que permitan el mejoramiento continuo.

A él pertenecen los siguientes subprocesos:

- Proceso de control de documentos: Por medio del cual se controlan todos los documentos pertenecientes al Sistema de Gestión de Calidad de la empresa.
- Proceso de control de registros: Por medio del cual se controlan todos los registros pertenecientes al Sistema de Gestión de Calidad de la empresa.
- Proceso de acciones correctivas: Toma de acciones apropiadas para eliminar las No Conformidades que impiden el logro de lo objetivos de calidad.
- Proceso de auditorías internas: Determina si las actividades y resultados derivados de la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad cumplen con las disposiciones preestablecidas, son eficaces y adecuadas para alcanzar los objetivos.

El proceso de gestión de la calidad es el encargado de monitorear todos los demás procesos por medio del sistema de gestión de calidad. Los resultados se revisan en los comités mensuales de calidad y en las revisiones por la dirección, las cuales se realizan semestralmente.

Responsable: Gerencia administrativa.

2.3.3 Proceso de diseño. Es el responsable de planear y elaborar todos los diseños relacionados con los productos que fabrica la empresa.

Este proceso es uno de los más importantes, pues es allí donde se plasman todas las ideas que poco a poco se convierten en los productos. Es el factor de éxito de la empresa.

En este proceso se realizan los planos, se ensayan, se validan y verifican los productos antes de salir al mercado.

Responsable: Gerencia general y asistente de diseño.

2.3.4 Proceso de producción. Este proceso es el encargado de convertir en productos tangibles cada uno de los diseños previamente aprobados.

Se divide en varios subprocesos así:

- Proceso de metalmecánica y soldadura: Encargado de maquinar piezas, plantillar productos, ensamblar partes y piezas, soldar y pintar.
- Proceso de ensamble: Encargado de ensamblar piezas, probar y empacar.
- Proceso de inyección: Encargado de la inyección de piezas programadas.

Responsable: Jefe de producción.

Otros:

- Producto no conforme: controla los tipos de productos no conformes que presenta la empresa para tomar las acciones pertinentes. Se aplica en todas las etapas que cumplen los productos.
- Proceso de mantenimiento en la planta: se reciben productos para mantenimiento y reparación cuando el cliente lo solicita.

2.3.5 Proceso de gestión comercial. En éste se establecen los requisitos para el proceso comercial de la empresa tanto a nivel nacional como internacional; se identifican las necesidades de los clientes y se plantean estrategias para satisfacerlas.

Responsable: Jefe de gestión comercial.

2.3.6 Proceso de despachos. En éste proceso se garantiza la entrega de todos los productos despachados en perfecto estado y oportunamente por medio de las empresas transportadoras, las cuales son contratadas directamente por Avicorvi.

Responsable: Jefe de gestión comercial.

2.3.7 Proceso de instalación. Este proceso se encarga de realizar todas las instalaciones necesarias en las granjas cuyos equipos lo necesiten.

Incluye también:

- Proceso de mantenimiento en granja: se desplazan los instaladores a la granja para realizar el mantenimiento de los equipos allí instalados.

Responsable: Jefe de gestión comercial y jefe de producción.

2.3.8 Proceso de compras. Se encarga de identificar y establecer los requisitos de aceptación a los proveedores que le suministran materia prima, insumos y productos a la empresa para garantizar la calidad de los productos de Avicorvi.

Responsable: Jefe de compras.

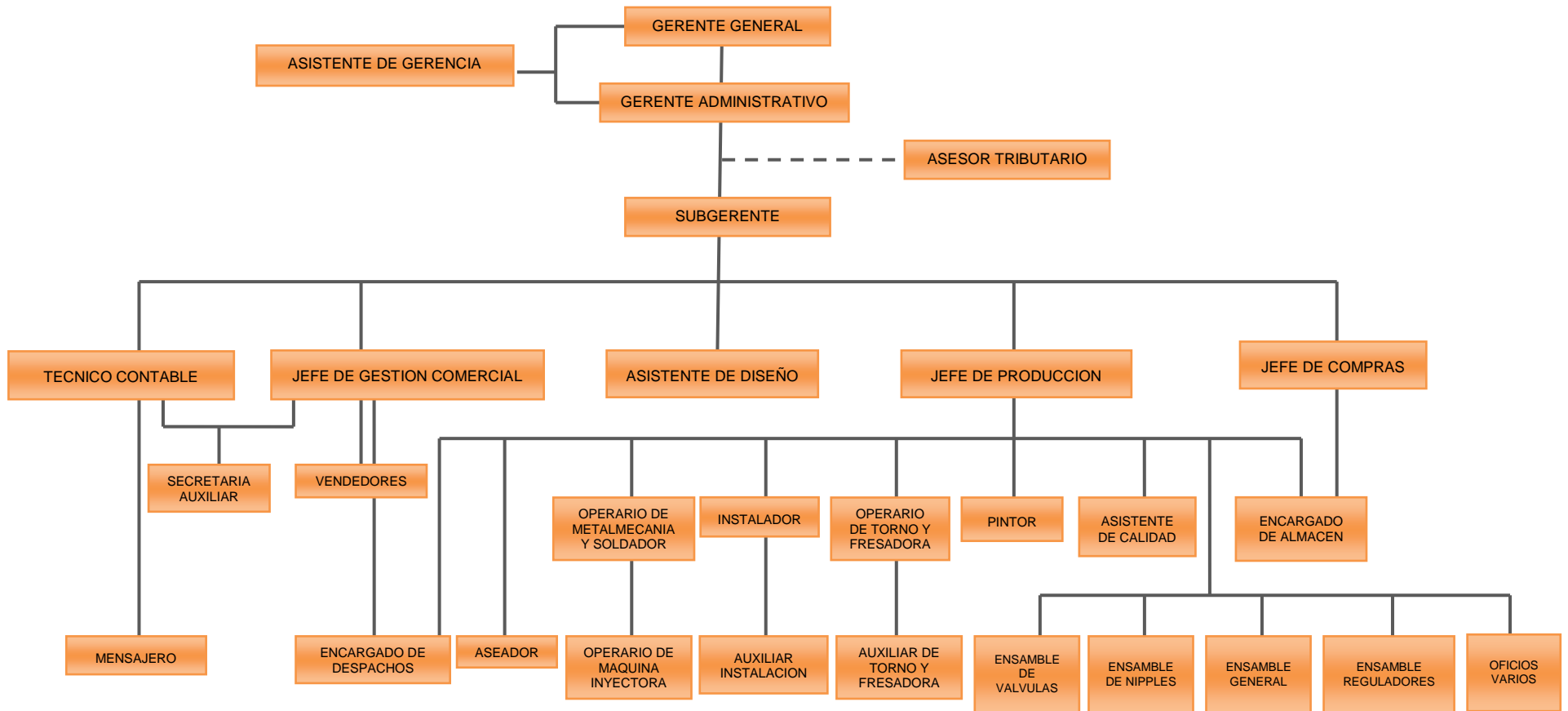
2.3.9 Proceso Contable. A pesar de que el proceso contable no se encuentra determinado en la norma ISO 9001-2000, este un proceso determinante para Avicorvi, pues con base en el comportamiento financiero es que la empresa toma muchas decisiones a futuro.

Este proceso está en cabeza de la técnico contable, con el apoyo del contador de la empresa, que está contratado por honorarios, y de un revisor fiscal que avala todas las transacciones y el cumplimiento de las normas contables y tributarias.

El proceso de gestión por la dirección esta en permanente comunicación con el proceso contable, con el fin de determinar el presupuesto anual de gastos, flujo de caja y demás movimientos financieros.

Responsables: Contador y técnico contable.

Figura 3. Organigrama actual de Avicorvi



Fuente: Avicorvi – Sistema de Gestión de Calidad

A continuación se describen los cargos y sus funciones:

Tabla 1. Responsabilidades y funciones Avicorvi

Proceso	Responsabilidades y Funciones
<p>Gestión por la Dirección</p> <p>Cargo: Gerente General</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Definir y hacer cumplir las políticas generales de funcionamiento. • Coordinar y hacer seguimiento a las actividades del personal a su cargo. • Establecer estrategias de ventas, control de inventarios y en general, todas aquellas que mejoren la operación de la Empresa. • Controlar y hacer seguimiento a estados financieros, presupuesto, costos, ventas y a toda la información de gestión que facilite la toma de decisiones. • Generar estrategias de mercadeo y distribución, para cumplir los presupuestos de ventas. • Participar activamente en el proceso de selección de personal. • Analizar, definir y aplicar alternativas de crecimiento. • Aprobar las compras y pagos en general. • Dirigir el proceso de Diseño de la empresa con el fin de garantizar la constante innovación de la misma. • Coordinar en compañía con el Jefe de Producción todas las actividades relacionadas con la fabricación de productos de la empresa. • Atender directamente a los grandes clientes. • Representar a la Empresa en las diferentes actividades académicas y sociales del sector avícola, nacional e internacionalmente, con el fin de realizar mercadeo y fomentar las relaciones públicas. • Velar por el buen ambiente de trabajo y la motivación del personal.
<p>Gestión por la Dirección</p> <p>Cargo: Gerente Administrativo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar y hacer seguimiento a las actividades del personal a su cargo. • Coordinar todas las actividades del sistema de Gestión de Calidad. • Promover y fomentar el mejoramiento continuo de todos los procesos para garantizar la eficacia del sistema de Gestión de Calidad. • Controlar y hacer seguimiento a estados financieros, presupuesto, costos, gastos y a toda la información de gestión que facilite la toma de decisiones. • Vigilar el cumplimiento de los estatutos con el fin de garantizar el correcto funcionamiento de la sociedad. • Coordinar la realización de juntas directivas y asamblea de socios y mantener al día el libro de actas de la Empresa y el libro de socios y accionistas. • Velar por el cumplimiento del protocolo de familia para garantizar el buen funcionamiento del mismo. • Apoyar el proceso de gestión comercial con actividades de mercadeo relacional, para fortalecer la

	<p>relación entre la empresa y sus clientes.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Definir, con el apoyo de las Directivas las diferentes estrategias para la disminución del inventario. • Coordinar y participar en las actividades relacionadas con el proceso de Gestión Humana (Selección, inducción, capacitación, evaluación y control), con el fin de garantizar el manejo adecuado del talento humano. • Promover actividades de bienestar social, salud ocupacional y de desarrollo continuo a los trabajadores, con el fin de garantizar mayor rendimiento y compromiso en el trabajo. • Velar por el buen ambiente de trabajo y la motivación del personal. • Representar a la Empresa en las diferentes actividades académicas y sociales del sector avícola nacional e internacionalmente, con el fin de realizar mercadeo y fomentar las relaciones públicas. • Realizar las demás funciones asignadas por su Jefe Inmediato. • Cumplir a cabalidad con el reglamento de trabajo y las normas sobre higiene y seguridad industrial.
<p>Gestión por la Dirección</p> <p>Cargo: Asistente de Gerencia</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar, seleccionar, imprimir, direccionar y hacer seguimiento de los correos electrónicos que llegan a diario. • Reunirse diariamente con el Gerente General para tratar asuntos pendientes y revisar los correos internacionales con el fin de proyectar respuesta y definir conducta a seguir. • A través de la red captar las cotizaciones, enviarlas al cliente por correo electrónico, imprimirlas, archivarlas y mantener el índice actualizado. • Escanear los documentos de la empresa que lo requieran. Establecer contacto con Proveedores Extranjeros y solicitar cotizaciones de materias primas y otros productos. • Buscar información por Internet al funcionario que lo requiera. • Coordinar con el Gerente General y la agencia de publicidad de la empresa, los avisos y demás comunicaciones a publicarse en los diferentes medios. • Realizar impresión de documentos de otros procesos en caso que se requiera. • Apoyar a la Gerencia Administrativa en los procesos que se requiera. • Llenar y pasar formato a Jefe de Gestión Comercial para el envío de muestras o correspondencia física indicada por el Gerente. Radicar la Correspondencia dirigida a la Gerencia y entrega de la misma con el fin de llevar control. • Elaborar Documentos (formatos, reportes) para el envío de información. • Elaborar facturas proforma en el momento en que se requiera. Realizar trámites ante Mincomex con el fin de buscar asesoría o información requerida para algún proceso de Importación y exportación. • Actualizar producto nacional y criterios de origen según información recibida del Jefe de Producción para realizar exportaciones y llevar a Mincomex. • Realizar seguimiento a importaciones y exportaciones tanto con la SIA como con el proveedor o cliente.

	<ul style="list-style-type: none"> • Organizar, solicitar información y productos para la participación en Ferias y demás eventos del sector Avícola, además estar en contacto con los organizadores y coordinar el despacho de los productos que se necesiten en dicho evento. • Sacar copias de Seguridad de la información de la Empresa con el fin de evitar pérdida de la misma. • Actualizar, imprimir y argollar los manuales de los productos de la empresa. • Quemar CD de Productos de la Empresa para ser enviados a los clientes. • Contactar y enviar información al proveedor para el cambio de información o mejoramiento de la página Web. Hacer traducciones de información cuando se requiera. • Organizar el archivo de Gerencia y Archivo Personal con el fin de mantener el control de documentos. • Coordinar todo lo relacionado con la asistencia técnica de los equipos de computo y comunicaciones de la empresa. • Verificar que se realicen a tiempo los pagos de las importaciones. • Realizar seguimiento a las importaciones realizadas a través de empresas de transporte internacional. • Ayudar a mantener el orden en el escritorio de la Gerencia General. • Realizar las demás funciones asignadas por su Jefe Inmediato. • Realizar las demás funciones asignadas por su Jefe Inmediato. • Cumplir a cabalidad con el reglamento de trabajo y las normas sobre higiene y seguridad industrial.
<p>Gestión por la Dirección</p> <p>Cargo: Jefe de gestión Comercial</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar y hacer seguimiento al proceso de ventas. Asesorar al cliente en el uso adecuado de los productos. • Enviar muestras e información local, nacional e internacional a los clientes en general. • Mantener continuo contacto con clientes, distribuidores y puntos de venta mediante comunicaciones y otros medios, con el fin de conocer sus necesidades. • Recibir pedidos de clientes con el fin de programar producción y despachar oportunamente. • Elaborar facturas y salidas de almacén para enviar a los clientes. • Realizar cotizaciones en general. • Realizar en coordinación con la jefe de producción la elaboración de cotizaciones numeradas de comederos automáticos y bebederos de nipple para envío a clientes y archivo de la Asistente de Gerencia. • Realizar seguimiento a la cartera de la empresa. • Realizar el proceso de exportaciones e importaciones, garantizando que todos los pasos requeridos se realicen correctamente. • Realizar encuestas de satisfacción a los clientes y recibir las quejas y reclamos, con el fin de monitorear permanentemente el servicio.

	<ul style="list-style-type: none"> • Diligenciar los formatos del Sistema de Gestión de Calidad. • Coordinar con producción el mantenimiento de equipos en granjas, para garantizar un excelente servicio pos venta. • Diligenciar los formatos del Sistema de Gestión de Calidad. • Coordinar y hacer seguimiento al proceso de despachos. • Recibir productos para reparación y definir conducta a seguir con los mismos. • Realizar seguimiento a los representantes de ventas. • Asistir a los eventos Avícolas Nacionales e Internacionales cuando se requiera. • Coordinar la asistencia a las ferias por parte la empresa y todo lo relacionado con las mismas. • Realizar las demás funciones asignadas por su Jefe Inmediato. • Cumplir a cabalidad con el reglamento de trabajo y las normas sobre higiene y seguridad industrial.
<p align="center">Contabilidad</p> <p>Cargo: Técnico Contable</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Manejar integralmente la contabilidad en el programa asignado para éste fin y entregar información al contador para la elaboración de los estados financieros. Generar por el sistema el balance general y estado de resultados. • Codificar conforme al PUC todos los documentos contables de la Empresa. Analizar los diversos movimientos y verificar la exactitud de los registros contables. Verificar el movimiento de bancos, manteniendo saldos de caja y bancos al día. • Realizar pago semanal a proveedores según relación de pagos y autorización de la gerencia. • Estar atenta a los pagos inmediatos y a los descuentos financieros. • Realizar informe mensual de ventas e informes financieros para gerencia. Elaborar la nómina con el fin de hacer pago electrónico. Realizar factura por medio del sistema, en caso de ausencia de la persona responsable. • Manejar la caja general y menor de la empresa. Manejo de cuentas personales y todo lo relacionado con el Señor Edgar Orozco, Gerente General. • Revisar codificación y comprobantes de operaciones internacionales con énfasis en diferencia de tipo cambiario. • Apoyar a la Gerencia Administrativa en la elaboración anual del presupuesto. • Realizar las demás funciones asignadas por su Jefe Inmediato. • Cumplir a cabalidad con el reglamento de trabajo y las normas sobre higiene y seguridad industrial.
<p align="center">Contabilidad</p> <p>Cargo: Secretaria Auxiliar Recepción</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Atender e informar al público en general. Realizar y recibir llamadas en general, tomar mensajes. • Manejar el archivo físico actualizado e inactivo con el fin de garantizar el control de documentos. • Ordenar en el sistema y físicamente los consecutivos de facturas, salidas de almacén, guías de transportadoras con el fin de garantizar la recuperación oportuna de la información. • Elaborar la correspondencia interna y externa de la empresa y enviar por fax o correo nacional.

	<ul style="list-style-type: none"> • Hacer las afiliaciones de ley (ARP-EPS-AFP y Comfamiliar) y funerarias cuando se requiera. • Sacar todas las fotocopias requeridas por la empresa. • Recibir vía fax las consignaciones realizadas por los clientes y entregar a contabilidad. • Elaborar cheques y consignaciones. • Transcribir los formularios de Industria y Comercio e ICA. • Registrar el ausentismo del personal. • Llenar formularios a máquina cuando sea requerido. • Revisar comisiones por ventas. • Solicitar o cancelar citas médicas a los colaboradores de la empresa. • Apoyar las áreas de compras, ventas, contabilidad y gerencia. • Apoyar directamente las labores de Gestión Comercial. • Realizar las demás funciones asignadas por su Jefe Inmediato. • Cumplir a cabalidad con el reglamento de trabajo y las normas sobre higiene y seguridad industrial.
<p style="text-align: center;">Contabilidad</p> <p style="text-align: center;">Cargo: Secretaria Auxiliar Contabilidad</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Digitalizar en el Sistema de Planilla integrada todas las novedades de la nómina para que puedan ser pagadas por contabilidad. • Descargar dichas planillas en el computador e imprimirlas para ser revisadas y archivadas. • Liquidar comisiones por ventas. • Asentar movimientos quincenales de entradas y salidas de inventario. • Realizar anualmente inventario y asentar la información en tarjetas de kárdex. • Hacer reembolsos de caja menor. • Elaborar el borrador del formulario de Retención en la fuente, ICA e Industria y Comercio. • Realizar declaración de cambio y legalización de la misma. • Realizar solicitud del CERT. • Presentar en el MUISCA de la DIAN el formulario de Retención en la Fuente e IVA. • Presentar los informes respectivos al DANE, DIAN y Supersociedades. • Solicitar y enviar certificados de retención en la fuente a clientes y proveedores. • Recibir facturas de compras, revisarlas, codificarlas, registrarlas en la agenda y archivarlas en el folder de compras pendientes por registrar en Siigo. • Apoyo en el manejo del programa Siigo. • Chequear listados de contabilidad en general. • Realizar consignaciones de pagos a proveedores según relación y enviar vía fax. • Coordinar y ejecutar todas las actividades relacionadas con la salud ocupacional y seguridad industrial de la empresa. • Apoyar a la Gerencia Administrativa en las actividades de Bienestar Social. • Apoyar la Gerencia Administrativa en las actividades de Gestión de la Calidad. • Realizar las demás funciones asignadas por su Jefe Inmediato.

	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir a cabalidad con el reglamento de trabajo y las normas sobre higiene y seguridad industrial.
<p>Administración Cargo: mensajero</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar los trámites bancarios que le sean encomendados. • Realizar todas las diligencias necesarias para el funcionamiento de la Empresa. • Apoyar puestos en producción en el momento que se requiera. • Realizar las demás funciones asignadas por su Jefe Inmediato. • Cumplir a cabalidad con el reglamento de trabajo y las normas sobre higiene y seguridad industrial.
<p>Diseño Cargo: Asistente de Diseño</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar todas las labores y trabajos relacionados con el diseño, rediseño, modificaciones de los productos que fábrica tanto la empresa como los que producen terceros para la empresa. • Realizar las fichas técnicas de cada producto y mantenerlas actualizadas. • Dar apoyo técnico a cualquier funcionario de la empresa que lo requiera. • Mantener actualizado el listado de las plantillas que se utilizan en la empresa. • Mantener actualizado el catálogo de productos. • Coordinar el plan de mantenimiento de la maquinaria de la empresa. • Apoyar a la Gerencia Administrativa en las actividades de metrología. • Revisar las unidades de arrastre y unidades adicionales esquineras para comprobar su buen funcionamiento. • Realizar las demás funciones asignadas por su Jefe Inmediato. • Cumplir a cabalidad con el reglamento de trabajo y las normas sobre higiene y seguridad industrial.
<p>Despachos Cargo: Encargado de Despachos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Recibir solicitud de pedidos, empacarlos y enviarlos a los clientes. • Despachar con su correspondiente documento los equipos a granjas. • Llevar un registro diario de los bebederos de nipple que salen para llevar control de existencias y poder realizar trazabilidad. • Empacar, pesar y medir las cajas de los despachos. • Informar a Gestión Comercial el peso y la medida de lo empacado con el fin de elaborar las respectivas guías. • Mantener un stock de comederos y bebederos armados para dar respuesta oportuna al cliente. • Armar minilíneas y líneas de bebedero. Armar bebedero universal y guardar en cajas de 20. • Armar comederos manuales. Mantener stock de manuales para acompañar los productos cuando vayan a ser despachados. • Realizar inventario de productos cuando la empresa lo requiera. • Diligenciar los formatos del Sistema de Gestión de Calidad.

	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar las demás funciones asignadas por su Jefe Inmediato. • Cumplir a cabalidad con el reglamento de trabajo y las normas sobre higiene y seguridad industrial.
<p style="text-align: center;">Compras Cargo: Jefe de Compras</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar compra de materia prima y suministros para la planta de producción con el fin de mantener stock de inventarios. • Elaborar registro de unidades entregadas con precios y fechas, cambios de precios y materiales de los productos elaborados por el maquila. Realizar compra de máquinas y herramientas con previa autorización de la Gerencia. • Elaborar y actualizar permanentemente el directorio de proveedores realizando la selección correspondiente. • Elaborar y actualizar referencias de todos los productos que se fabrican en otras empresas como son las formas de alambre y los resortes entre otros. • Elaborar y actualizar permanente el archivo donde se registra los datos del proveedor y las especificaciones completas de los productos que se adquieren en cada empresa. • Vigilar continuamente los precios y la calidad de la materia prima e insumos en coordinación con el encargado de almacén. • Buscar constantemente nuevos proveedores bajo los criterios de precio, calidad y servicio al cliente. • Diligenciar los formatos del Sistema de Gestión de Calidad. • Realizar las demás funciones asignadas por su Jefe Inmediato. • Cumplir a cabalidad con el reglamento de trabajo y las normas sobre higiene y seguridad industrial.
<p style="text-align: center;">Producción Cargo: Jefe de Producción</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar programación de producción según ventas continuas y ventas por pedido por medio de orden de producción. • Elaborar requerimientos de productos y entregar al encargado del almacén para que esta a su vez ingrese datos en el sistema para el manejo del inventario permanente. • Supervisar y controlar el inventario permanente que se realiza en la empresa. • Registrar diariamente en el sistema la producción de las maquinas inyectoras. • Elaborar y mantener actualizados los instructivos de producción para los productos de metalmecánica y para productos plásticos que necesitan ser maquinados, perforados o ensamblados. • Elaborar, según las cotizaciones de equipos completos aprobadas, el listado de los productos a empaquetar. • Diligenciar órdenes de producción y entregarlas a la sección de la empresa que corresponda su fabricación una vez se tenga el pedido. • Elaborar, según las cotizaciones INTERNACIONALES aprobadas, listas de empaque de

	<p>comederos, bebederos, cortinas y criadoras para enviar a la SIA con el fin de cotizar gastos de aduana y otros.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Archivar con numeración, las listas de productos correspondientes a los despachos de comederos automáticos, líneas de Nipples y alza de cortinas para llevar trazabilidad de los productos que tienen los clientes potenciales de equipos y así poder prestar un buen servicio al momento de despachar repuestos. • Elaborar trazabilidad de despachos de bebederos de nipple donde se registra fecha de entrega, cantidad y número lote. • Además registrar los números de lotes de las partes del bebedero de nipple para tener actualizada la información en el momento de consultas. • Procesar mensualmente la información (Movimiento mensual de inventario , producto no conforme en planta y salidas por garantía, costos por muestras a clientes, salidas adicionales de materia prima, costos materia prima y en general) y entregar a Contabilidad. • Elaborar documento de terminación de obra para medir la satisfacción del cliente en cuanto a las instalaciones en granjas. • Elaborar la encuesta anual del DANE con relación en productos vendidos y selección de materia prima comprada teniendo en cuenta juego de inventarios. • Actualizar permanentemente los formatos de cotizaciones según cambios o reformas en la instalación de los equipos según las necesidades de los clientes. productos vendidos y selección de materia prima comprada teniendo en cuenta juego de inventarios. • Actualizar permanentemente los formatos de cotizaciones según cambios o reformas en la instalación de los equipos según las necesidades de los clientes. • Diligenciar los registros de productor nacional de cada producto principal y realizar actualizaciones cuando se requiera. • Realizar programación de producción según ventas continuas y ventas por pedido por medio de orden de producción. • Elaborar requerimientos de productos y entregar al encargado del almacén para que este a su vez ingrese datos en el sistema para el manejo del inventario. • Diligenciar los formatos del Sistema de Gestión de Calidad. • COSTOS: Manejo y cálculo del costo de los productos de la empresa. • Diligenciar documentos y archivar por proveedor los costos de los productos importados teniendo en cuenta gastos de importación y costo de mercancía para editar el precio de venta. • Codificar permanentemente nuevos productos fabricados por la empresa o materias primas. • Elaborar en coordinación con Gestión Comercial lista de precios cada que sea necesario con el Vo. Bo de la Gerencia General. • Realizar en coordinación con Gestión Comercial cotizaciones numeradas de comederos automáticos y bebederos de nipple para el cliente y archivo de la Asistente de Gerencia. • Diligenciar formatos con precios de comederos automáticos y bebederos de nipple con sistema de
--	--

	<p>alza desde 40 metros hasta 160 metros para ferias nacionales o internacionales.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diligenciar los formatos del Sistema de Gestión de Calidad. • Realizar las demás funciones asignadas por su jefe inmediato. • Cumplir a cabalidad con el reglamento interno de trabajo y las normas sobre higiene y seguridad industrial.
<p>Producción y Compras</p> <p>Cargo: Encargado de Almacén</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar en el sistema registros (facturas y listas de empaque) de los productos que salen, con el fin de mantener el control de inventarios. • Registrar en el sistema entradas y salidas de almacén de insumos, productos en proceso y productos terminados. • Informar permanentemente al Jefe de Producción sobre la existencia de productos en planta con el fin de programar producción y compras. • Registrar en el sistema los productos que envían los clientes para reparación y entrega a gestión comercial de la cantidad de los repuestos utilizados para facturar al cliente. • Registrar en el sistema las devoluciones de los clientes, para que Gestión Comercial realice el asiento correspondiente. • Revisar mercancía recibida, y registrar en el respaldo de la orden de compra el número de la de factura, fecha de entrega, calidad, cantidad y especificaciones. • Empacar productos para su almacenamiento y controlar su salida de almacén. • Manejar el inventario de elementos de protección personal. • Velar por la correcta ubicación de productos, la limpieza de empaques y canastillas con el fin de garantizar el orden en planta. • Revisar las unidades de arrastre y unidades adicionales esquineras para comprobar su buen funcionamiento. • Suministrar al personal de la planta herramientas e insumos necesarios y controlar la utilización adecuada de los mismos. • Controlar y registrar en el informe diario la producción. • Verificar y controlar en general todo el movimiento de almacén. • Realizar inventario físico y establecer mecanismos de control del mismo. • Velar por las buenas condiciones de aseo y organización del almacén. • Marcar canastillas de productos para su ubicación. • Pasar informes mensuales sobre balances y demás al Jefe de Producción e informes quincenales sobre los productos importados. • Diligenciar los formatos del Sistema de Gestión de Calidad. • Realizar las demás funciones asignadas por su Jefe Inmediato. • Cumplir a cabalidad con el reglamento de trabajo y las normas sobre higiene y seguridad industrial.

<p style="text-align: center;">Producción</p> <p style="text-align: center;">Cargo: Asistente de Calidad</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar diariamente las primeras piezas del montaje al iniciar proceso de inyección. • Revisar las piezas plásticas pulidas a mano y las maquinadas en taladros. • Identificar permanentemente producto no conforme con el fin de garantizar la calidad. • Realizar inventario cuando se requiera para el control de mercancía. • Realizar limpieza y aseo a los productos y al área en general. • Coordinar los comités de calidad que se requieran en el área de producción. • Revisar que las piezas pulidas a mano cumplan con las especificaciones. • Vigilar y controlar las plantillas de los productos de la empresa. • Revisar que las plantillas y brocas que se encuentran en los instructivos se estén utilizado correctamente en los productos que necesitan maquinado. • Manejar y controlar varios registros de producción continua. • Revisar que se diligencie correctamente el Registro de Producción de las máquinas inyectoras. • Apoyar a la encargada de almacén en orden, aseo y empaque. • Ensamblar productos que contienen varias piezas. • Diligenciar los formatos del Sistema de Gestión de Calidad. • Llevar el control de horas extras del personal. • Apoyar el proceso de "Control de Documentos" del Sistema de Gestión de Calidad. • Apoyar todos los procesos que se realicen en el área de producción. • Realizar las demás funciones asignadas por su Jefe Inmediato. • Cumplir a cabalidad con el reglamento de trabajo y las normas sobre higiene y seguridad industrial.
<p style="text-align: center;">Producción</p> <p style="text-align: center;">Cargo: Ensamble de Nipples</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Despegar, pulir y empacar los pines, los separadores con cuna y los portasellos. • Maquinar sellos de precisión para los bebederos de nipple y almacenarlos. • Armar separadores con sellos de precisión. • Llenar las varillas para alimentar la máquina del segundo proceso. Ensamblar bebederos de nipple. • Probar con agua los bebederos de nipple. • Diligenciar los formatos del Sistema de Gestión de Calidad. • Identificar permanentemente producto no conforme con el fin de garantizar la calidad. • Realizar inventario cuando se requiera para el control de mercancía. • Realizar limpieza y aseo a los productos y al área en general. • Realizar las demás funciones asignadas por su Jefe Inmediato. • Cumplir a cabalidad con el reglamento de trabajo y las normas sobre higiene y seguridad industrial.

<p style="text-align: center;">Producción</p> <p style="text-align: center;">Cargo: Ensamble de Válvulas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Despegar, pulir, soldar y probar los pines de latón y ABS, las válvulas lateral y universal, garantizando su buen funcionamiento y calidad según requerimiento de los clientes. • Despegar, pulir, soldar y probar los pines de ABS en el sello de vinilo. • Despegar, pulir y probar los pines de latón en los sellos de vinilo. • Empacar y marcar con lotes los productos asignados. • Probar con agua el conjunto superior completo. • Diligenciar los formatos del Sistema de Gestión de Calidad. • Apoyar a los demás procesos de producción cuando sea requerido Identificar permanentemente el producto no conforme con el fin de garantizar la calidad. • Realizar inventario cuando se requiera para el control de mercancía. • Realizar limpieza a los productos y al área en general. • Realizar las demás funciones asignadas por su Jefe Inmediato. • Cumplir a cabalidad con el reglamento de trabajo y las normas sobre higiene y seguridad industrial.
<p style="text-align: center;">Producción</p> <p style="text-align: center;">Cargo: Ensamble General</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Pulir, armar, ensamblar y probar las partes de los diferentes modelos del conjunto superior. • Pulir, armar y ensamblar el bebedero de iniciación para nipples y el bebedero práctico. • Empacar los productos terminados. • Pulir, maquinar, ensamblar y probar todo tipo de productos plásticos que la empresa requiera. • Realizar todos los procesos requeridos que tengan como finalidad el objetivo de este cargo. • Diligenciar los formatos del Sistema de Gestión de Calidad. • Identificar permanentemente producto no conforme con el fin de garantizar la calidad. • Realizar inventario cuando se requiera para el control de mercancía. • Realizar limpieza y aseo a los productos y al área en general. • Realizar las demás funciones asignadas por su Jefe Inmediato. • Cumplir a cabalidad con el reglamento de trabajo y las normas sobre higiene y seguridad industrial.
<p style="text-align: center;">Producción</p> <p style="text-align: center;">Cargo:</p> <p style="text-align: center;">Ensamble de Reguladores</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Pulir, maquinar, soldar, ensamblar y armar accesorios para los productos asignados al cargo. • Probar con agua los reguladores de presión, las salidas finales para nipples, luego limpiar y empacar. • Realizar reparaciones o mantenimiento a los reguladores y a las salidas finales. • Marcar con número todos los reguladores con el fin de realizar trazabilidad. • Diligenciar los formatos del Sistema de Gestión de Calidad. • Identificar permanentemente producto no conforme con el fin de garantizar la calidad. • Mantener un stock de manuales de reguladores y salidas finales. • Realizar inventario cuando se requiera para el control de mercancía.

	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar limpieza y aseo a los productos y al área en general. • Realizar las demás funciones asignadas por su Jefe Inmediato. • Cumplir a cabalidad con el reglamento de trabajo y las normas sobre higiene y seguridad industrial.
<p>Producción</p> <p>Cargo: Operario de Torno y Fresadora</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Fabricar y diseñar moldes. • Verificar permanentemente el buen funcionamiento de los moldes y realizar mantenimiento. • Supervisar y controlar las actividades del Auxiliar de torno y fresadora. • Elaborar todas las piezas que la empresa requiera con base en su respectivo plano. • Apoyar las labores de mantenimiento preventivo de los tornos, fresadoras y taladros. • Diligenciar los formatos del Sistema de Gestión de Calidad. • Identificar permanentemente producto no conforme con el fin de garantizar la calidad. • Realizar inventario cuando se requiera para el control de mercancía. • Realizar las demás funciones asignadas por su Jefe Inmediato. • Cumplir a cabalidad con el reglamento de trabajo y las normas sobre higiene y seguridad industrial.
<p>Producción</p> <p>Cargo: Auxiliar de torno y fresadora</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyar las actividades del cargo operario de torno y fresadora. • Elaborar todas las piezas que la empresa requiera con base en su respectivo plano. • Diligenciar los formatos del Sistema de Gestión de Calidad. • Identificar permanentemente producto no conforme con el fin de garantizar la calidad. • Realizar inventario cuando se requiera para el control de mercancía. • Realizar las demás funciones asignadas por su Jefe Inmediato. • Cumplir a cabalidad con el reglamento de trabajo y las normas sobre higiene y seguridad industrial.
<p>Producción</p> <p>Cargo: Pintor</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar todas las actividades relacionadas con el proceso de pintura en la empresa (limpiar, macillar, pulir y hornear). • Revisar y hacer control de calidad en los productos que entrega él maquila antes de realizar el proceso de pintura. Identificar permanentemente producto no conforme con el fin de garantizar la calidad. • Diligenciar los formatos del Sistema de Gestión de Calidad. • Realizar inventario de productos cuando la empresa lo requiera. • Realizar las demás funciones asignadas por su Jefe Inmediato. • Cumplir a cabalidad con el reglamento de trabajo y las normas sobre higiene y seguridad industrial.

<p style="text-align: center;">Producción</p> <p>Cargo: Operario de Máquina Inyectora</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Preparar materia prima para máquina inyectora. • Cuadrar los parámetros de la maquina. • Bajar y montar moldes. • Programar moldes en maquinas nuevas. • Sacar producción de maquinas inyectoras. • Apoyar las labores de mantenimiento preventivo de las máquinas inyectoras. • Realizar mantenimiento de los moldes. • Realizar seguimiento a las piezas inyectadas. • Realizar informe de actividades diario para llevar el control de las mismas. • Identificar permanentemente producto no conforme con el fin de garantizar la calidad. • Diligenciar los formatos del Sistema de Gestión de Calidad. • Realizar inventario de productos cuando se requiera para el control de mercancía. • Realizar las demás funciones asignadas por su Jefe Inmediato. • Cumplir a cabalidad con el reglamento de trabajo y las normas sobre higiene y seguridad industrial.
<p style="text-align: center;">Producción</p> <p>Cargo: Operario de Metalmecánica y Soldadura</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Soldar, armar, ensamblar y probar con energía las unidades de arrastre de los equipos automáticos. • Fabricar partes y piezas metal mecánicas de los comederos y bebederos que produce la empresa. • Elaborar plantillas para procesos de producción. Moler el plástico en el molino y clasificarlo con el fin de recuperarlo y colocarlo en venta. • Identificar permanentemente producto no conforme con el fin de garantizar la calidad. • Diligenciar los formatos del Sistema de Gestión de Calidad. • Realizar inventario de productos cuando se requiera para el control de mercancía. • Realizar las demás funciones asignadas por su Jefe inmediato. • Cumplir a cabalidad con el reglamento de trabajo y las normas sobre higiene y seguridad industrial.
<p style="text-align: center;">Instalación</p> <p>Cargo: Instalador</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Instalar líneas de bebederos de nipples con sistema de alza. • Instalar bebederos universales. • Instalar comederos manuales con sistema de alza. • Instalar comedero automático con sistema de alza. Instalar sistema de alza de cortinas. Instalar todo tipo de equipos relacionados con la actividad comercial de la empresa. • Realizar mantenimiento de comederos y bebederos cuando el cliente lo requiera. • Informar a la persona encargada, de la empresa Avicorvi S.A, sobre situaciones e imprevistos que se presenten y en las cuales se deban tomar decisiones de tipo técnico durante su estadía en las

	<p>Granjas o lugar asignado.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacitar, controlar y vigilar la labor del auxiliar de instalación, así como velar por su bienestar durante la permanencia en el lugar asignado. Informar a la Empresa el comportamiento y rendimiento de los auxiliares de instalación que están bajo su mando. • Realizar en visitas de instalación y mantenimiento inventario de los productos que no fueron instalados y traer copia a la empresa. • Entrenar adecuadamente al personal de la Granja. • Identificar permanentemente el producto no conforme en la Empresa y en las granjas, con el fin de garantizar la calidad. • Diligenciar los formatos del Sistema de Gestión de Calidad. • Informar inmediatamente a la Empresa cualquier accidente de trabajo que suceda en la granja. • Velar por el buen uso de los recursos (dinero y materiales) asignados para ejercer su labor en la granja. • Procurar el respeto y las buenas relaciones con el personal propio de las granjas. • Realizar inventario de productos cuando se requiera para el control de mercancía. • Realizar las demás funciones asignadas por su Jefe Inmediato. • Cumplir a cabalidad con el reglamento de trabajo y las normas sobre higiene y seguridad industrial.
<p style="text-align: center;">Instalación</p> <p style="text-align: center;">Cargo: Auxiliar de Instalación</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ayudar a la instalación de los comederos automáticos y manuales con sistema de alza. • Ayudar a la instalación de bebedero universal, bebedero de nipple, con el sistema de alza que requieran. • Ayudar a la instalación de todo tipo de equipos relacionados con la actividad comercial de la empresa. • Ayudar al mantenimiento y reparación de equipos fabricados por la empresa. • Identificar permanentemente el producto no conforme en la Empresa y en las granjas, con el fin de garantizar la calidad. • Acatar las órdenes y respetar la autoridad que tiene el instalador sobre su cargo. • Diligenciar los formatos del Sistema de Gestión de Calidad. Velar por el buen uso de los recursos (dinero y materiales) asignados para ejercer su labor en la granja. • Procurar el respeto y las buenas relaciones con el personal propio de las granjas. • Realizar inventario de productos cuando se requiera para el control de mercancía. • Realizar las demás funciones asignadas por su Jefe Inmediato. • Cumplir a cabalidad con el reglamento de trabajo y las normas sobre higiene y seguridad industrial.
<p>Fuente. Sistema de Gestión de Calidad Avicorvi.</p>	

2.4 ANÁLISIS COMPARATIVO

En sus comienzos, Fanalbe tenía las labores administrativas concentradas en tres personas, no había una misión establecida para cada cargo y las funciones se redistribuían de acuerdo a las necesidades del día a día. Hoy las funciones están divididas en ocho cargos de planta y un revisor fiscal, existen 3 áreas funcionales: administrativa, de mercadeo y logística y producción, encabezadas por la Gerencia General. Adicionalmente se han logrado identificar y documentar todos los procesos de la empresa, agrupados en 9 categorías. Trabajar con base en procesos le ha permitido a Avicorvi una interrelación fluida entre las distintas dependencias. Lo anterior hace que haya claridad en las responsabilidades de cada uno de los involucrados y a quién o quiénes deben rendir cuentas de su gestión. Todo esto deriva en la calidad de los productos, el buen clima organizacional y la satisfacción de los clientes.

Del análisis sobre cómo se ha transformado y adaptado administrativamente la empresa objeto de este trabajo, se deduce que a la cabeza está una persona con un perfil especial, lo que algunos llaman inteligencia emocional derivada de la teoría de las inteligencias múltiples de Howard Gardner⁵. Según este autor, la inteligencia es la "capacidad de resolver problemas o elaborar productos que sean valiosos en una o más culturas" y distingue 8 clases de inteligencias de acuerdo con los distintos tipos de problemas que el ser humano debe enfrentar y resolver. Ellas son: lingüística, lógica-matemática, espacial, musical, corporal- cinestésica, interpersonal, intrapersonal y naturalista⁶. En don Édgar Orozco se descubre a un hombre con varias de esas inteligencias, con autoconciencia, y actitud científica, es decir, capacidad de observar, de evaluar argumentos e hipótesis, de verificar, de corregir, y de incentivar la búsqueda sobre su entorno empresarial de manera reflexiva. Se observa igualmente a un hombre con sentido de justicia, cualidad importante en alguien que debe tomar decisiones sobre personas portadoras de diversas inteligencias, como sucede en el grupo de las 29 personas que dirige. Es decir, que a la cabeza de Avicorvi se encuentra alguien con capacidad de valorar el papel que cada quien puede desempeñar en su empresa y que sabe cómo ubicar a cada quien de acuerdo a su potencial. Dentro de las habilidades sociales que posee este líder, se destacan la capacidad de encontrar puntos comunes y estrechar lazos. Salta a la vista que esas son características de un negociador, esto es, capacidad de reconocer al otro y ser poseedor de una gran disposición a la coexistencia.

Otro aspecto importante del análisis sobre los cambios administrativos de Avicorvi se aborda desde la pregunta: ¿existe o no un modelo integral de administración al interior de la empresa?⁷ O, dicho de otro modo, ¿hay un alineamiento entre la estrategia, la estructura y la cultura organizacional? La respuesta a esta pregunta es que aún sigue siendo muy intuitivo el ajuste entre lo académico y la experiencia y que en realidad la empresa no posee una estrategia.

⁵ Psicólogo norteamericano y profesor de la Universidad de Harvard.

⁶ Howard Gardner. http://es.wikipedia.org/wiki/Howard_Gardner. Consulta: 16 de abril de 2008.

⁷ Presentación en Power Point. Gerencia estratégica y estructura organizacional. Carlos Arturo Vizcaya, 2008. Vizcaya y Asociados. Consultores Gerenciales.

3. CAMBIOS EN INFRAESTRUCTURA

3.1 SITUACIÓN INICIAL

3.1.1 Local. En 1976, cuando aún era una empresa sin registrar en la Cámara de Comercio, Fanalbe comenzó en local ubicado en una pequeña casa en el Barrio La Pradera, de Dosquebradas. El arrendamiento del local costaba \$1.200 pesos.

En el año de 1978 la empresa es trasladada a un local ubicado en La Popa, (Industrias el Acero), allí permaneció durante un tiempo corto, pero por la dificultad para pagar el arriendo, don Edgar recibió un ofrecimiento de un amigo español que vivían en Santa Rosa, don Juan Ramírez, para que se ubicara en un local que tenía en ese municipio.

Figura 4. Local ubicado en La Popa. 1980. Amparo Montaña, secretaria



Fuente: Equipo de trabajo.

En ese tiempo la secretaria Amparo Montaña, trabajaba en la oficina que don Edgar instaló en su apartamento, en el que vivía con doña Diva y sus hijos. Desde allí se manejaban todas las labores administrativas.

Según doña Amparo, en aquella época el mensajero de la empresa era Ramiro Orozco, hermano de Hernán Orozco. Amparo y Rosa Elena (hija de don Edgar) también realizaban diligencias de bancos.

Cuando las cosas mejoraron la empresa fue trasladada nuevamente a Dosquebradas, frente de Noël. Allí permaneció hasta que se compró el local en el que actualmente se encuentra la empresa. En el año de 1984.

A lo largo de su historia, la empresa ha estado ubicada en ocho sitios:

Casa en la Pradera y en locales ubicados en: la calle 21 con carrera 9ª, calle 22 con carrera 10, en el sector de La Popa de Dosquebradas, en Santa Rosa de Cabal, en la calle 41 con carrera 11 y finalmente donde hoy se encuentra: calle 40 No 5 – 42, de propiedad de la empresa.

El 30 de julio de 1984 se firmó la escritura No 2153 de la Notaría Primera en la que está consignada la compra del inmueble ubicado en el área urbana de Pereira en la Calle 40 entre carreras 5 y 6, con registro catastral No 01-7-060-015 por valor de \$4.500.000 pesos, con área del terreno de 464 m² y área construida de 903,55 m², distribuidos así: Área administrativa 125.5 m² y área de producción 778.0488 m². Desde entonces, la construcción no se ha ampliado, pero ha habido modificaciones internas que se describen más adelante.

3.1.2 Maquinaria. Las primeras máquinas de Fanalbe, en 1976 fueron: una inyectora de mano de fabricación casera, hecha por Juan Ramírez, el amigo español de don Edgar. Un mallal (máquina inyectora manual), también diseñada por el señor Ramírez, y un taladro de árbol. Se utilizaban otras herramientas, pero se describen sólo las más importantes.

Para el año 1978, se adquirió una inyectora manual hidráulica traída de Medellín que incluía un molino, también de fabricación casera. Para entonces se podían inyectar 500 copas diarias, o 1000 tornillos o 2000 empaques, de acuerdo a las necesidades de producción.

En ese mismo año, se compraron las máquinas Plastijet conni 110/45 y la Plastijet conni 50/25 producidas por la empresa italiana Plastimac. Eran una inyectoras horizontales de 220 voltios y 60 Hertz, aptas para la producción de objetos en materiales termoplásticos con tornillos de 35 mm y 30 mm respectivamente; funcionamiento de ciclo manual semiautomáticas y automáticas, cierre molde a rodillera, inyección mediante tornillo émbolo, lubricación semiautomática, seguridad olehidráulica en compuerta, presión de inyección, independiente de la presión de cierre, cambiador de calor, temporizador exterior de enfriamiento. Estas máquinas pueden producir entre piezas entre 32 y 90 gramos (capacidad de inyección). Pueden producir en una hora entre 15 y 40 kg. (capacidad de plastificación). La compra de las dos máquinas por un valor de \$27.023 dólares se realizó a través de un crédito con el Banco Popular, que consignó directamente a la Banco Nazionale del Lavoro, Milano - Italia.

Posteriormente, en junio de 1989 Fanalbe importó desde España un Torno Paralelo, marca "Pinacho" modelo L1-180X1000 con mandril de 3 garras y mandril de 4 garras independientes de 200 y 250 mm. respectivamente; por valor de 744.809 pesetas. Esta máquina se utiliza para el mecanizado de piezas, es decir, fabricación de piezas metálicas mediante la remoción del material. La máquina aún se utiliza en Avicorvi y se le han agregado algunas herramientas para mejorar y modernizar su funcionamiento.

Figura 5. Torno Pinacho



Fuente: Equipo de Trabajo.

En 1991 se adquirió la máquina fresadora vertical marca Maximart, modelo 1 ½ fabricada en Taiwán, por valor de \$5.995.000 más IVA, para un total de \$6.714.400. Esta herramienta se utiliza para perforar y grabar figuras en placas metálicas, generalmente en superficies planas. Ese mismo año se adquirió el pantógrafo, instrumento que utilizaba el dibujante para los diseños y para lo cual se valía del rapidógrafo.

Figura 6. Fresadora Maximart



Fuente: Equipo de trabajo.

En la transición entre Fanalbe y Avicorvi se adquirió de segunda mano la máquina inyectora de plástico TTI-530/140: marca COSMO de 220 v con motores eléctricos de 14,9 y 0,025 kW. Capacidad de trabajo 247 cm³ y por un valor de \$24.000.000

Figura 7. Inyectora Cosmo



Fuente: Equipo de trabajo.

3.1.3 Muebles y equipos de oficina. Cuando se creó Fanalbe no existían los computadores, tanto la correspondencia como otros procesos logísticos y administrativos se realizaban a mano o en máquina de escribir.

Se contaba inicialmente con una y luego dos, hasta llegar a tres líneas telefónicas directas. No existía fax y el correo se transportaba vía aérea. Como ejemplo de la lentitud en las comunicaciones, dos cartas entre Fanalbe y la empresa italiana Plastimac de Milán tuvieron una diferencia de un mes en su respuesta.

3.2 SITUACIÓN ACTUAL

3.2.1 Local. Desde 1984, gracias a un ofrecimiento de la Corporación Financiera Popular, que se encontraba rematando un local en la Calle 40 No. 5-42, Don Edgar adquirió las instalaciones en donde actualmente funciona Avicorvi.

Figura 8. Fachada actual



Fuente: Equipo de trabajo.

Ver Anexo A. Levantamiento 1 piso, Anexo B. Levantamiento 2 piso y Anexo C. Levantamiento sótano y fachada.

Figura 9. Oficina Gerencia General



Fuente: Equipo de trabajo.

Inicialmente el local era una bodega vacía, con un pequeño segundo piso, en el que se ubicaron las oficinas. En la planta baja se situaron las máquinas y el personal de producción. Recuerdan ellos que inicialmente hasta el carro de don Edgar cabía, era un Peugeot automático. Poco a poco la fábrica fue creciendo y se vio la necesidad de construir un mezanine para almacenar los productos terminados, posteriormente un segundo mezanine para completar el segundo piso de la administración.

Con el incremento de las ventas creció también la maquinaria al punto de que hoy las instalaciones están copadas y existe la necesidad de ampliación locativa.

Adicionalmente, con el transcurso de los años se han hecho mejoras como:

- Pavimentación de la calle por parte del Municipio
- Construcción de mezanine completo en el segundo piso
- Construcción de escaleras, se suprimieron otras
- Se enmalló la zona de importados
- Se entablillaron los pisos de los mezanines
- Instalación de cerámica a la oficina de Gerencia
- Construcción de baños
- Remodelación de la zona de administración
- Instalación de vidrios aislantes de ruido para la zona de administración
- Cambio total del techo (cielo raso, canaletas)
- Cambio total de la iluminación
- Instalación de lockers para los empleados
- Se hizo la cocina y comedor para los empleados
- Remodelación de la zona de almacén y materiales
- Se cambió todo el sistema eléctrico a la empresa ajustándolo a la normatividad actual
- Se colocó la caja industrial eléctrica
- Se adquirieron estanterías y canastillas plásticas para almacenar el producto terminado
- Se construyó un tercer nivel tipo mezanine
- Se han aplicado todas las normas de seguridad industrial en cuanto a espacios, señalización e iluminación y está aprobada la instalación del aire acondicionado para el área administrativa.

Figura 10. Cocina ubicada en la planta baja



Fuente: Equipo de trabajo.

Actualmente se estudian tres posibilidades de mejora de infraestructura:

- Traslado total de las instalaciones a un local más grande (previa venta del actual para adquirir el nuevo)
- Arriendo de una bodega solo para guardar productos y facilitar el espacio.
- Construcción de un tercer piso, para lo cual ya se cuenta con una propuesta arquitectónica.
- Debido a la desaceleración económica mundial, las directivas de la empresa han decidido congelar, por ahora, cualquier decisión al respecto, pues no es muy buen momento para adquirir grandes deudas.

Figura 11. Mezanine, zona de ensamble de nipples



Fuente: Equipo de trabajo.

3.2.2 Maquinaria. Se adquirieron las siguientes máquinas:

En el mes de marzo de 2006 se compró el torno paralelo Winston 1760 CYS1760G, por valor de \$22.041.000. A este torno se le agregó luego un visualizador ACU RITE DR0200TS 2E 532882-22 SERIAL 06081105, por valor de \$1.490.000.

Figura 12. Torno paralelo Winston



Fuente: Equipo de trabajo.

Los tornos se utilizan para fabricar piezas metálicas, en su mayoría cilíndricas. El visor permite dar medidas con mucha mayor precisión.

En el año 2006 se importaron 2 máquinas inyectoras de la China así:

- Máquina inyectora de plástico marca JTF500 II, marca Ningbo Jetel, de 220 voltios, de dos motores eléctricos que trabajan a potencias de 4,2 y 0,1 KW. Capacidad de trabajo de 60 cm.
- Máquina inyectora de plástico marca JTF1000 II, marca Ningbo Jetel, de 220 voltios, de dos motores eléctricos que trabajan a potencias de 4,2 y 0,1 KW. Capacidad de trabajo de 160 cm.

En el año 2007 se adquirieron nuevas máquinas así:

- Máquina inyectora de plástico marca JTF1500 II: marca Ningbo Jetel, de 220 voltios, de dos motores eléctricos que trabajan a potencias de 4,2 y 0,1 KW. Capacidad de trabajo de 270 cm.

La capacidad de trabajo de una máquina se refiere al máximo volumen de material que se puede inyectar a la máquina para producir una pieza determinada. Todas las máquinas inyectoras trabajan a una temperatura máxima de 400 °C.

Las máquinas JTF 500 y JTF1000 fueron adquiridas por medio de un leasing con Bancolombia por valor de \$38.728.316 pesos. La JTF1500 se compró de contado por \$60.492.000 pesos.

Figura 13. Máquina Inyectora JTF 1500



Fuente: Equipo de trabajo.

Figura 14. Máquina Inyectora JTF 1000



Fuente: Equipo de trabajo.

Un shiller es un intercambiador de calor que le disminuye la temperatura al agua. Se utiliza para la refrigeración de las inyectoras a través de un circuito que se alimenta de agua por medio de una bomba. Hoy están instalados dos shillers y cada uno atiende dos máquinas inyectoras. El shiller marca Páramo, modelo EACAP-05-A1-10A, se adquirió en 1985. El Shiller marca Thermtar modelo AQ060AA-1 se obtuvo en 2007. Ambos tienen una capacidad de 5 TR (toneladas de refrigeración) y trabajan a 220 voltios. El delta de temperatura es de 5 grados, es decir, el agua entra a una temperatura determinada y cuando sale del shiller su temperatura ha disminuido cinco grados.

Figura 15. Shiller ó enfriador



Fuente: Equipo de trabajo.

La empresa cuenta con cuatro secadores estándar de material, que se utilizan para precalentar el material plástico y quitarle la humedad. De ellos, 3 son marca Xinre, modelo XHD-50kg-ET. Su capacidad de trabajo es de 165.551 Lts – 50kg. El cuarto, también de la misma marca, pero con una capacidad de 25 kg y cuyo modelo es XHD-25kg-ET.

Para cada uno de los secadores se tiene 1 cargador de vacío automático marca Xinre, modelo XTL-300GN, cuya capacidad de trabajo es de 6 Lts-400kg/hr. La función de los cargadores es subir el material hasta el secador. De allí, cuando el material adquiere la temperatura requerida, pasa a la inyectora.

Figura 16. Cargador y secador



Fuente: Equipo de trabajo.

En el año 2007 se adquirió un taladro fresa modelo ZX45 marca WKT, de segunda y por valor de \$6.223.000 de pesos.

Figura 17. Taladro fresador



Fuente: Equipo de trabajo.

Existe también en la empresa una prensa hidráulica de fabricación casera, utilizada para ensamblar piezas que requieren mucho físico. No existen ni manuales ni catálogos de esta máquina.

En el 2008 se adquirió un molino de plástico nuevo, esta máquina tritura el plástico y permite recuperar el material remanente de las inyectoras. Está pendiente su llegada pues es importada y requiere de una operación logística que apenas se está llevando a cabo.

Se implementaron máquinas con mecanismos accionados con el pie, con el fin de aumentar la producción de bebederos tipo nipple y mejorar la ergonomía. Las máquinas son accionadas por activadores neumáticos. Estas se conocen como "Máquinas de ensamblaje de nipples". Van numeradas de la 5 a la 10. Pues las numeradas de la 1 a la 4 fueron reemplazadas por éstas.

Con el fin de evitar accidentes de trabajo, se automatizó el proceso de ensamble del sello en el portasello externo del bebedero tipo nipple. Esta máquina fue diseñada y fabricada en Avicorvi. Además de evitar los accidentes, se aumentó la producción en un alto porcentaje. Ésta hace parte de las "Máquinas de ensamblaje de nipples" # 11.

Ver Anexo D. Layout 2 Piso y Anexo E. Layout 1 Piso.

3.2.3 Equipos de oficina. En la actualidad Avicorvi posee las siguientes facilidades:

- Muebles de oficina, sillas giratorias, escritorios, archivadores.
- 10 computadores, dos de los cuales son portátiles
- Un video beam marca DELL
- Un scanner marca Genius
- Varios DVD
- Un fax
- Programa contable SIIGO. Es un programa que realiza todos los procedimientos contables y ha permitido mejorar la eficiencia de una manera importante en la empresa.
- Se adquirió la licencia del software de diseño Solidworks Office Professional, en 2006 y se ha venido actualizando. Al momento se cuenta con la versión 2009. Es una tecnología indispensable porque le ha permitido avanzar en el diseño, ha bajado costos ya que permite elaborar piezas que antes tenían que contratarse externamente.
- Un PBX
- Servicio de Internet inalámbrico suministrado por UNE.
- impresoras, dos de las cuales son de cinta, y una es láser.

Figura 18. Área de diseño



Fuente: Equipo de trabajo.

Constantemente la empresa realiza inversiones para mejorar todos los aspectos relacionados con la infraestructura física, con el fin de mantenerse acorde con los avances tecnológicos, poder satisfacer las necesidades del mercado y mejorar el clima organizacional de sus empleados.

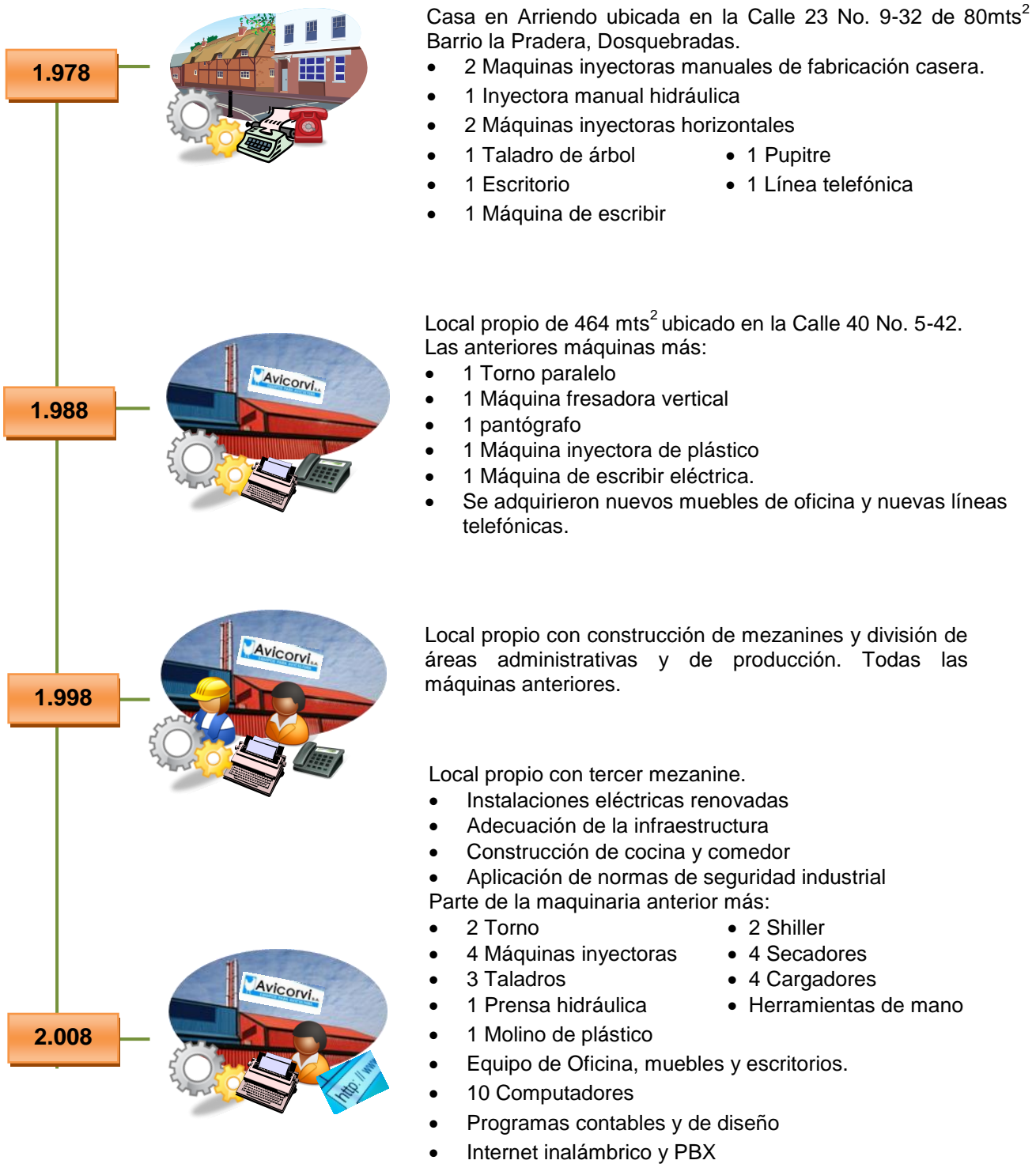
3.2.4 Inventario maquinaria. Para más detalle sobre la maquinaria existente hoy en Avicorvi, se incluye el inventario de las máquinas más grandes e importantes con sus respectivas especificaciones técnicas.

Tabla 2. Inventario Maquinaria.

BOMBAS CENTRÍFUGAS	ENFRIADORES DE AGUA (SHILLER)	TORNOS	FRESADORAS
IHM 1.1/2A (Naranja). Marca Motor: A.O. Smith - Modelo C48L2DB11 No. Serie C 8H93 Potencia: 1.5 hp. 115/230V 12.4-6.2A Monofasica. 3450 RPM, 60Hz. Ubicación: Sótano.	Enfriador Páramo EACAP-05-A1-10A (5 ton. de refrig) Marca Compresor: DWM Copeland, Tipo DCMRQ-400-TF5-523 No. Serie 91L571634 - Potencia: 0,25 Hp 200/230V 2900 RPM, 50Hz. Ubicación: Área de Nipples	Torno WISTON (1) Motor: Modelo: S1760G, Tipo Y132S-4TH 5.5kw-7.5 Hp. 220V-19.7A 1780 RPM - 60 Hz.	Fresadora MAXIMART (1) Motor: Jin Shin Electric machinery BRG6304 2.0Hp. 220V-6 A trifásico. 3400/1700 RPM - 60 Hz.
Barnes EC-215 Marca Motor: Magnetek No. Serie CS BK2-042 Potencia: 1.5 hp. 230/115V 8.1-16.2A Monofasica. 3450 RPM, 60Hz. Ubicación: Sótano.	Enfriador AQ060AA-1 (5 Ton. de refrig.) Marca Compresor: DWM Copeland, Tipo DCMRQ-400-TF5-523 No. Serie91L571634 200/230V 2900 RPM, 50Hz. Ubicación: Área de Nipples	Torno PINACHO 2) Capacidad de trabajo 60-2000 RPM Motor: Alconza Tipo: DNR-100-LD-4 3.5kw-4.8 Hp. 220/440V-14.2-7 A 1720 RPM - 60 Hz.	Fresadora WIKI (2) Motor: Tipo Y90S-4 1.1Kw. 220V-4.7 A trifásico. 1700 RPM - 60 Hz.
MÁQUINAS INYECTORAS	SECADORES Y AUTOCARGADORES	TROQUELADORAS	RECTIFICADORAS
Máquina Inyectora 1 JTF500II Ningbo Jetel Plasric Machineri LTDA. Fuerza de placas 500 KN- 60 cm ³ Marca Motor: W:Z Motors LTD Tipo YZS123M2-6 Potencia: 5.5 kW. 220V -21.7A Trifásica 1160RPM,60 Hz.	Secador y Autocargador de vacio Máquina Inyectora JTF. 500 Secador: Xinre XHD-25Kg-ET Capacidad 92.8438 Lts. Motor 0.009Kw a 50Hz. 110V Cargador de vació: XTL-300GN Capacidad 6 Lts. 400Kg/h Motor 1.1Kw a 50Hz. 110V Tipo carbon Brush	Troqueladora de 5 Toneladas Newnicm EIF. Motor Induction 1/3hp. 1710 RPM 110V-5.8A 1 phase.	Rectificadora de Superficies planas, MECANO MER, S.A BILBAO Tipo ET 24A CV 1/60Hz 3000RPM 220V.
Máquina Inyectora 2 JTF1000II Ningbo Jetel Plasric Machineri LTDA. Fuerza de placas 1000KN-160 cm ³ Marca Motor: WUXI ZHONGA MOTORS LTD, Tipo: YZS160M2-6 Potencia: 11 kW. 220V-16.1A Trifásica 1170RPM, 60Hz.	Secador y Autocargador de Vacío Máquina Inyectora JTF 1000 Secador: Xinre XHD-50Kg-ET Capacidad 165.551 Lts. Motor 0.009Kw a 50Hz. 110V Cargador de vació: XTL-300GN capacidad 6 Lts. 400Kg/h Motor 1.1Kw a 50Hz. 110V Tipo carbon Brush	TALADROS	ESMERILES
Máquina Inyectora 3, JTF1500II Ningbo Jetel Plasric Machineri LTDA. Fuerza de placas 1500KN-270 cm ³ Marca Motor: WUXI ZHONGA MOTORS LTD Tipo: YZS180M2-6 Potencia: 15kW. 220V-54.3A Trifásica 1170RPM, 60Hz.	Secador y Autocargador de Vacío Máquina Inyectora JTF 1500 Secador: Xinre XHD-50Kg-ET Capacidad 165.551 Lts. Motor 0.009Kw a 50Hz. 110V Cargador de vació: XTL-300GN Capacidad 6 Lts. 40 Motor 1.1Kw a 50Hz. 110V Tipo carbon Brush	Taladro Vertical de Reguladores BAUKER QUALITY TOLLS BD130 110V/2.5A 300W 760-3070 RPM-60Hz.	Esmeril Doble Principal ½" (13mm) Arbor 120 V AC/4A. 3450RPM-60Hz.
Máquina Inyectora, COSMO TTI. 530/140 Welltec industrial Equipment. 247 cm ³ Marca Motor: Tatumg.Co trifásico Serie: 75201636 - Modelo: EBF C-HD Potencia: 20Hp. 220/440V 53/27A Trifásica 970 RPM, 50Hz. Ubicación: Área de inyección.	Secador y Autocargador de Vacío Máquina Inyectora COSMOS TTI Secador: Xinre XHD-50Kg-ET Capacidad 165.551 Lts. Motor 0.009Kw a 50Hz. 110V Cargador de vació: XTL-300GN Capacidad 6 Lts. 400Kg/ Motor 1.1Kw a 50Hz. 110V Tipo carbon Brush	CORTADORAS	SIERRAS
		Cortadora de Disco JET JCM 140 Max Disc 144" 15A/115 AC/DC 50/60Hz 3800RPM	Sierra Eléctrica CROMPTON GREAVES 115/230V 13.4/6.7A. 1725RPM- 60Hz 1.0HP.
		COMPRESOR DE AIRE	SOLDADORES
		Compresor EVANS 7.5 hp. CE230 500 lts. 2 etapas Motor: Weg Motores LTDA. 7.5 Hp. 220/440V-4.7 A trifásico. 1740 RPM - 60 Hz.	Soldador HOBARTBETA-M16200-Principal Cv 50/60hz-200/200A-28/28V Max. Ocv 40 Aux Power Line volts 200/230 Line Amps 44/38.
		MOLINO	Soldador de Punto 2500 ^a Anm 49/24 volts 110/220 factor Pot. 0.85 5.5kW fase simple.
		Molino de plástico 5HP. Motor: 5 Hp.	

Fuente: Archivo Avicorvi

Figura 19. Evolución infraestructura



Fuente: Equipo de trabajo.

3.3 ANÁLISIS COMPARATIVO

La infraestructura de la empresa ha evolucionado atendiendo las necesidades de crecimiento del mercado avícola y los avances tecnológicos en diseño, comunicaciones y producción. Pasó de funcionar en una casa en alquiler de 80 m², ubicada en el municipio de Dosquebradas, Barrio La Pradera, cuyas instalaciones fueron adecuadas para todas las actividades de una naciente empresa, a una propiedad de 464 m², con un área construida de 903.55 m², localizada en la calle 40 No 5-42 de Pereira, con todas las especificaciones técnicas y arquitectónicas para el funcionamiento de una empresa. En la actualidad la planta está distribuida en dos grandes secciones: la administrativa con área de 125,5 m² y la de producción con un área de 778,05 m².

Las mejoras en la infraestructura han sido permanentes a lo largo de 30 años, no solo para aumentar la producción, sino para ofrecer mejores condiciones de trabajo a sus empleados.

La empresa pasó de tener en 1.976 2 máquinas inyectoras manuales de fabricación casera y algunas herramientas manuales, a poseer 32 máquinas que comprenden desde bombas hidráulicas, inyectoras importadas de China y España de última tecnología, hasta herramientas eléctricas manuales tales como troqueladoras, sierra eléctrica y esmeriles.

De igual manera, la transformación en equipos de oficina y sistemas de comunicación es evidente y a tono con los requerimientos de un mundo cada vez más interconectado. De la máquina de escribir y el teléfono se llegó a los computadores, el Internet inalámbrico y los programas contables y de diseño como el SOLIDWORKS y el SIIGO, que hacen que la producción y la administración sean menos susceptibles a las fallas humanas.

4. CAMBIOS EN MERCADEO Y LOGÍSTICA

4.1 SITUACIÓN INICIAL

Desde cuando la empresa inició y hasta el día de hoy, el motor de las ventas ha sido su fundador, don Edgar Orozco. Los primeros bebederos que diseñó y produjo exclusivamente para el señor Alfredo Hoyos Mejía, fueron vistos por personas que visitaban la Granja y se interesaban en su uso. Al ver su buen funcionamiento, los avicultores empezaron a solicitarlos.

Adicionalmente, en todas las reuniones de avicultores, y posteriormente en las ferias, don Edgar aprovechaba para promover sus productos. Recuerda que en sus inicios, asistió a la Feria Mundial de Atlanta, en Estados Unidos. Con unos pocos dólares en el bolsillo emprendió la aventura de ir como visitante y empaparse de las nuevas tendencias del mercado avícola.

Recuerda particularmente que en esa ocasión se encontró con un viejo amigo en el avión. Éste le dijo que compartieran habitación en un hotel y don Edgar no dudó en aceptar su propuesta, previendo una disminución en los costos de viaje. Lo que don Edgar no sabía era que su amigo iba para el Hotel Marriot, por lo que sus costos en vez de disminuir aumentaron. Con algo de nostalgia cuenta que fue un viaje terrible porque la pasó sufriendo porque la plata no le iba a alcanzar. Eran realmente épocas muy difíciles económicamente.

La Corporación Financiera Popular comenzó a apoyar a los empresarios para participar en diferentes Ferias. Es así como Fanalbe comenzó a hacer presencia en eventos como AGROEXPO, en Bogotá. Al mismo tiempo se realizaban encuentros promovidos por ASOHUEVO y otras agremiaciones relacionadas con la avicultura, en las que siempre hacía presencia la empresa. Siempre con la participación de su esposa y algunos de sus hijos que apoyaban esta labor.

Rosa Elena, una de sus hijas quién hoy es la Gerente Comercial, menciona que en los comienzos no se usaba computador, por ello, los documentos se realizaban a mano o en máquina de escribir. El proceso de ventas consistía en contacto telefónico con los clientes y enviar correspondencia a sus direcciones ó apartado aéreo. Ellos entonces hacían los pedidos correspondientes. Si estaba fuera de la ciudad, el cliente enviaba el cheque por correo, al llegar se consignaba y se tenía que esperar entre una semana y quince días para que se hiciera corriente. Sólo hasta ese momento se podían despachar los productos. Las cajas para empacar la mercancía eran simples de cartón, a veces de segunda, pues no existía una normatividad al respecto. Los despachos eran llevados directamente a Comercial Moderna, Velotax o cualquier otra transportadora elegida.

Por cuestiones personales, Rosa Elena decide retirarse unos años de la empresa, viaja fuera del país y posteriormente en 1991 regresa, haciéndose cargo directamente del departamento de ventas, recibiendo el puesto de un practicante de administración de empresas de la Universidad Católica. Las cosas no habían cambiado mucho desde su última estadía en la empresa. Aún no tenían computador ni existía el Internet. Llegó entonces la era del fax, lo que agilizó la comunicación con los clientes. Al mismo tiempo, los bancos fueron mejorando sus procesos lo mismo que las compañías transportadoras.

Como solo existía la máquina de escribir y allí se hacían todos los documentos, el proceso de entrega de los productos era muy demorado. Con el pedido se realizaba una remisión a mano y luego se enviaba la factura al cliente. Por esta razón, se juntaban varias remisiones a la semana y luego se sacaba el tiempo para hacer las facturas.

Se establecían precios de productos, pero no se respetaban, los descuentos variaban muchísimo, inclusive para el mismo cliente. No había directrices y cada venta se debía consultar con don Edgar. Rosa Elena comenzó la labor de organización del proceso impulsando unas políticas de ventas de acuerdo al cliente y a la forma de pago, y elaborando una lista de precios que se respetara.

El transporte se organizaba vía telefónica llamando cada vez que se requería enviar un pedido y preguntando el valor del mismo. No existía el flete contra entrega. No había manera de hacer seguimiento, solamente cuando llegaba a su destino final. Si el pedido no llegaba, el cliente avisaba. Se comenzó entonces a organizar todo lo relacionado con despachos. Se hicieron cajas con medidas específicas de acuerdo a los productos. Se empezó a marcar la cinta pegada ancha con el nombre de la empresa para darle más seguridad al pedido. Poco a poco se fue volviendo más eficiente.

Se implementó el uso de una tarjeta de forma minerva en la que se consignaba el nombre de cada cliente, se anotaban los datos completos del mismo, la remisión y factura que se le había despachado y a qué granja iba dirigido, todo con el fin de hacerle seguimiento al pedido.

Los nits, teléfonos y direcciones de los clientes se escribían en una libreta pequeña, que aún se conserva en la empresa como recuerdo, aunque aclara Rosa Elena que de tanto escribirlos terminó aprendiéndoselos de memoria.

La preparación del producto se hacía sobre pedido, es decir, no había stocks suficientes por lo que los clientes siempre debían esperar. Es más, así hubiera existencia se le decía al cliente que el pedido se le entregaba después. Era la cultura de esa época. En general todo era muy lento, pero se veía normal y así se trabajaba en todas partes.

Anecdóticamente, cuenta que cuando el cliente se encontraba en la fábrica y a la hora de comunicarse con el encargado de los despachos, ella se dirigía a la puerta de producción y gritaba “Enrique, tengo un pedido, el cliente está aquí”, (Enrique era el empleado que manejaba despachos). En esa época solo había teléfonos en el área administrativa. Del mismo modo se procedía para pedir un tinto o un vaso de agua que se le ofreciera al cliente. Para agilizar un poco este trámite ella instaló un gancho en el que colgaba el pedido y así Enrique estaba pendiente todo el tiempo. Afortunadamente en el año 2002 se adquirieron radios para comunicación interna entre ventas y despachos. También se adquirió el PBX para comunicar todas las áreas, incluyendo la de producción.

La puerta de ingreso a la empresa permanecía cerrada y los clientes debían tocar para saber si había o no atención. Como inicialmente solo se contaba con un vigilante, no existía mucha seguridad y debía permanecer cerrada. Con el tiempo se contrató a una empresa de alarmas, entonces ella tuvo la idea de colocar una puerta con rejas que protegiera la puerta interna. Así los clientes siempre tenían vista interior a las oficinas.

Cuando llegó la época de los computadores la empresa adquirió tres: uno para la gerencia general, uno para contabilidad y otro para dibujo. Cuenta ella que en la empresa se morían del susto de que Rosa Elena tocara un computador.

De todas maneras el proceso de ventas se fue agilizando porque ella empezó a presionar para que los pedidos salieran casi de inmediato. Se empezaron a conseguir transportadoras más eficientes que, inclusive, realizaban un recorrido diario hacia la empresa, hubiera o no despachos pendientes. Algunas de las empresas contratadas para esta labor fueron Saferbo y Aeroenvios, entre otras. El flete se pagaba de contado.

Poco tiempo después, las transportadoras le abrieron créditos a la empresa y le entregaban las guías numeradas para ser diligenciadas directamente por Rosa Elena; así, al llegar las transportadoras, las cajas estaban listas y con la guía incluida. El pago por este servicio se hacía mensualmente. Avicorvi adquirió, entonces, una fotocopiadora ya que enviar al mensajero constantemente a sacar fotocopias era poco eficiente.

En lo relacionado con material POP, Avicorvi recibía asesoría de GHALGOS LTDA, de propiedad de Germán Hoyos, empresa que aún la apoya en todas las actividades de publicidad. Algunos catálogos eran realizados directamente por Rosa Elena con la ayuda de sus compañeros de labor. En carpetas blancas se colocaba hojas con información de productos y se agregaban fotografías de los mismos para distribuir a los clientes a manera de catálogos.

Cuando se inició la era del Internet, solo estaba conectado en la residencia de don Edgar. Rafael, otro de sus hijos, los apoyó durante algún tiempo e inició los negocios por vía electrónica. En ese período (1998), cuando comenzó la crisis económica en el país, el Internet permitió seguir avanzando y vender en el extranjero, mientras en Colombia la situación era desastrosa.

Las perspectivas eran buenas, los contactos con el exterior cada vez mayores y, aun cuando se habían hecho pequeñas ventas al exterior, guiados inclusive por las empresas de carga a nivel internacional, no se contaba con experiencia en comercio internacional. Sin embargo, se siguió avanzando y las ventas en el exterior poco a poco se incrementaron.

Por fin la empresa conectó Internet en la oficina, pero solamente en un computador, y desde allí se manejaba la comunicación. En aquel momento, Edgar Júnior, el hijo menor de don Edgar, tenía una pequeña empresa de asesoría en Internet llamada “Latin Marketing” que operaba en las instalaciones de Fanalbe. La persona que le ayudaba a él también apoyaba a la empresa en las labores de comunicación con los clientes. Posteriormente, gracias al aumento de las ventas, se creó el cargo de “asistente de gerencia”, cuyo requisito era ser secretaria bilingüe.

Paralelamente, a nivel nacional la situación decaía y Fanalbe tuvo que ser liquidada para darle inicio a Avicorvi S.A, una especie de nueva era en la empresa familiar. Latin Marketing creó la página WEB de la empresa. Inicialmente el sitio se denominó www.fanalbe.com, posteriormente con el cambio de razón social se modificó quedando www.avicorvi.com. Hoy, Latin Marketing continúa en la labor de administrar dicha página, aunque la empresa ya no le pertenece al hijo de don Edgar y ahora tiene su sede en Armenia.

La llegada de Internet produjo grandes avances, por lo cual la empresa debía ponerse a tono con el ritmo de la economía mundial. Las cotizaciones comenzaron a ser más ágiles, igualmente, la entrega de los productos, los despachos, las consignaciones, etc.; los bancos y transportadoras mejoraron sus procesos facilitándole a la empresa su trabajo. Llegaron entonces los traslados electrónicos, la posibilidad de verificar los mismos por Internet. Todo ello agilizó el proceso de la venta.

Fue entonces cuando Rosa Elena decidió realizar un diplomado en Gerencia de Exportaciones para el manejo adecuado del comercio internacional de la empresa y con ello tener acceso a los apoyos de Proexport, esto con el fin de poder asistir a las diferentes Ferias avícolas.

La asistencia a ferias internacionales comenzó hace ya varios años, haciendo presencia en unas como participantes y en otras como visitantes. Así pudieron darse a conocer en países como Ecuador, Perú, Venezuela y Panamá.

Ver Anexo F. Folletos antiguos Avicorvi,

4.2 SITUACIÓN ACTUAL

Hoy, después de 30 años, una de las estrategias de mercadeo que aún conserva don Edgar, es la de llevar a donde quiera que vaya, sus productos para mostrárselos a los avicultores. Por eso es normal que en todas las reuniones, él se lleve las manos a los bolsillos del pantalón y saque su última creación: el nipple, que lo acompaña hasta en sus habituales jugadas de Golf, los días miércoles y sábados en el Club Campestre.

En entrevista realizada a uno de los clientes más fieles de Avicorvi, el señor CESAR AUGUSTO POSADA, Medico Veterinario y Zootecnista de la Universidad de Caldas, narra aspectos de su vida profesional y de su relación con Avicorvi. El doctor Posada se dedico durante 15 años al pollo de engorde. Actualmente tiene una empresa de asesorías a empresas avícolas, donde a través de diagnósticos da indicaciones y planes de acción para implementar en su proceso de engorde de pollo. Refiriéndose a don Edgar dice: “es una persona que se ha diferenciado en Colombia por el desarrollo de equipos de alta tecnología, competitivos no solo en el mercado nacional, sino en el mercado internacional. Es la única empresa que evoluciona de la mano con el sector avícola y con la automatización de bebederos y comederos”.

El proceso de Gestión Comercial ha tenido grandes modificaciones, de hecho, es un proceso independiente, pero interrelacionado con los demás en la empresa. A cargo de Rosa Elena, quién hoy ya tiene su propio computador e impresora. Ella se encarga de atender personalmente a los clientes. Este proceso se ha ido fortaleciendo. Ella constantemente se capacita en temas relacionados con servicio al cliente, importaciones y exportaciones. Para esto cuenta también con el apoyo de Marisela Cuartas, asistente de gerencia de don Edgar. Las dos manejan todas las actividades de comercio exterior de la empresa.

En Avicorvi se atienden todos los clientes, los grandes y pequeños, porque todos son importantes, pero las negociaciones grandes las realiza directamente don Edgar. Él se encarga de ir personalmente a las granjas, apoyar y aconsejar a sus clientes sobre la construcción de sus galpones y, en general, todo lo relacionado con el montaje.

El proceso de Gestión Comercial se encuentra totalmente sistematizado y conectado al área contable por medio del programa SIIGO. En el mismo momento de ingresar el pedido, se genera la factura y queda reportada la venta contablemente y también en el inventario. Se mantiene un muy buen stock de productos de acuerdo a su rotación y en caso de que queden productos pendientes por entregar, el proceso de producción y entrega es muy corto.

Gracias al uso del Internet es posible realizar los negocios más rápidamente, se genera una mejor y rápida comunicación con el cliente y se le asesora en diferentes aspectos; se monitorean constantemente los envíos realizados a través de las empresas transportadoras (trazabilidad), se le da información oportuna a los clientes que esperan sus pedidos en otras ciudades.

Actualmente se realizan las siguientes actividades de publicidad:

- Material POP como folletos, volantes y pendones, libretas, lapiceros, porta vasos y copitas de aguardiente promocionando todos los productos de la empresa.
- Página web de la empresa www.avicorvi.com en español y en inglés.
- Se realizó un video promocional que muestra los principales productos, que se entrega a algunos clientes, a los representantes de ventas y distribuidores.
- Se realiza publicidad mensual en la Revista Avicultores de Fenavi que tiene cobertura nacional.
- Se da patrocinio en diferentes eventos avícolas organizados por Fenavi
- Se realizan publicaciones en separatas especiales de la prensa local y nacional
- Anualmente le empresa saca un cuaderno-agenda de tipo institucional para promocionar sus productos como obsequio para los clientes.

Con respecto a la asistencia a eventos nacionales e internacionales, la empresa ha participado en diferentes ferias así:

- Congreso Mundial de Avicultura en Atlanta
- Afi Agro 2003- Guadalajara - México
- Congreso Latinoamericano de Avicultura Bolivia
- Congreso Latinoamericano de Avicultura Brasil
- Congreso Latinoamericano de Avicultura Panamá
- Congreso Latinoamericano de Avicultura Cuba
- Feria Ave Sui en Brasil Cuba
- Avícola 2006 Argentina
- Avícola 2008 Argentina
- Congreso de Especialistas en Avicultura

A nivel nacional la empresa es asistente obligada de:

- Congreso Nacional de FENAVI (Federación Nacional de Avicultores)
- Congreso Nacional de ASPA
- Jornadas Avícolas organizadas por FENAVI CENTRAL y FENAVI VALLE
- Otras actividades relacionadas con el gremio avícola

Como dato curioso, en las ferias nacionales en las que se permite la entrada de pollitos, don Edgar los exhibe para mostrar los productos funcionando. Esto llama mucho la atención y diferencia a Avicorvi de las demás empresas y hace que el stand permanezca lleno completamente. Don Edgar siempre va acompañado a las ferias por su esposa y sus hijos, que se turnan para tener la oportunidad de participar, aprender y conocer diferentes regiones, culturas y países. Según él, son sus mejores socios.

4.2.1 Ventas. De acuerdo con Rosa Elena, que lleva 17 años al frente de las ventas, aunque hoy Avicorvi exporta principalmente a Brasil y Venezuela, y ha hecho ventas esporádicas a países como Egipto y Bolivia, las ventas al exterior representan solo el 20% del total de las ventas. Esto se debe a que es difícil conseguir distribuidores que tengan el personal instruido para adaptar los bebederos y no tener que transportar tubería. Al transportar solo los nipples, se pueden empacar entre 1400 y 2000 unidades en una caja lo que reduce los costos de la importación para el cliente extranjero.

El mercado más importante para la empresa es el interno que representa el 80%. Los principales clientes están ubicados en la zona del Eje Cafetero y Valle del Cauca y representan el 60% de las ventas internas. El restante 40% está distribuido entre Santander y otras regiones.

Con relación al tipo de aves para las cuales se fabrican y distribuyen los equipos de Avicorvi, encontramos que: el 70% corresponde a pollo de engorde, el 15% a gallina ponedora, el 10% a Codorniz (ponedora en jaula) y el 5% a reproductora. En los últimos años el mercado de Avicorvi se ha extendido a otras aves tales como las codornices dada la versatilidad del nipple. Esto en departamentos como Tolima, Huila, Santander, Valle y los del Eje Cafetero. Como ejemplo podemos mencionar la Granja de Juan Camilo Gutiérrez ubicada a 1 km. de Cartago.

La industria avícola ha sufrido cambios como que las empresas avícolas se han transformado en integradoras. Ellas, a su vez, tienen avicultores integrados, es decir, propietarios de una o más granjas que colocan la infraestructura y se responsabilizan por todo el proceso de engorde de los pollos, la empresa integradora aporta los pollos de un día de nacidos, el alimento, el veterinario y la asistencia técnica. De tal manera que ambos comparten responsabilidades y riesgos.

Las empresas integradoras exigen unos requisitos de bioseguridad que son de ley, por lo que, en muchas ocasiones le sugieren a sus integrados la utilización de equipos que cumplan con las especificaciones. Avicorvi es recomendada muy regularmente.

Avicorvi tiene varias modalidades de ventas así:

- Venta directa en la planta: Los clientes que deseen los productos se dirigen directamente a las oficinas, son atendidos por la Jefe de Gestión Comercial y la mercancía se entrega inmediatamente.
- Ventas a grandes clientes: Son clientes que realizan montajes completos. En este caso reciben una asesoría directa de don Edgar, que si es necesario, va directamente a la granja para conocer sus necesidades y hacer las recomendaciones pertinentes.
- Ventas por Internet o telefónicas: En este caso los clientes se comunican directamente con gestión comercial y hacen sus pedidos, que se despachan por medios de transporte previamente pactados o se organizan para que posteriormente el cliente los recoja directamente en la fábrica.
- Representantes de Ventas: Son empleados de la empresa que viven en otras ciudades y que se encargan no solo de las ventas, sino de todas las asesorías pre y posventa a los diferentes clientes.
- Distribuidores: Son personas naturales o jurídicas que comercializan los productos ya sea en Colombia o en el exterior. Ellos compran a unos precios especiales y venden de manera independiente.

Para Avicorvi, su gerente y todos los empleados, está claro que los clientes son vitales, sin importar el tamaño de sus granjas. Ellos son atendidos cuidadosamente. La retribución llega cuando ellos depositan la más absoluta confianza en los productos y dan las mejores referencias a otras personas.

Adicionalmente, cada mes se realizan encuestas de satisfacción al cliente, se cuenta con un formato de sugerencias, quejas y reclamos y además, gracias a la existencia del celular, la comunicación con ellos es inmediata y se busca la solución rápida a cualquier inconveniente que planteen.

Portafolio de productos: Los siguientes son los productos líderes de Avicorvi. La figura 20 presenta la carátula del más reciente material POP, el cuaderno publicitario de la empresa.

Ver Anexo G. Folletos actuales Avicorvi.

Figura 20. Portafolio



Fuente: Equipo de trabajo.

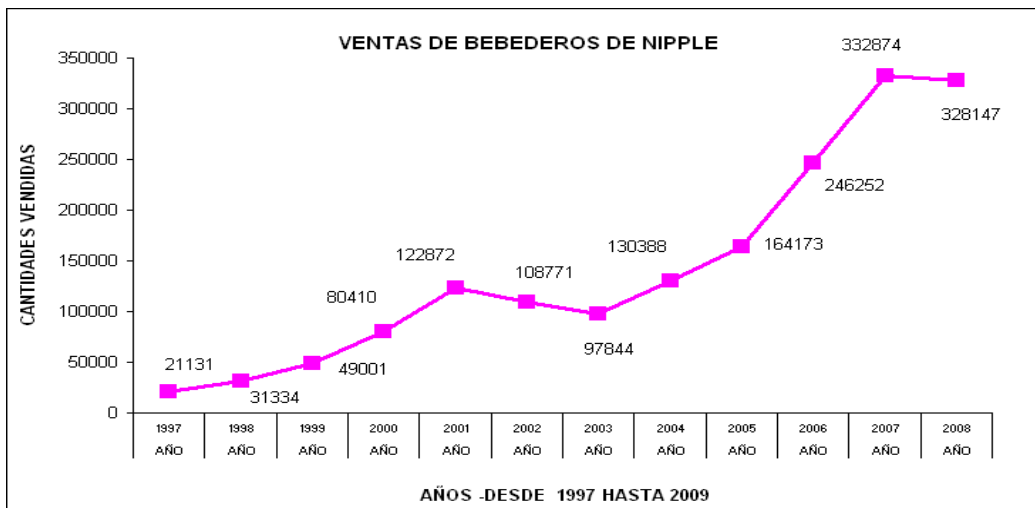
La tabla y gráfica siguientes describen el comportamiento de ventas del bebedero nipple entre 1997 y 2008. Exceptuando el período entre 2001 y 2003, las ventas de este producto han sido ascendentes. También hubo una baja entre 2007 y 2008. De 21.131 niples vendidos en 1997, las ventas crecieron a 328.147. Es decir que en un lapso de 11 años, el volumen de niples vendidos se multiplicó en 15,5 veces.

Tabla 3. Ventas de bebederos de Nipple

Año	Nipples Vendidos
1.997	21.131
1.998	31.334
1.999	49.001
2.000	80.410
2.001	122.872
2.002	108.771
2.003	87.844
2.004	130.388
2.005	164.173
2.006	246.252
2.007	332.874
2.008	328.147

Fuente: Informe ventas Avicorvi.

Gráfica 1. Ventas de bebederos de Nipple



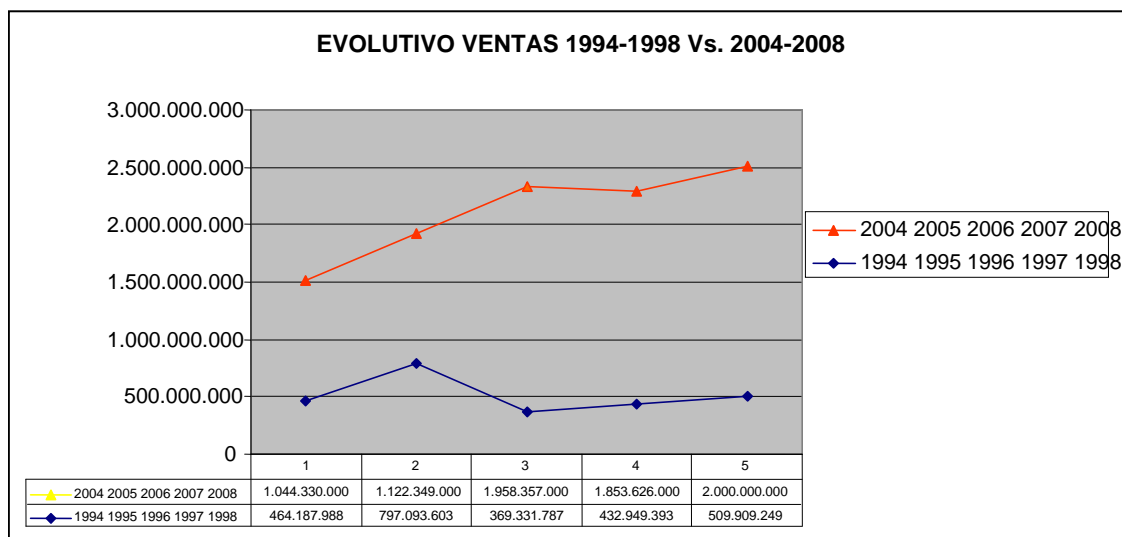
Fuente: Informe ventas Avicorvi.

Se observa un baja en las ventas del nipple de 4727 unidades entre el 2007 y 2008, lo cual se le atribuye al impacto de la desaceleración económica en el segundo semestre del 2008.

Evolutivo de ventas 1994-1998 Vs. 2004-2008.

En la grafica que se presenta a continuación se destaca el comportamiento de las ventas de Avicorvi S.A en los periodos comprendidos entre 1994 -1998 y 2004-2008, en la que se puede ver un incremento muy significativo en las ventas, lo cual ha permitido el crecimiento sostenible de la empresa en la ultima década como consecuencia de la gestión del área comercial, que ha concentrado todos sus esfuerzos al posicionamiento de la marca, no solo a nivel nacional, sino también a nivel internacional. De igual manera, estos resultados son consecuentes con el crecimiento del sector avícola y la evolución de la economía en el país.

Gráfica 2. Evolución de ventas 1.994-1.998 Vs. 2.004-2.008



Fuente: Equipo de trabajo.

4.2.2 La Competencia. El nipple es el producto estrella de Avicorvi pero la empresa tiene una gama de productos como el comedero que también producen otras empresas. Los precios que la empresa ofrece en el caso del comedero están por encima de los de la competencia (\$18.500 contra \$9.850). Sin embargo, el comedero de Avicorvi es fabricado con material de primera, no reciclado como el de la competencia, además no bota el alimento. Está diseñado por un avicultor que conoce de las necesidades del gremio, lo que a la larga se convierte en un ahorro para el avicultor. Eso hace que la calidad sea superior, que la duración del producto sea mayor y, por lo tanto, que los clientes más conocedores busquen el producto de Avicorvi.

Tabla 4. Competidores Avicorvi

NOMBRE	OBSERVACIONES
ALPHEX (BOGOTÁ) http://www.alphex.com.co/	Fabricante y comercializadora. Vende nipple importado. Hace diferentes tipos de bebederos y equipos para agro industria
PLASSON (ISRAEL) http://www.plasson.com/	Fabricante israelí. Tiene intenciones de entrar a Colombia. Lo vende una comercializadora en Bogotá
AVYPOR (MEDELLIN) http://avypor.com.co/	Comercializadora de ALPHEX y de Avicorvi
LUBING (ALEMANIA) http://www.lubing.com/	Fabricante alemana. Piensa entrar a Colombia, pero lo distribuye una comercializadora CARVAL
LHAURA (BOGOTÁ) http://www.lhaura.com/es/	Comercializadora de equipos importados
MERACADEO LTDA (CALI)	Comercializadora de equipos de Avicorvi, CARVAL, ESTRA, entre otros
ESTRA (MEDELLÍN) http://www.estra.com/catalogo/	Fabricante de bebederos, comederos y muchas otras cosas (coladores, cucharas, etc.).
FHARMAVÍCOLA (BUCARAMANGA)	Comercializadora. Vende la marca PLASSON

Fuente: Equipo de trabajo.

4.2.3 Logística. Para cualquier tipo de venta funciona una logística que ha sido creada y adaptada de acuerdo a las necesidades de la empresa y del cliente.

Cuando los productos están listos para ser ofrecidos a los clientes ya tienen su precio respectivo. De esta labor se encargan la Jefe de Producción y el Gerente General, que con base en el proyecto del producto y en variables como: fabricación y capacidad del molde, tipo de material, tipo de producto, costos fijos, utilidad que se desee lograr, entre otros, determinan cual es el valor final. Luego en los diferentes avisos publicitarios, ferias y material pop se promociona.

Las políticas de ventas incluyen:

- Descuentos por pago de contado
- Descuentos especiales autorizados directamente por don Edgar, dependiendo del cliente
- Formas de pago previamente pactadas cuando se trata de montajes en granjas.

4.2.4 Despachos. Cuando el reside fuera de Pereira, se le dan diversas opciones de despacho:

- Transporte nacional: Servientrega, Saferbo, Deprissa y Aeroenvíos, que diariamente pasan por la empresa recogiendo los productos empacados.
- Transporte internacional: DHL Express.
- O la empresa que el cliente solicite.

Una vez el despacho es entregado a la transportadora, de inmediato la jefe de gestión comercial comienza a realizar seguimiento por Internet, con el fin de mantener informados a sus clientes sobre el envío y sobre cualquier eventualidad que se presente en el trayecto.

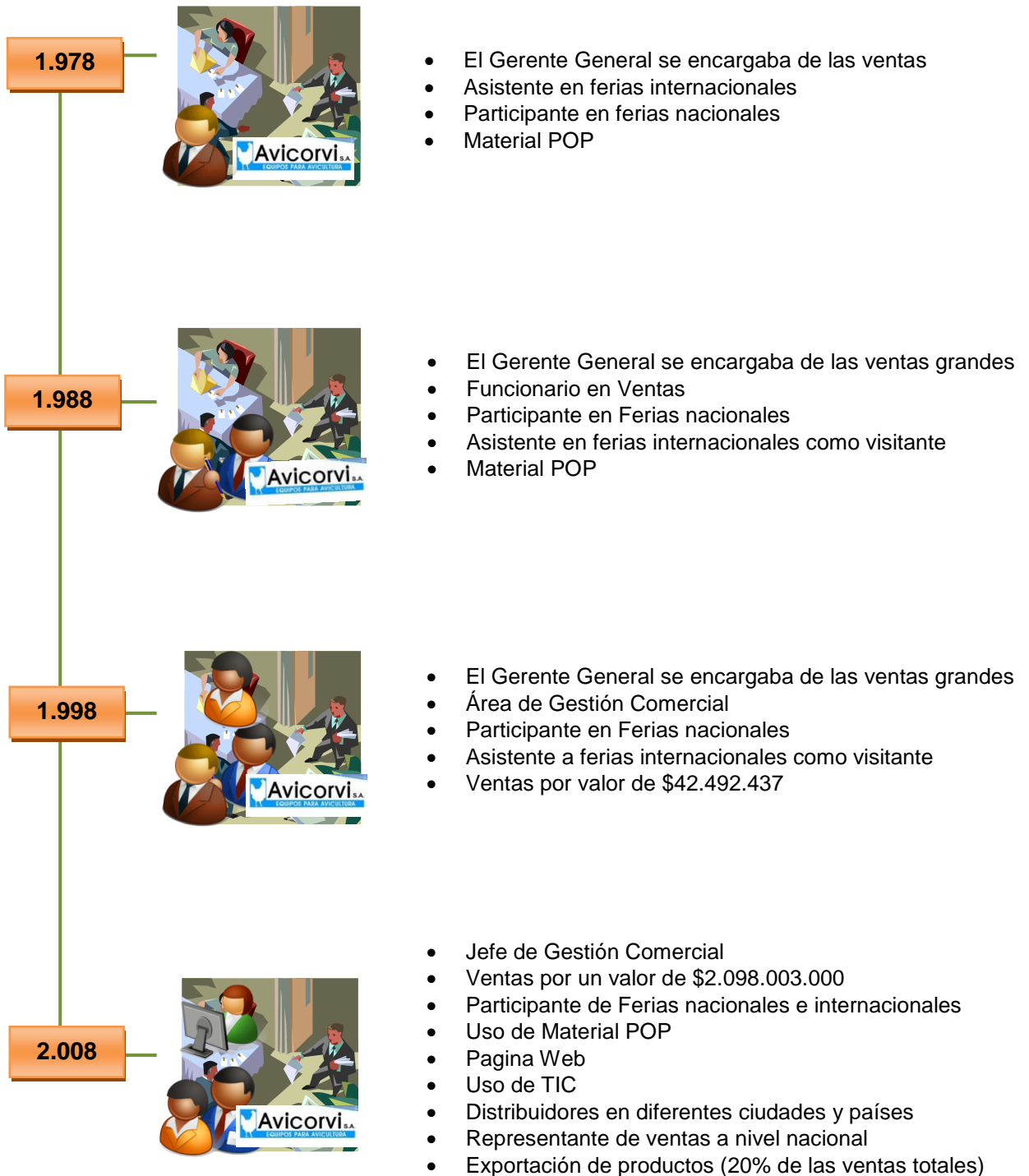
4.2.5 Instalación. Cuando la venta incluye la instalación en la granja, la empresa dispone de un equipo de instaladores debidamente capacitados, que se dirigen a las granjas (regional, nacional o internacionalmente) y realizan la labor de instalación de los equipos y dan capacitación a los galponeros.

Teniendo en cuenta que, tanto gestión comercial como despachos e instalación, son procesos que pertenecen al Sistema de Gestión de Calidad, estos son monitoreados permanentemente por la Gerencia Administrativa, con el fin de verificar el cumplimiento de los requisitos de la norma ISO 9001-2000 y, de esta manera, garantizar la calidad de sus productos y servicios.

4.2.6 Servicio posventa. Una de las fortalezas de Avicorvi es el excelente servicio post-venta que tiene para sus clientes, acompañado de la constante asistencia técnica de don Edgar, que siempre está dispuesto a asesorarlos.

Cuenta con un grupo de empleados capacitados en el servicio de mantenimiento tanto en granjas como a los equipos que lo necesiten y son traídos a la planta para cambio de repuestos o revisiones. Precisamente, uno de los estímulos que Avicorvi da a los clientes especiales, es el servicio de mantenimiento a sus granjas sin ningún costo.

Figura 21. Evolución Mercadeo



Fuente: Equipo de trabajo.

4.3 ANÁLISIS COMPARATIVO

Inicialmente, 1978, la empresa no poseía un portafolio de productos y el mercadeo se realizaba de forma personalizada por don Edgar Orozco. Actualmente, 2008, existe un portafolio con más de 10 productos agrupados en 3 categorías.

La estrategia de venta de mostrar los productos de Avicorvi llevándolos a donde se vaya, aún continua siendo parte del día de hoy, estrategia que ha impulsado los cambios del mercadeo y otras formas de venta que gracias a la evolución de los medios de comunicación como Internet, celular y fax llevaron a la empresa a un mercado Internacional. Fueron estas tecnologías las que cambiaron los procesos de logística del área de producción y comercial que han hecho más eficientes a la empresa para la entrega de un producto que se ha diferenciado en el mercado por ser el único.

Tanto su gestor como los demás colaboradores de Avicorvi han entendido la importancia de impulsar tanto su empresa como sus productos con estrategias de mercadeo que le permitieran generar un nivel de ventas significativo, de igual manera, estar a la vanguardia del mercadeo nacional e internacional.

Avicorvi tiene plena conciencia de que, en un mundo globalizado como el de hoy, el mercadeo es el motor fundamental para atraer clientes, mostrar portafolio de productos, buscar mercados objetivo, entre otros. Adicionalmente, no desconocen que de la mano del mercadeo debe estar la herramienta tecnológica que le permite llegar a cualquier parte del mundo a través de Internet, así como también optimizar procesos como generación de cotizaciones, respuestas oportunas a clientes, seguimiento de entregas y transacciones bancarias. Convencidos de garantizar ante todo un servicio al cliente de excelente calidad, los procesos de entrega de mercancía se fueron perfeccionando hasta lograr que fueran oportunos y pudieran satisfacer las necesidades de sus clientes, logrando reconocimiento en el mercado avícola nacional e internacional.

5. CAMBIOS EN ESTRUCTURA FINANCIERA

5.1 SITUACION FINANCIERA INICIAL

Cuando la empresa se inicio se contaba con una auxiliar contable que, además, realizaba funciones de secretaria y mensajera, que se encargaba de llevar los libros contables de ley y todo era manual. En esa época la norma no exigía un Revisor fiscal titulado, por ello, la empresa contaba con una persona con conocimientos empíricos. Los pagos de impuestos se pagaban según la norma que regia en ese momento y los ingresos eran a la par con los egresos, y no se evidenciaban utilidades y se trabajaba para la subsistencia de la empresa y la familia.

El capital inicial fue \$2.500.000 y la sociedad se conformó así:

Nombre del Socio	Capital Aportado	Porcentaje
Edgar Orozco Osorio	\$875.000	35%
Diva Victoria de Orozco	\$400.000	16%
Jaime Orozco Victoria	\$175.000	7%
Rosa Elena Orozco V	\$175.000	7%
María del Pilar Orozco V	\$175,000	7%
Ángela Patricia Orozco V	\$175.000	7%
Rafael Ignacio Orozco V	\$175.000	7%
Ana Cristina Orozco V	\$175.000	7%
Edgar Orozco V	\$175.000	7%

5.2 SITUACION FINANCIERA ACTUAL

A partir de 1.994 Avicorvi cuenta con un Asesor Tributario y Revisor Fiscal titulado que ha permitido una organización en su estructura financiera y contable, también adquirió el programa SIIGO que integra todos los procesos contables para el buen funcionamiento de la empresa lo cual ha permitido lograr la eficiencia en los procesos tecnológico-contables.

Desde hace dos años hace presencia el Asesor Tributario y Revisor Fiscal de la empresa en las Juntas Directivas y Asamblea de Socios en las cuales presenta sus informes detallados realizando análisis financieros con la aplicación de indicadores, que permiten la toma oportuna de decisiones.

A partir del año 2006 la empresa cuenta con la Gerencia Administrativa, área que se encarga de la realización del presupuesto anual de gastos, así como de la vigilancia, el control y ejecución del mismo.

Desde el año 2000 la empresa tiene como política financiarse por sí misma, tal como se evidencia en el evolutivo del KTNO en los últimos años.

De igual manera la empresa ha establecido políticas de recaudo en tres modalidades:

- Ventas a plazo: de 30, 60, 90 días y más para los equipos automáticos.
- Ventas por anticipado: Para las exportaciones.
- Ventas de Contado.

Frente a los pagos correspondientes a los gastos de Avicorvi, se cumplen los requerimientos de 30 días de los proveedores, donde se paga un 80% de contado y el resto a crédito o por anticipado.

5.3 ANALISIS COMPARATIVO

En 1974 Avicorvi tenía cuenta corriente, con cheques en el Banco Popular, se contaba con caja menor y el pago de proveedores y de empleados se hacía con cheque y en efectivo. Toda la operación era manual. En la parte contable no se discriminaban las cuentas en sub-cuentas.

En la actualidad los pagos se realizan por transacciones electrónicas, con cheque y en efectivo. Las exportaciones o importaciones se realizan a través de Bancolombia cumpliendo con toda la normatividad vigente.

Además de las cuentas corrientes, Avicorvi tiene Fiducias abiertas y fijas como un mecanismo de reinversión de recursos que representan valores adicionales de recursos del balance.

Como empresa organizada, Avicorvi hace reservas para pago de cesantías, primas e impuestos.

Ver Anexo H. Indicadores.

A continuación se presenta los principales indicadores financieros que operan en la empresa⁸:

5.3.1 Rentabilidad operativa

2004-2005. Se incremento en 21 puntos frente al año anterior debido al crecimiento del KTO impactado por la cuenta CLIENTES del ACTIVO CORRIENTE, lo cual evidencia un aumento significativo en las ventas a consecuencia del desarrollo y crecimiento económico del sector Avícola.

2005-2006. La rentabilidad operativa disminuyo en 16 puntos, reflejándose el un aumento en el CAPITAL FIJO debido a la adquisición de nueva maquinaria para la operación de la Empresa, de igual manera, se muestra un incremento de 123.7 puntos de la cuenta CLIENTES continuando con el crecimiento de sus ventas.

2006-2007. Se incremento en 2 puntos frente al año anterior manteniendo constante la productividad del Activo Operacional.

2007-2008. Se disminuyó en 13 puntos frente al año anterior lo que evidencia un incremento con la cuenta de cliente como consecuencia del aumento de los días de recaudo.

5.3.2 Inventarios y días de recaudo

2004-2005. Los días de recaudo se incrementaron como consecuencia del incremento en CLIENTES, esta misma causa afecto los INVENTARIOS disminuyéndolos.

2005-2006. Se observa un crecimiento en los DIAS DE RECAUDO, por la constante del crecimiento en las ventas y la evolución del sector. La cuenta de INVENTARIOS presenta una disminución debido a una decisión gerencial de retiro de equipos obsoletos que ya no pueden ser comercializados y que años atrás generaban una sobrecarga en este rubro.

2006-2007. El KTO creció debido a la disminución de los días de recaudo de cartera. Sin embargo, se evidencia un aumento de los inventarios porque Los insumos que se importan requieren de una orden de compra con al menos tres meses de antelación, adicionalmente el pedido tiene que ser de gran volumen para garantizar la disponibilidad para la producción. Del mismo modo, la empresa comercializa productos importados que requieren que se compren en gran volumen lo que impacta directamente el inventario.

⁸ Los indicadores que se presentan en el análisis financiero fueron seleccionados del documento en Excel suministrado por el profesor Ricardo Calderón Magaña en la asignatura Mercados Financieros de la Especialización en Alta Gerencia. Contiene las fórmulas necesarias para calcularlos y generar el árbol de rentabilidad que se presenta en este documento.

2007-2008. Los días de recaudo aumentaron afectándose por la cuenta cliente debido a las políticas que determinó la empresa en cuanto al recaudo de la cartera las cuales no son coherentes con las políticas de pago a los proveedores. En cuanto al inventario, es posible que se esté distribuyendo mal el dinero y se estén realizando compras innecesarias, produciendo un incremento en el mismo.

5.3.3 Margen operativo

2004-2005. El margen operativo se incremento a causa del un incremento en los ingresos operacionales, contrarrestado por una disminución en los gastos operacionales es evidenciado en el margen bruto.

2005-2006. El margen operativo aumento por el aumento significativo en ventas, lo que obligo a la empresa a adquirir mas materia prima e insumos necesarios para la operación.

2006-2007. Aumentó, a pesar de haber una variación negativa en los ingresos operacionales debido a la disminución de precios por la baja en el dólar. Esta decisión fue adoptada para hacerle frente a una posible migración de los clientes hacia los competidores internacionales.

De igual manera el margen bruto se sostuvo gracias a la disminución de los costos de ventas y de los gastos de operación debido a que en el año 2006 se realizó una inversión en infraestructura que se causó a los gastos de administración.

2007-2008. El margen operativo disminuye teniendo como rubro ofensor el costo de ventas.

5.3.4 Capital de trabajo operativo

2004-2005. El KTNO vario positivamente por el aumento en CLIENTES, lo que conllevó al incremento en la cuenta PROVEEDORES, sin embargo, las CUENTAS POR PAGAR decrecieron, evidenciando que la empresa se financia con recursos propios.

2005-2006. El KTNO continua su variación positiva, mostrando en la cuenta CLIENTES un aumento interesante causado por el incremento en ventas. Además, es de resaltar que los PROVEEDORES disminuyeron y las CUENTAS POR PAGAR se mantienen en decrecimiento. Todo esto se logra con el financiamiento de recursos propios.

2006-2007. Se evidencia una disminución en las cuentas por cobrar dando como resultado una variación negativa en el KTNO lo que indica que la empresa se esta financiando con recursos propios, por lo cual no tiene que acudir ni a entidades financieras ni accionistas.

2007-2008. El KTNO se aumentó notablemente debido al aumento en el KTO, como consecuencia del incremento en las cuentas por cobrar.

5.3.5 Ebitda

2004-2005. El EBITDA aumenta dado que la UTILIDAD OPERACIONAL de la empresa incrementa 177.5 puntos. También se observa que por cada 100 pesos de ventas a la empresa le quedan 26 para invertir.

2005-2006. La empresa continúa con un EBITDA en aumento, causado por el incremento constante en las VENTAS. El MARGEN nos muestra que por cada 100 pesos ahora dispone de 29 para libre inversión.

2006-2007. El EBITDA aumento demostrando que la empresa tiene más liquidez y el margen EBITDA aumento en un 2% donde tiene mayor capacidad de convertir ventas en efectivo, es decir de cada 100 pesos de las ventas quedan \$31 libres para invertir , atender el servicio a la deuda y repartir utilidades.

2007-2008. El EBITDA disminuyó sin afectar la liquidez de la empresa y el margen EBITDA decrece en un 5% donde por cada 100 pesos de las ventas quedan \$27 libres para invertir. Cabe anotar que el EBITDA esta adsorbiendo el efectivo de la operación.

5.3.6 Flujo de caja libre

2004-2005. La empresa presenta al cierre del año un FLUJO DE CAJA LIBRE NETO que le permite repartir efectivo entre accionistas.

2005-2006. Se presenta un FLUJO DE CAJA NETO negativo debido a la inversión en PROPIEDAD PLANTA y EQUIPO. Por tanto no hay disposición de efectivo para distribuir entre los accionistas que optaron por reinvertir en activos fijos.

2006-2007. Del análisis del flujo de caja de la empresa se puede concluir que liquidez no es el problema de Avicorvi, en consecuencia, su flujo de caja neto permite obtener efectivo para la distribución entre sus accionistas.

2007-2008. Pese a que se ve afectado durante este periodo, a consecuencia de las cuentas por cobrar, no genera valores negativos, lo que permite continuar con la operación, siempre y cuando se tomen medidas en las políticas de recaudo.

Figura 22. Árbol de rentabilidad Avicorvi



ARBOL DE RENTABILIDAD



Fuente: Equipo de trabajo.

6. CAMBIOS EN PRODUCTOS

6.1 PRODUCTOS AL INICIAR LA EMPRESA

Cuando inició la empresa no se contaba con una herramienta de diseño, sino que don Edgar dibujaba en un papel sus ideas. En ocasiones hacía prototipos en cartón, con los que probaba y verificaba la viabilidad del producto. Con los dibujos o prototipos le contaba sus ideas a Juan, su amigo español y éste a su vez reinterpretaba y fabricaba los moldes. De allí era solamente inyectar las piezas.

En el año 1987, ingresó a la empresa Orlando Giraldo, que en ese entonces era únicamente operario de torno y fresadora. Comenzaron a trabajar y Orlando poco a poco se comenzó a encaminar en la fabricación de moldes. Don Edgar le pasaba los dibujos de lo que quería lograr y él los hacía. Posteriormente Orlando estudió diseño y fabricación de moldes en el SENA. Hoy es el encargado directo de esa labor en AVICORVI.

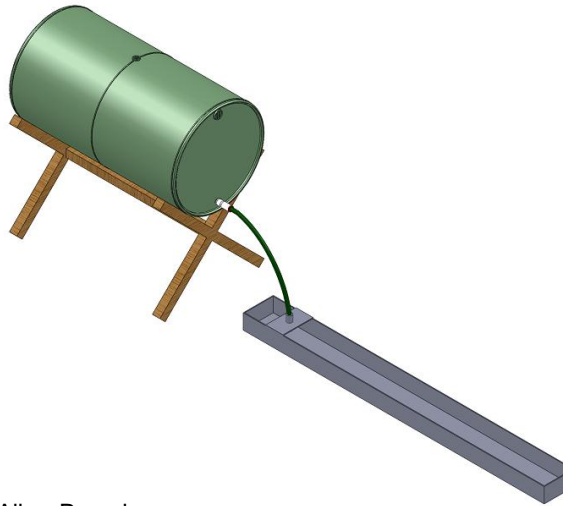
Con el pasar de los años se hizo necesario contratar un dibujante que realizaba la labor a mano alzada. Posteriormente, la empresa adquirió un pantógrafo que se utilizaba con rapidógrafos de diferentes grosores. Más adelante se compraron computadores y un software llamado AUTOCAD R-13. Posteriormente se adquirió un CAD llamado "Mechanical Desktop". Desde agosto de 2006, la empresa adquirió la licencia de SOLIDWORKS OFICCE PROFESIONAL. Esta herramienta mejora notablemente la calidad de los productos, disminuye los tiempos de diseño y prácticamente elimina la realización de prototipos.

6.1.1 Año 1962- Primer bebedero automático. Esculcando en la historia de don Edgar Orozco como inventor, se estableció que el primer bebedero tipo canal, o sea de sistema abierto, fue elaborado cuando aún don Edgar no era un empresario.

El sistema consistía en una caneca de 55 galones que se llenaba con agua. Una vez llena se levantaba la manguera y se cerraba la tapa grande superior por donde entraba el agua con el fin de que quedara herméticamente cerrada. En la parte inferior la caneca tenía otra salida para acoplar una manguera de $\frac{3}{4}$ de aproximadamente 70 cm de largo. La caneca se colocaba encima de un soporte (conocido comúnmente como burro) de madera, de aproximadamente 40 cm de alto. Para llenarla, la manguera debía permanecer levantada, con el fin de evitar que el agua se saliera. Al llenarse, se cerraba la tapa superior herméticamente, posteriormente se bajaba la manguera y se acoplaba al extremo de la canal del bebedero, tal y como aparece en el dibujo. En ese momento el agua comenzaba a salir y a llenar la canal del bebedero, que debía estar completamente nivelada y cerrada en los extremos. Cuando el nivel del agua en la canal subía lo suficiente, llegando al extremo inferior de la manguera, la misma cubría y cerraba la entrada de aire a la caneca. El vacío que se producía dentro de ella suspendía transitoriamente la salida del agua. A medida que las aves tomaban, el nivel de agua

bajaba, y cuando se descubría el extremo de la manguera, de nuevo le entraba aire y permitía que el agua saliera otra vez hasta cubrirla; así sucesivamente. Este bebedero era utilizado para mantener una canal de 15 metros de largo, y atendía las aves ponedoras en piso en un galpón que don Edgar tenía en Tuluá.

Figura 23. Primer bebedero automático. Año 1962



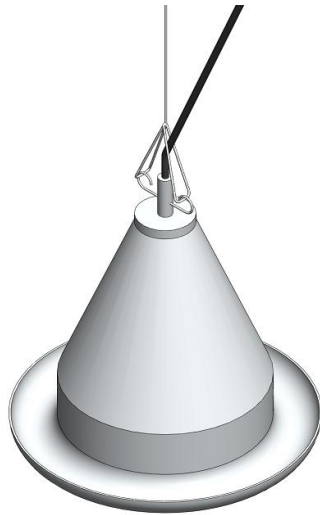
Fuente: Edgar Orozco – Alber Posada.

6.1.2 Año 1976- Bebedero tipo campana. Consistía en un bebedero que tenía forma de campana, en cuya parte inferior hay un aro o canal que recibía el agua. Funcionaba con una válvula que se accionaba con el peso de la misma agua. Cuando se cubría la mitad de la altura del aro, el peso desactivaba la válvula y no permitía la salida del agua. Cuando las aves la tomaban, se ponía más liviana y un resorte interno activaba la válvula, y ésta nuevamente liberaba agua.

Era fabricado en aluminio, e interiormente la válvula era una bola de cristal. Esta bola era escogida buscando la mayor esfericidad posible. Ésta se apoyaba en un acople de goma para impedir que el agua saliera, excepto cuando se activaba por el resorte.

La campana era fabricada en una empresa llamada “Aluminios El Indio”, que hicieron las matrices que le pertenecían a Fanalbe y con base en ellas le daban la forma al aluminio, material del que estaba hecho el bebedero.

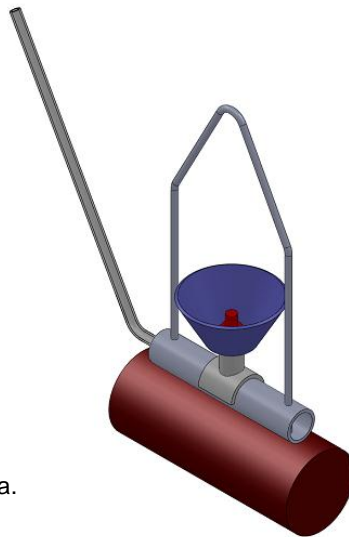
Figura 24. Bebedero tipo campana. Año 1976



Fuente: Edgar Orozco – Alber Posada.

6.1.3 Año 1976 – Bebedero de copa. Era un bebedero con una copa cónica de aproximadamente entre unos 8 y 10 cm. de diámetro. En la parte inferior llevaba una válvula que interiormente tenía un sello que se cerraba con la presión del agua. Cuando las aves activaban la válvula interna de la copa, permitían que el agua pasara. Al soltar el pico la válvula se cerraba. Esta válvula estaba conformada por un O-Ring (especie de sello) especialmente diseñado para ella. Con el fin de evitar que las aves lo movieran mucho, el bebedero tenía un lastre con cemento en la parte inferior dándole peso suficiente y permitiéndole estabilidad. Este se colgaba a una altura determinada. El envío de este tipo de bebedero era muy costoso por el peso del cemento.

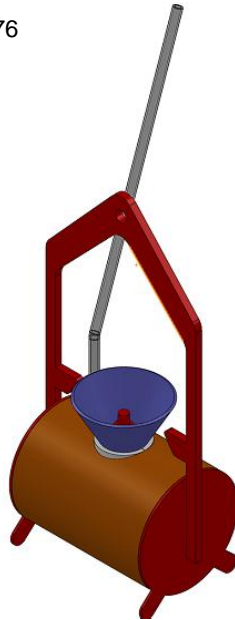
Figura 25. Bebedero de copa. Año 1976



Fuente: Edgar Orozco – Alber Posada.

Al poco tiempo fue modificado por otro bebedero que reemplazó el lastre de concreto por un tubo de plástico de tres pulgadas. El bebedero se despachaba sin ningún peso y el usuario llenaba el tubo con arena para darle estabilidad. En esa época el precio de éste bebedero era de 35 pesos. Adicionalmente don Edgar vendía una copita pequeña para aves en jaula cuyo valor era de 12 pesos.

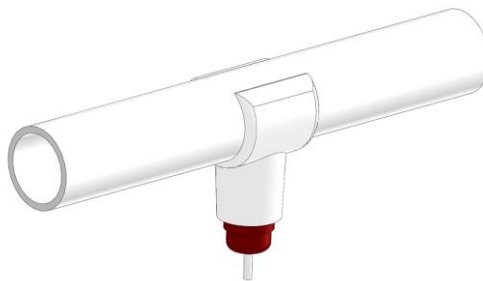
Figura 26. Bebedero modificado. Año 1976



Fuente: Edgar Orozco – Alber Posada.

6.1.4 Año 1976- Primer nipple. En esa época don Edgar se las ingenió para crear el primer nipple, que básicamente fue una copia de un bebedero que el conoció en Estados Unidos. El pin activador era de plástico y se sellaba con un O-Ring interno. Cuando las aves activaban el pin, el agua pasaba y ellas tomaban. Lo recuerda como un nipple muy bueno, aunque una de las dificultades de éste modelo era que las aves golpeaban el pin con la cresta o la cabeza, activándolo y produciendo humedad en las camas. Por eso decidió crear las copas para jaulas.

Figura 27. Primer Nipple creado por don Edgar. Año 1978



Fuente: Edgar Orozco – Alber Posada.

6.2 PRODUCTOS EN LA ACTUALIDAD

En todo este proceso de creación de productos hay una constante y es precisamente la costumbre de don Edgar de plasmar sus ideas en cualquier papel que encuentre a la mano. Puede ser de día, de noche ó inclusive a la madrugada, cuando de repente surge una idea de creación o transformación de algún producto y comienza de nuevo la aventura.

Hoy, y gracias a la tecnología, es posible plasmar en el software de diseño que adquirió la empresa cualquiera de sus ideas. Para esto cuenta con el Ingeniero Alber Andrés Posada, el asistente de diseño, que se ha vuelto experto en convertir los dibujos a lápiz de don Edgar, en modelos tridimensionales.

Alber Andrés es Ingeniero Mecánico de la Universidad Tecnológica de Pereira y con una certificación CSWP (Certificado Solid Works Professional), lo que significa una experticia en el campo del manejo de este software. Este programa se ha convertido en una herramienta importantísima para la creación o rediseño de los productos.

Por eso, nos es raro ver llegar a don Edgar en las mañanas a la empresa, dirigiéndose al lugar de trabajo de su asistente y al mismo tiempo sacando un papel de su bolsillo en que ha hecho un bosquejo. De inmediato y suspendiendo cualquier otra tarea, ambos se ponen a realizar el modelo en 3D y a estudiar su posible comportamiento y viabilidad. Cuando el modelo ha sido aprobado se define el material en el que se va a fabricar y se diseña y fabrica el molde para su producción. De esto se encarga Orlando Giraldo, operario de torno y fresadora y quién lleva más de 20 años en la empresa. Nos cuenta él, que con los años se ha ido mejorando el proceso de la fabricación de los moldes y que cada día los hacen más y más complejos. Constantemente se preocupan por sacar mejores moldes y por perfeccionarlos.

Cuando el molde está listo, Beatriz Muñoz, jefe de producción y compras comienza a analizar todo lo relacionado con los costos y tiempos, con el fin de determinar el costo de producto y su precio de venta. Cabe anotar que los materiales utilizados en la fabricación de los productos plásticos son de primera calidad entre los encontramos que: polipropilenos, polietilenos de alta densidad, poliacetal copolímeros, termoplástico Xantoprene, vinilex cristal (PVC), polietilenos de baja densidad, policarbonato macrolón y ABS. Estos materiales son suministrados por proveedores que garantizan la calidad de los mismos y adicionalmente el proceso de compras de Avicorvi, les hace seguimiento por medio del Sistema de Gestión de la Calidad.

Cuando son productos de metalmecánica, se realiza de igual manera el proceso de diseño, pero no se utilizan moldes, sino plantillas fabricadas por la empresa. En esta labor interviene el jefe de metalmecánica y soldadura Hernán Orozco (primer empleado de Avicorvi). Luego se fabrican los productos por los diferentes operarios. Finalmente, la jefe

de producción les da el visto bueno. Ella ha elaborado un instructivo para cada producto de metalmecánica, que tiene los planos y procedimientos detallados, incluso el consumo de materia prima.

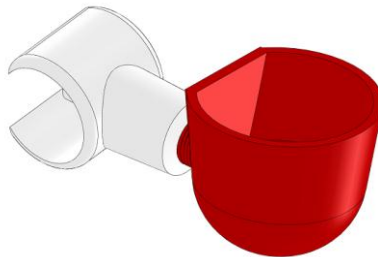
A cada producto de Avicorvi se le realiza un comité de calidad en el que participan diferentes jefes de área y cuya finalidad es analizar características como color, tonalidades, reducciones, fisuras, apariencia y realización de todos los pasos descritos en los instructivos. Con base en lo que decida este comité, se continúa la producción o se hacen los ajustes necesarios. Teniendo en cuenta que la empresa se encuentra certificada en la Norma ISO 9001-2000, tanto en diseño como en producción se realiza un monitoreo permanente con el fin de garantizar la calidad de dichos procesos.

Dado el gran número de productos que fabrica la empresa, es imposible mencionarlos todos en este trabajo, por ello, se han escogido los más representativos, puesto que el diseño es el fuerte de don Edgar, y diariamente se crean y/o modifican productos. Para hablar de los productos actuales de Avicorvi, se han dividido en tres categorías así: Bebederos, Comederos y Otros.

6.2.1 Bebederos

6.2.1.1 Copa Cristina. Nombrada así en honor a su hija menor. Se diseñó para reemplazar una copa americana. Ésta se instala directamente en la tubería de PVC de media pulgada y se usa para aves en jaula. El funcionamiento de esa copa es similar al nipple mencionado anteriormente. Las aves meten el pico y activan el pin para que salga agua. A pesar de que fue creada hace ya varios años, aún permanece en el mercado y los clientes la siguen solicitando. La copa ha sufrido varias transformaciones desde su creación. El valor de la copa Cristina actualmente es de 2.600 pesos más IVA.

Figura 28. Copa cristina



Fuente: Archivo Avicorvi.

6.2.1.2 Copa Avicorvi. Tiene la característica de que la válvula se fija en la parte superior interna de la copita y es una válvula con un pin metálico hecho en latón niquelado. Lleva internamente un O-Ring con un diseño especial, que al ser activado por las aves llena la copita de agua. Diseñada especialmente para aves en jaula. Su sellamiento ocurre con la misma presión del agua. La copa se caracteriza por tener una pinza que sirve como aplicador para fijarla en las jaulas.

Figura 29. Copa Avicorvi



Fuente: Archivo Avicorvi.

6.2.1.3 Bebedero universal. Es un bebedero de sistema abierto, pero con un diseño muy avanzado. Su platón o tazón tiene solamente 20 cm de diámetro, sin embargo, puede atender 8 aves adultas simultáneamente. Teóricamente este bebedero tiene la capacidad de atender diariamente 80 aves adultas.

El diámetro del platón del bebedero UNIVERSAL AVICORVI le permite al ave acceder 6 cm al fondo confortablemente, mientras que el aro del bebedero tipo campana solamente tiene un ancho 3.5 cm, lo que hace que el ave adulta tenga necesidad de tomar el agua diagonalmente. Es un bebedero que ocupa menos espacio en el galpón. Si se pusieran uno tras otro, en un metro cuadrado cabrían 25 bebederos, en comparación con el bebedero tipo campana, que cabrían solamente 9 bebederos.

La capacidad de aves que atiende cualquier bebedero, se calcula multiplicando por 10 el número de aves que ese bebedero atiende simultáneamente. El Bebedero Universal de Avicorvi tiene la capacidad de atender 8 o 9 aves adultas simultáneamente, por lo tanto, su capacidad real es de 80 a 90 aves adultas por bebedero. El agua llega al platón por medio de unos orificios que salen directamente al plato por la parte inferior del tubo central, con mínima contaminación.

La eficiencia de Bebedero Universal se puede medir al compararlo con el bebedero tipo campana:

- Si se colocaran uno tras otro, en un metro cuadrado cabrían 9 bebederos tipo campana.
- En ese mismo metro cuadrado se pueden colocar 25 Bebederos Universal
- Los 9 bebederos tipo Campana atienden normalmente 900 ó 1000 aves
- Los 25 bebederos UNIVERSAL atienden de 2000 a 2250 aves.
- La limpieza es mucho más fácil, sencilla y mucho menos costosa que la del bebedero campana.
- El desperdicio de agua es mucho menor que en el bebedero campana
- El lastre del bebedero tipo campana generalmente es un depósito con agua que está en la parte inferior interna de la campana, permanece allí y envejece porque no es fácil de limpiar. El lastre que hace parte del bebedero universal es metálico y está permanentemente protegido y sellado en un tubo de PVC, sin posibilidad de contaminar el agua. El valor del bebedero universal hoy es de \$16.900 más IVA.

La empresa presentó en septiembre de 2008 ante el Fomipyme (Fondo de Modernización de la Pequeña y Mediana Empresa) y con el apoyo de la Incubadora de Empresas de Base Tecnológica del Eje Cafetero, un proyecto llamado “Aumento en la productividad en la empresa Avicorvi a través del mejoramiento del bebedero universal para aves, producido por Avicorvi S.A”. El valor total del proyecto es \$51.320.000 de pesos, de los cuales FOMIPYME aporta \$25.600.000.

Figura 30. Bebedero Universal



Fuente: Archivo Avicorvi.

6.2.1.4 Bebedero tipo Nipple. El bebedero tipo nipple de Avicorvi es un bebedero de sistema cerrado tipo tetina o pezón de un diseño muy avanzado. No tiene pin activador externo y, por lo tanto, no puede ser activado accidentalmente. Con la misma altura a nivel de la columna de agua del regulador de presión, el nipple Avicorvi entrega más cantidad de agua que los demás nipples, sin desperdicio o goteo. Las aves reciben más agua y la cama del galpón permanece más seca.

Es el único nipple que lleva dos esferas y dos sellos independientes, que le permiten asegurar mejor su comportamiento. Todos y cada uno de los nipples son chequeados antes de salir al mercado. Las esferas y los sellos de acero inoxidable son de altísima precisión, que le dan al nipple hermeticidad absoluta cuando la calidad y la presión del agua son las correctas. La idea de la esfera nació cuando estaba buscando crear un nipple diferente, y observó la posibilidad de fabricarlo sin necesidad del pin activador externo que llevan todos los demás nipples.

Inicialmente funcionaba apoyando la esfera en un asiento formado por una arandela metálica que inicialmente presentó muchos problemas hasta cuando se logró un asentamiento hermético. El orificio interno de la arandela tenía que ser absolutamente exacto para que la esfera, que era importada y de una esfericidad certificada asentara perfectamente.

Esa arandela fue desarrollada por don Edgar, que tiene un asiento de absoluta precisión y Avicorvi tiene dos tipos de nipples así, el nipple amarillo o de alto caudal para pollos de engorde o reproductoras pesadas y el nipple naranja o de mediano caudal para ponedoras en piso y jaula, pollas de levante y codornices. Este nipple entrega 30% menos de agua que el de alto caudal. Cada nipple atiende desde el primer día a pollos de engorde, pollas de reemplazo, ponedoras de huevos comerciales, reproductoras pesadas y hasta codornices. El valor del nipple hoy es de \$2.800.

Precisamente fue la innovación del nipple, la que hizo que la empresa Avicorvi recibiera dos premios muy importantes:

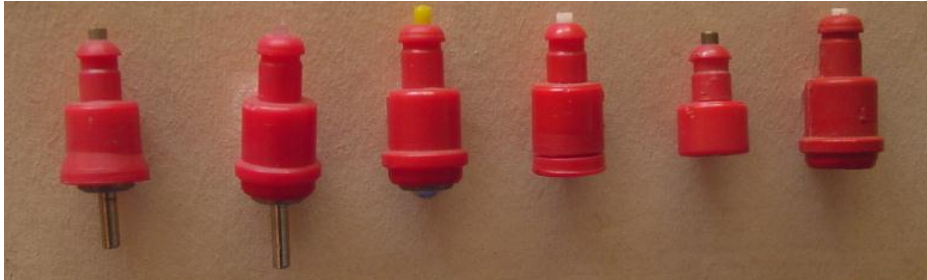
Primer Premio a la Innovación, otorgado por la Presidencia Nacional de ACOPI (Asociación Colombiana de Micro, Medianas y Pequeñas Industrias). Este premio le fue entregado a don Edgar Orozco en el año 2004 directamente por el señor Juan Alfredo Pinto Presidente Nacional de dicha entidad en ese entonces. Don Edgar viajó a Bogotá a recibirlo y fue objeto de un reconocimiento social a nivel nacional y departamental. Ver Anexos I. Avicorvi recibe premio a la innovación – Acopi, Anexo J. Foto premio a la innovación – Acopi y Anexo K. Palabras premio a la innovación - Acopi.

En noviembre del año 2008 don Edgar Orozco recibió del Ministro de Comercio, Industria y Turismo el Primer Premio, entre 150 empresas que participaron, en el Concurso Premio INNOVA en la categoría de Pequeña Empresa. Avicorvi se hizo acreedora a la suma de \$100 millones para invertir en asuntos de desarrollo tecnológico, patentes de invención y participación en Ferias Internacionales. El proyecto para el uso del dinero ya fue

presentado al Fomipyme (Fondo de Modernización de la Pequeña y Mediana Empresa). Se está esperando su aprobación.

Ver Anexo L. Artículo Ana Cristina Orozco, Anexo M. Carta de Edgar Orozco a Doña Diva, Anexo N. Premio Innova y Anexo O. Artículo María Victoria Ramírez – La Tarde.

Figura 31. Evolución del Nipple



Fuente: Alber Posada – Asistente de diseño.

Figura 32. Nipple actual



Fuente: Archivo Avicorvi.

Figura 33. Aves adultas tomando en el nipple Avicorvi



Fuente: Archivo Avicorvi.

6.2.2 Comederos

6.2.2.1 Comederos manuales. Se usan para alimentación controlada manualmente y de ellos existen varios diseños en la empresa así: comedero manual Avicorvi modelo 2000, comedero manual para reproductoras pesadas, comedero manual para ponedoras y pollos de engorde, entre otros. Es un recipiente en forma de embudo donde se coloca el alimento manualmente. Ese alimento llega a un plato inferior donde las aves tienen acceso para comerlo y a medida que ellas van comiendo, el alimento baja por su propio peso.

Figura 34. Comedero manual para pollos de engorde.



Fuente: Archivo Avicorvi.

Figura 35. Galpón con comederos manuales y bebedero universal.



Fuente: Archivo Avicorvi.

6.2.2.2 Comedero automático. Es un sistema de suministro de alimento con un circuito cerrado, formado por una tubería metálica por cuyo interior transcurre un cable de acero galvanizado que lleva unos discos de un plástico muy fuertes que transportan el alimento. Este alimento es recogido y transportado interiormente por la tubería metálica, que tiene unos orificios periódicos que dejan caer el alimento a unos platones que son los que finalmente entregan al alimento a las aves.

Cada platón permite atender cada día entre 56 y 64 pollos, de acuerdo a su edad. Tiene una unidad de arrastre que lleva una tolva y entrega 550 kilos por hora. Se entrega instalado directamente en el galpón acompañado de un sistema de alza que le permite trabajar a la altura adecuada según la edad de las aves.

Figura 36. Comedero automático tomada en la Granja las Brisas- Calarcá -Quindío

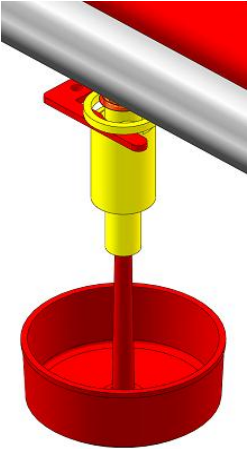


Fuente: Archivo Avicorvi.

6.2.3 OTROS PRODUCTOS

6.2.3.1 Copita de iniciación. Es una copa pequeña que se acopla al nipple con un clip especialmente diseñado para ello. La copita tiene un espigo hacia arriba que activa la esfera inferior del nipple, y que cuando se llena a la mitad de su capacidad, por el peso del agua, se desactiva hasta cuando las aves le quitan peso y mediante un resorte que lleva en su acople, de nuevo activa la esfera repitiendo esta operación sucesivamente con agua. Se utiliza en los primeros tres días de vida de los pollitos para familiarizarlos con el uso de los nipples. A partir de ese momento se retiran las copitas, y los pollitos acudirán a los nipples directamente.

Figura 37. Copita de Iniciación



Fuente: Archivo Avicorvi.

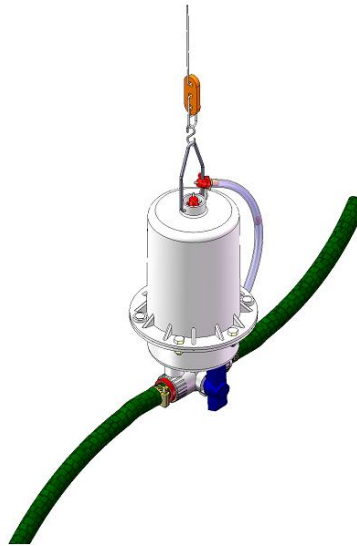
Figura 38. Pollitos con bebedor de iniciación.



Fuente: Archivo Avicorvi.

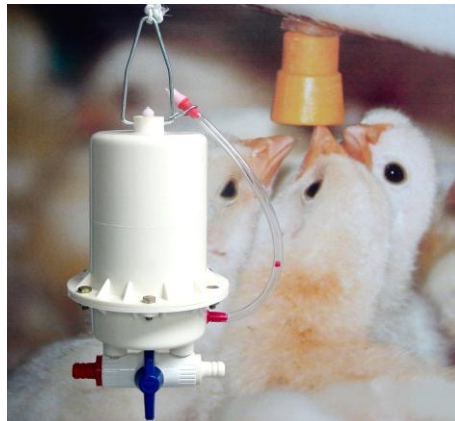
6.2.3.2 Regulador 8000. Un regulador es indispensable para el uso de cualquier tipo de nipple, sin él los nipples entregarían exceso de agua produciendo humedades en la cama y en el galpón. El regulador 8000 es el modelo más preciso que ha fabricado la empresa y se caracteriza por recibir el agua de un tanque cuyo nivel puede estar entre 3 y 10 mts de altura sobre el piso del galpón, y en estas condiciones puede entregar entre 250 y 300 litros por hora, suficientes para atender cada día entre 6000 y 8000 aves adultas por línea. Además tiene sistema de *flushing* (vaciado) para limpieza y llenado rápido para las líneas de los nipples. No lleva diafragma. Funciona con un flotador y sus componentes metálicos interiores son fabricados en acero inoxidable.

Figura 39. Regulador



Fuente: Archivo Avicorvi.

Figura 40. Regulador 8000 instalado en un galpón



Fuente: Archivo Avicorvi.

6.3 ANÁLISIS COMPARATIVO

A través de los años Avicorvi se ha ido ajustando a los cambios de la tecnología, no solo desde el punto de vista de la infraestructura, maquinaria, programas, insumos y materias primas utilizadas para el diseño y fabricación de los productos, sino también por el hecho de que la avicultura ha ido sufriendo una transformación paralelamente con el mundo actual.

Avicorvi se ha caracterizado por ser una empresa altamente innovadora, lo cual ha hecho que permanentemente se generen nuevas ideas las cuales se ven reflejadas en todos los productos. El principio físico es el mismo. Han cambiado las formas, los métodos y materiales, todo esto con el fin de ser más eficientes y sencillos, pero especialmente con el principal objetivo de que los resultados en las granjas sean cada vez mejores.

7. CAMBIOS EN LA GENERACIÓN DE EMPLEO

7.1 NÚMERO DE EMPLEADOS AL MOMENTO INICIAL

Como se menciona en capítulos anteriores, al inicio de Fanalbe solo se contaba con dos empleados: Hernán Orozco, Amparo Montaña y un revisor fiscal empírico al que se le pagaba por sus servicios. Posteriormente, Hernán recomendó a su cuñado Fabio, quién laboró en la empresa durante algunos años manejando las máquinas inyectoras.

Dado que una de las características de la planta es que se requiere de mucho trabajo manual, ésta fue creciendo con el paso del tiempo y el crecimiento de la demanda de productos avícolas. Así fueron llegando nuevos empleados como Ramiro, Rubiel, Silia Mary, Luz Mary, entre otros, que entraron a trabajar en la planta de producción y en administración. (Ver capítulo 2). En 1978 el salario mínimo era de \$2580 pesos y la nómina mensual de Fanalbe ascendía a \$12.000 pesos.

Con el tiempo surgió la necesidad de un ingeniero que manejara la planta, puesto que el número de empleados como los procesos aumentaban. Fue así como el 2 de octubre de 1989 (fecha de cumpleaños de don Edgar) ingresó a la empresa la Ingeniera Industrial Beatriz Muñoz, que tenía a su cargo 8 operarios y cuya función era coordinar todas las actividades de producción y de compras de la empresa. Hoy, 19 años después todavía labora en Avicorvi. Lo primero que hizo al ingresar a la empresa fue sistematizar los costos para poder realizar los tirajes de la lista de precios, que en esa época se hacía manualmente. Fue en ese momento en donde se crearon las áreas de compras y costos.

En ese momento los productos no estaban ni ordenados ni clasificados. La ingeniera Beatriz se dedicó a aprender sobre los productos, su función, sus materiales, sus partes y demás características. Haciendo uso de su conocimiento en Excel pudo reorganizar la planta de una manera importante.

7.1.1 Selección de Personal. En los albores de Avicorvi el proceso de selección de personal era totalmente empírico. Los empleados llegaban recomendados por los mismos funcionarios que laboraban en la empresa. Bastaba una pequeña conversación con don Edgar y prácticamente eran elegidos a “ojo”. Cabe anotar que don Edgar entonces aplicaba su intuición sin equivocaciones, pues muchos de los empleados actuales son de esa época, lo que indica la estabilidad y responsabilidad de los mismos.

7.1.2 Perfiles. No se tenían perfiles definidos, salvo que en algunos casos requerían personas con ciertos conocimientos adquiridos en el SENA ó alguna preparación específica. En el área de administración se exigía un poco más.

7.1.3 Responsabilidades y autoridades. Si bien es cierto que en cada cargo existían funciones, éstas no se encontraban documentadas.

7.1.4 Capacitaciones. La empresa capacitaba a los funcionarios de acuerdo a las necesidades de cada cargo, pero sin planes específicos. Simplemente se vivía el día a día.

7.1.5 Evaluaciones. Los empleados de Fanalbe no eran evaluados formalmente. Simplemente el momento de felicitarlos o de corregirlos llegaba con el desempeño diario y dadas las circunstancias. No existía un procedimiento específico para realizar tal evaluación.

7.1.6 Bienestar. En la empresa no han faltado motivos para celebrar y es por esto que, a pesar de las dificultades, los empleados tenían la posibilidad de realizar celebraciones especiales como cumpleaños y al final del año, antes de las vacaciones colectivas, como aún es costumbre, realizan un paseo, una fiesta o un almuerzo.

Las fiestas de navidad incluían concursos, desfiles, cantos y trovas. Generalmente se realizaban en un sitio llamado “La Corporación”. Allí los empleados tenían opciones de hacer deporte, bailar y comer todas las delicias navideñas. Igualmente, y dependiendo de las posibilidades económicas, a cada familia se le daba una anqueta con alimentos y regalos para los niños menores de 12 años.

Cabe anotar que ha habido años difíciles, en los que solo se podía compartir un almuerzo y nada más.

7.2 NÚMERO DE EMPLEADOS ACTUALES

Con los cambios generados en la empresa, la modificación de su razón social, pero especialmente su crecimiento, se vio la necesidad de contratar cada día más empleados.

Fue así como fueron llegando nuevas personas para encargarse de las máquinas inyectoras, de los tornos y fresadoras, pintores, instaladores, encargados de almacén y de despachos, asistente de diseño y personal administrativo de apoyo.

En el año 2002 se inició el proceso de certificación en la norma ISO 9001-2000, lo cual llevó a la documentación de cada uno de los procesos. Producto de ese proceso, se determinó que el área de la Dirección Gerencial se encargaría de manejar todo lo relacionado con el talento humano.

La empresa fue certificada en el año 2004 y re-certificada en el año 2007 por la empresa Buerau Veritas Certification.

Actualmente todos los aspectos relacionados con el tema del talento humano son manejados por la Gerencia Administrativa, pero bajo la dirección de la Gerencia General y se encuentra documentado así:

7.2.1 Proceso de recursos humanos. Esta es una guía que permite a Avicorvi S.A, administrar eficazmente la relación del colaborador con la Empresa, mediante la coordinación, seguimiento y control de los procesos de Gestión Humana, con el fin de mejorar el desempeño, las condiciones de trabajo, de bienestar y productividad.

7.2.1.1 Campo de aplicación. Inicia desde el proceso de selección hasta el plan de capacitación y aplica a todo el personal de la Empresa.

7.2.1.2 Términos y definiciones.

- Perfil: definición de requisitos mínimos para un cargo, incluyendo aspectos de educación, experiencia, formación y competencias (habilidades).
- Educación: Nivel de escolaridad específica requerida para el empleado que ocupe el cargo en centros creados para tal fin.
- Experiencia: delimitación del tiempo y tipo de actividades en las que ha debido desempeñarse el empleado.
- Formación: Son los conocimientos específicos no incluidos en la educación convencional que debe tener el empleado y que se adquieren interna o externamente.
- Competencia: Conjunto identificable y evaluable de conocimientos, habilidades y / o destrezas que relacionados entre sí permiten al colaborador desempeñarse satisfactoriamente en situaciones reales de trabajo.
- Inducción: Proceso mediante el cual se da a conocer al colaborador la Empresa y su funcionamiento general, buscando una fácil adaptación a su puesto de trabajo.
- Evaluación de competencias: Proceso mediante el cual se valida los requisitos y se califican las competencias establecidas para el desempeño eficiente de cada cargo y se establecen planes de capacitación según los resultados, con el fin de garantizar el mejoramiento continuo y el desarrollo del talento de los colaboradores.
- Ambiente de trabajo: Conjunto de condiciones (físicas, sociales, psicológicas y medioambientales) bajo las cuales se realiza el trabajo.

- Salud ocupacional: Actividades de medicina preventiva, medicina del trabajo, higiene y seguridad industrial que se realizan con el fin de preservar, mantener y mejorar la salud individual y colectiva de los trabajadores en sus ocupaciones.

7.2.1.3 Reclutamiento y selección. Cuando se requiere personal, se debe tener en cuenta el perfil establecido para el cargo y se realiza reclutamiento utilizando las fuentes establecidas: referidos internamente, banco de datos, fuentes externas (Sena, Acrip, servicios temporales u otros). Una vez realizado el reclutamiento se realizan entrevistas teniendo en cuenta el perfil del cargo, se verifican las referencias en el formato correspondiente y en los casos que se considere necesario se aplican pruebas psicotécnicas.

7.2.1.4 Vinculación. Una vez definida la persona para el cargo, internamente se le diligencia una hoja de vida y se solicitan los siguientes documentos para ingreso:

- Fotocopia de la cédula
- Registro Civil de los hijos ó del empleado, si afilia a sus padres
- Libreta militar
- 1 Foto para el carné
- Certificados de estudio

Se realizan exámenes médicos para ingreso, visiometría y audiometría.

Con toda la información anterior se abre carpeta del empleado y se hacen las afiliaciones correspondientes a la seguridad social.

Se programa por parte de la Gerencia Administrativa la inducción y entrenamiento en el cargo, que está dividido en las siguientes etapas:

7.2.1.5 Inducción. Presentación de la empresa (Bienvenida y saludo, reseña histórica, misión, visión, valores, política de calidad, organigrama, mapa de procesos)

- Presentación general del Sistema de Gestión de Calidad y Normas Generales de seguridad.
- Ubicación en el cargo se entregan y explican de manera general las responsabilidades y autoridades y se realiza una presentación general de las personas y de las áreas.
- Se diligencia el registro de capacitación en el que se especifican los documentos y / o temas tratados y se hace firmar por el colaborador.
- Se evalúa una vez se termine en el formato de “Evaluación de Inducción y Reinducción”

7.2.1.6 Evaluación de desempeño y competencias. La evaluación de Desempeño y Competencias es un proceso que se realiza anualmente y tiene un carácter constructivo, su propósito es el mejoramiento y las posibilidades de desarrollo, debe ser firmada por el evaluado y el evaluador.

Se realizan los siguientes pasos:

- La educación, la experiencia y la formación deben ser validadas con base en los registros, diplomas y certificados anexos a las hojas de vida, que deben garantizar los requerimientos del perfil.
- El Gerente general no será evaluado por ser un cargo cuyo campo de acción y responsabilidad es muy amplio.
- Se deben calificar dentro de la evaluación de competencias, solo las competencias que estén en el perfil y las conductas asociadas se identifican en cada evaluación se da el valor según la siguiente tabla :

Tabla 5. Evaluación de competencias.

Calificación	Concepto
1	Nunca
2	Ocasionalmente
3	La mayoría de las veces
4	Siempre

Fuente: Sistema de Gestión de Calidad.

- 1- Nunca: Ausencia de las conductas establecidas
- 2- Ocasionalmente: Demuestra en algunas ocasiones la conducta establecida
- 3- La mayoría de las veces: Casi siempre presenta la conducta
- 4- Siempre: Supera ampliamente los niveles establecidos

- La prioridad del plan de formación y capacitación será para los colaboradores cuyo resultado total sea menor a 3,0.
- Realiza retroalimentación el evaluador con el evaluado y se definen actividades y compromisos, que quedan consignados en el plan de formación y capacitación y en la casilla observaciones.
- Los auditores internos que participen en el ciclo de auditoria anual serán evaluados teniendo en cuenta las competencias requeridas en el perfil de cargos.

NOTA: El cargo de oficios varios no será evaluado porque estas funciones son desempeñadas por algunos cargos de producción. Ellos a su vez serán evaluados en su cargo titular.

7.2.1.7 Programa de capacitación. Se elabora plan según debilidades encontradas en la evaluación de competencias y necesidades identificadas por la empresa, haciendo énfasis en las personas que tuvieron calificación menor o igual a 2,9.

Semestralmente se debe establecer cuáles son los cambios en el comportamiento esperado en los asistentes con base en el entrenamiento y elaborar un informe.

7.2.1.8 Actividades en salud ocupacional. Se tiene establecido el comité paritario que se reúne mensualmente, y de allí se levanta un acta y se definen tareas.

En éste Comité se realizan las siguientes actividades:

- Planeación de capacitaciones (internas y por medio de la ARP)
- Seguimiento de acciones a los trabajadores
- Inspecciones periódicas (infraestructura y seguridad industrial)
- Se coordinan exámenes de ingreso, egreso y periódicos
- Se llevan registros y estadísticas para control y toma de decisiones
- Se coordina la dotación de personal
- Entre otros

La empresa constantemente realiza acciones en pro del mejoramiento continuo en lo que se refiere a aspectos de salud ocupacional. Los empleados cuentan con todos los elementos de protección personal, sus uniformes y demás instrumentos necesarios y adecuados para garantizarles su seguridad.

En el año 2008 se comenzaron a implementar las brigadas de salud en horas laborales, permitiéndoles a los empleados ser valorados por un médico general, deportólogo, nutricionista y optómetra, además de recibir una charla relacionada con el tema. En el mes de agosto las directivas le regalaron a todo el personal la aplicación de la vacuna contra la influenza.

7.2.1.9 Apoyo a los empleados en capacitación. La empresa realiza anualmente un plan de capacitaciones basado en las necesidades de sus empleados, en los temas de actualidad y en sugerencias de los mismos.

Constantemente la Gerencia Administrativa está en búsqueda de nuevas opciones de capacitación, sean charlas magistrales, conferencias o talleres, diplomados y cursos avanzados en busca de formar cada día mejor a los funcionarios.

En entidades como SENA y Comfamiliar, los empleados tienen la oportunidad de mejorar sus competencias. La empresa les patrocina el 50% del valor de los cursos que deseen realizar, siempre y cuando estén relacionados con las funciones de su cargo.

Las directivas de la empresa también los apoyan en la decisión de estudiar facilitándoles el horario para cumplir con sus actividades académicas y con préstamos para poder pagar sus estudios. Actualmente la gerente administrativa realiza la especialización en “Alta Gerencia” de la Universidad Libre, patrocinada en un 100% por Avicorvi.

7.2.1.10 Clima organizacional. La empresa realizó en mayo de 2008 un estudio sobre el clima organizacional, que arrojó resultados muy satisfactorios, pues se observó que los empleados se encuentran muy satisfechos laborando allí. La quieren, la respetan, es parte de sus vidas y sienten un gran aprecio por el gerente general, los socios y la familia Orozco Victoria. Con algunos asuntos por modificar y compromisos por parte de las directivas para trabajar en pro del mejoramiento continuo.

7.2.1.11 Plan de incentivos. Actualmente la empresa se encuentra ajustando el plan de incentivos, que se ha venido ejecutando, pero que a raíz de la evaluación del clima organizacional, generó algunos planteamientos importantes a mejorar. Por el momento se continúa con el auxilio no constitutivo de trabajo, que se recibe por parte de todos los empleados siempre y cuando se hayan cumplido las metas en ventas mensuales. Como idea se tiene el continuar con la premiación al mejor empleado del bimestre y algunos estímulos de carácter cuantitativo por la excelente productividad en la labor.

7.2.1.12 Bienestar. Las directivas de la empresa se preocupan por los espacios de recreación para sus empleados para esto:

- Se tiene una cartelera con los cumpleaños de todos los empleados y semestralmente se realiza una celebración conjunta.
- Se celebra cada año el aniversario de la empresa y se condecora a los empleados que lleven 5, 10, 15 ó más años.
- Se patrocina a un grupo de empleados que juegan fútbol para que tengan un espacio de diversión y jueguen entre ellos. La gerencia administrativa ha contemplado la posibilidad de crear un equipo de fútbol que represente a la empresa en forma oficial.

- En los últimos años se ha cambiado un poco la idea del paseo de navidad y se ha optado por realizar paseos con cierta actividad física, como por ejemplo: Parque del Café en Montenegro, finca Lagos Las Vegas, en el Quindío, con actividades de naturaleza y aventura.
- Igualmente se continúa con la costumbre de enviarles regalos de navidad a los hijos de los empleados que tengan menos de 12 años.
- Como demostración de cariño que por parte de los empleados a don Edgar y a toda la familia Orozco Victoria, nunca pasan desapercibido ninguno de sus cumpleaños, celebrando con desayunos, torta, buen vino y, en ocasiones, grupo musical.

Una muestra de ese cariño se vivió hace poco, cuando don Edgar ganó el premio Innova del Ministerio de Comercio Exterior. Al llegar de Bogotá, sus empleados lo recibieron en la puerta de la empresa, con una calle de honor y muchos aplausos. Luego le ofrecieron una hermosa serenata, pasabocas y vino. Ellos suelen tener ese tipo de detalles.

7.3 CARGOS EN AVICORVI PARA EL AÑO 2008

Actualmente la empresa cuenta con 27 cargos, ocupados por 30 personas. En enero de 2009 iniciarán la práctica: un estudiante de mantenimiento del SENA y uno de los nietos de don Edgar; Jorge Andrés, alumno de noveno semestre del programa de Administración de Empresas de la Universidad Católica, quién comenzará a conocer la empresa por dentro y se preparará para trabajar en ella, quizás en un futuro no muy lejano.

Es importante resaltar que don Hernán Orozco, Amparo Montaña y María del Carmen Hincapié se encuentran ya pensionados, lo que no ha hecho que don Edgar prescinda de sus servicios, pues ellos son empleados de absoluta confianza y siguen laborando en la empresa.

Aun cuando no son empleados directos, la empresa cuenta con una serie de distribuidores tanto en Colombia como en el exterior, que en gran parte dependen económicamente de las ventas de los productos de Avicorvi. El valor del SMMLV es de \$496.500 pesos y el valor de la nómina en Avicorvi es de \$24 millones de pesos.

Tabla 6. Listado de Cargos Avicorvi

Cargos	No. de personas
Gerente General	1
Gerente Administrativo	1
Jefe de Gestión Comercial	1
Técnico Contable	1
Asistente de Gerencia	1
Asistente en Diseño	1
Jefe de Producción	1
Jefe de Compras*	1
Secretaria Auxiliar (1)	1
Secretaria Auxiliar (2)	1
Mensajero	1
Aseadora	1
Vendedor	1
Asistente de Calidad	1
Encargado de Despachos	1
Encargado de Almacén	1
Operario de Metalmecánica y Soldador	2
Operario de Torno y Fresadora	1
Auxiliar de Torno y Fresadora	1
Instalador	2
Pintor	2
Auxiliar de Instalación	1
Operario de Máquina Inyectora	1
Ensamble de Válvulas	1
Ensamble de Nipples	3
Ensamble General	1
Ensamble de Reguladores	1

Fuente: Archivo gerencia administrativa.

* Los cargos de Jefe de Producción y Jefe de Compras son ocupados por la misma persona.

7.4 ANÁLISIS COMPARATIVO

Como consecuencia del crecimiento sostenido de Avicorvi, la empresa ha aumentado paulatinamente la planta de personal, no solo a nivel operativo, sino también administrativo.

Tal como se demuestra en capítulos anteriores, la empresa, a raíz de su crecimiento y posicionamiento, generó una gran demanda de sus productos, siendo líderes en el mercado con productos de la mejor calidad para granjas avícolas. Al crecimiento de esa demanda se le dio respuesta con la contratación de mayor mano de obra, de manera tal que siempre se diera cumplimiento a los pedidos de los clientes en cualquier región del país.

Igualmente, como parte de la estrategia empresarial, Avicorvi emprendió sus labores de exportación y ampliación del portafolio, lo que la llevó a asegurar todos los procesos de operación, administración y producción con personal altamente calificado, para, de esta forma, estar a la vanguardia de cualquier empresa internacional.

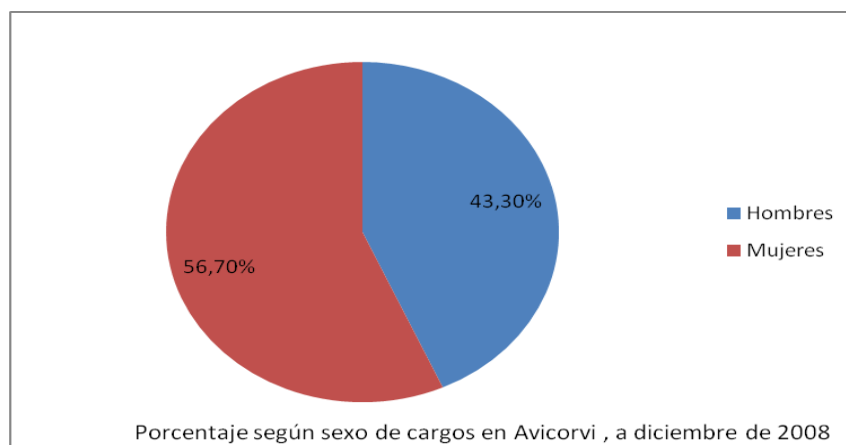
Avicorvi tiene una clara visión de la importancia del talento humano dentro de la empresa, tiene políticas establecidas en cuanto al manejo que se le debe dar a cada uno de los colaboradores desde sus inicios hasta su desarrollo, evolución y permanencia en la empresa.

La empresa más allá de contar con gente capaz de cumplir con los objetivos organizacionales, cuenta con gente cálida, dispuesta, incondicional, agradecida y con un alto sentido de pertenencia, pues sus directivas y socios les dan un trato tan caluroso que los hace sentir en familia. Para Avicorvi es indispensable asegurar la calidad de vida de sus funcionarios, no solo dentro de la empresa, sino también con sus familias, pues su preocupación por el bienestar de su personal es lo que arroja como resultado el cumplimiento de sus metas. La política de la empresa se centra en tener a cada uno de los colaboradores altamente motivados, de esta forma trabajarán a gusto, con amor y con verdadera pasión por lo que hacen.

7.4.1 Análisis desde el enfoque de género. El enfoque de género es una herramienta de análisis que nos permite determinar, entre otras cosas, cómo los roles, responsabilidades y oportunidades son asignadas de manera distinta dependiendo de si se es hombre o mujer. El enfoque de género tiene múltiples componentes, uno de ellos es el de la división del trabajo. Esto tiene que ver con la asignación estructural de tipos de tareas a categorías particulares de personas. Por ejemplo, generalmente las tareas técnicas o profesiones duras son desempeñadas por hombres y las labores administrativas y sociales por mujeres. Analicemos este fenómeno cuantitativa y cualitativamente en Avicorvi.

De 30 empleados con que hoy cuenta Avicorvi, 17 son mujeres. Es decir el 56,7%. Las mujeres tienen una presencia muy importante en la empresa, no sólo porque son la mayoría numérica, sino porque ocupan posiciones importantes de toma de decisiones dentro de la misma: Están en la gerencia administrativa, jefatura de gestión comercial, de producción y compras, la asistencia de calidad, jefatura de almacén, y la asistencia contable que es un cargo de suma importancia al interior de Avicorvi, sin negar que a la cabeza de la organización está su dueño y fundador y que todas las decisiones deben tener su aprobación, en concordancia con la estructura jerárquica de la empresa.

Gráfica 3. Porcentaje según Sexo de Cargos Avicorvi



Fuente: Equipo de trabajo.

En el área de producción se observa una clara diferenciación de roles más asociados a lo que convencionalmente se ha tenido como oficios femeninos y masculinos⁹. Hoy los 9 cargos de operadores y auxiliares de máquinas están ocupados por 8 hombres y una mujer. Mientras que todos los cargos de ensamble (6), que también hacen parte de producción, están ocupados por mujeres. Esto se explica por el hecho de que la labor de ensamblaje, en la que se manipulan piezas muy delicadas ha tenido mejores resultados en manos femeninas, según explica la jefe de producción.

Tabla 7. Distribución cargos por áreas y según sexo.

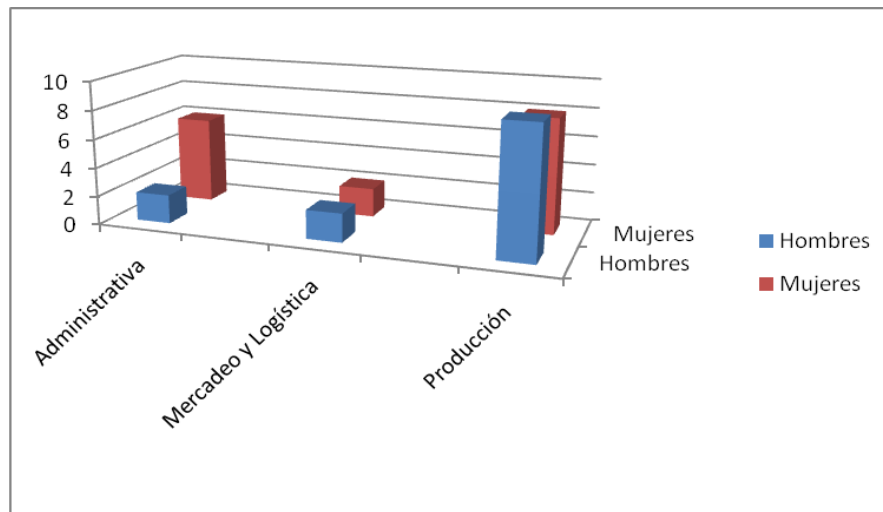
Sexo	Administrativa	Mercadeo y Logística	Producción
Hombres	2	2	9
Mujeres	6	2	8

Fuente: Equipo de trabajo.

⁹ DE LA CRUZ, Carmen. Revisando conceptos: lo que sabemos, recordamos o creemos. CD de materiales de estudio Escuela Virtual del PNUD. Curso de desarrollo humano y desigualdades de género. PNUD, 2008. p. 2.

Para mejor visualización de la distribución de cargos se presenta el siguiente cuadro.

Gráfica 4. Distribución de cargos.



Fuente: Equipo de trabajo.

Desde el punto de vista del enfoque de género, Avicorvi sale muy bien librada puesto que su composición muestra que la empresa les da oportunidades a las mujeres para destacarse en todas sus áreas.

Sería interesante, como sugerencia para la Gerencia Administrativa, que se ahondara en el análisis de cómo evalúan tanto hombres como mujeres a sus jefes o subalternos de uno u otro sexo.

8. CONCLUSIONES

- A partir de una misión y una visión empíricas, el fundador de Avicorvi, logra consolidar una empresa líder en la industria avícola. Esto es posible gracias a las múltiples inteligencias que posee el creador y Gerente General de la empresa.
- Durante el período de estudio, 1978-2008, la planta de empleados de Avicorvi se multiplicó en factor de 10, pasando de 3 a 30 personas.
- La empresa ha mantenido a lo largo de sus 30 años de existencia una estructura piramidal. Las funciones, inicialmente concentradas en 3 personas, hoy se distribuyen en 30. Se conformaron tres áreas funcionales y el proceso de toma de decisiones hoy recae en los responsables de áreas y el gerente general.
- Avicorvi creció 6,3 veces en materia de infraestructura. De su primer local de 80 m² hoy cuenta con un área construida de su propiedad de 903,55 m². El crecimiento en maquinaria ha sido cualitativo y cuantitativo, hoy la empresa posee tecnología de punta en la fabricación de productos avícolas, y lo más moderno en programas de diseño y administración.
- En Avicorvi conviven estrategias de mercadeo de los inicios de la empresa con las nuevas tendencias que involucran tecnologías como internet, un portafolio de más 10 productos, material POP, servicio pos-venta, entre otros.
- De acuerdo con los indicadores financieros, Avicorvi pasa por un buen momento: no tiene endeudamiento ni necesidad del mismo y presentó una rentabilidad operativa del 27% en el 2008.
- Comparado con los 4 años anteriores (2004, 2005, 2006 y 2007) la rentabilidad decayó debido a las políticas en el manejo de cartera e inventarios, y el aumento en los gastos de la operación.
- Dos de los principales factores de éxito de Avicorvi son la innovación y el mejoramiento continuo de los productos, lo que la han hecho merecedora de varios premios y a la vez que hoy esté conquistando mercados internacionales.
- Avicorvi contribuye a la generación de empleo de calidad a través de contrataciones directas que garantizan la estabilidad y el bienestar de 30 familias de la ciudad.

- El gerente general concentra la mayoría de las decisiones y el conocimiento que involucran aspectos de diseño y mercadeo, lo que hace muy vulnerable la empresa en caso de su ausencia.

9. RECOMENDACIONES

- Las directivas de la empresa y la familia Orozco Victoria deben pensar en como suplir la eventual ausencia del señor Edgar Orozco con el fin de garantizar su continuidad.
- Diseñar y ejecutar un plan estratégico de la empresa que permita definir metas y objetivos medibles y cuantificables.
- Firmar e implementar el protocolo de familia, con el fin de que los temas sensibles y fundamentales de Avicorvi queden completamente claros.
- Mejorar los sistemas de información relacionada con costos de los productos, que permita controlar, presupuestar, ejecutar y contabilizar los costos de producción en lo referente a materia prima, costos directos e indirectos, contratos de servicios, como herramienta importante para cotizar y calcular precios de venta.
- Mejorar los sistemas de Información que permita realizar análisis cruzados utilizando diferentes variables relacionadas con el área comercial, financiera y de compras. De tal manera que se puedan obtener informes sobre: ventas, ventas por línea, ventas por grupo, ventas por producto, por zona, por vendedor, por cliente, por formas de pago. Compras, compras por línea, por grupo, por producto, por proveedor.
- Mejorar los sistemas de información que faciliten plantear metas en pro del futuro de la empresa a través de indicadores claves de éxito que permitan controlar el desarrollo, la evolución y las estrategias de la organización. En este caso, los ejecutivos de Avicorvi podrán reflejar metas relacionadas con sus objetivos estratégicos y modificarlas, si es necesario, monitorear los resultados, conocer en función del tiempo la evolución de las cifras, visualizar claramente los orígenes de los resultados, registrar los planes de acción a seguir e implementar los indicadores de gestión que consideren necesarios.
- La empresa requiere de una mayor área en cuanto a infraestructura se refiere, esto contribuirá a mejorar los aspectos de salud ocupacional y clima organizacional.
- Replantear las políticas en el manejo de la cartera y de inventarios.

- El manejo financiero de la empresa debe estar sujeto a su plan estratégico y no a factores coyunturales como el vaivén de las divisas, el nerviosismo producto de la crisis financiera y otros aspectos externos que la podrían poner en riesgo.
- Continuar con la estrategia de internacionalizar la empresa, posicionando los productos y aumentando las ventas en mercados como Brasil, pues casi el 60% del consumo total global de pollo, se produce en ese país, Estados Unidos, China y la Unión Europea.
- Estados Unidos, México y Argentina son países cuya actividad avícola ocupa un lugar importante en la base de su economía. A pesar de la actual crisis financiera, las empresas productoras de huevo y pollo continúan invirtiendo, por ello, hay allí una oportunidad para que Avicorvi aproveche los diferentes tratados internacionales e incursione en esos mercados.

BIBLIOGRAFÍA

CALDERÓN MAGAÑA, Ricardo. Papiros-ArbolRentabilidadOperativaT(N08). [Documento de Excel]. Noviembre de 2008. 5 p.

DE LA CRUZ, Carmen. El debate sobre el trabajo remunerado y no remunerado. CD de materiales de estudio Escuela Virtual del PNUD. Curso de desarrollo humano y desigualdades de género. PNUD, 2007. 6 p.

DE LA CRUZ, Carmen. Revisando conceptos: lo que sabemos, recordamos o creemos. CD de materiales de estudio Escuela Virtual del PNUD. Curso de desarrollo humano y desigualdades de género. PNUD, 2008. 7 p.

FEDERACIÓN NACIONAL DE AVICULTORES DE COLOMBIA – FENAVI. Revista Avicultores. Edición No. 145. Octubre de 2007. P: 12 y 18.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS y CERTIFICACIÓN. Trabajos escritos: presentación y referencias bibliográficas. NTC 1486. Bogotá D.C.: El Instituto, 2005. 36 p.

RICAURTE, Sandra. Bioseguridad en Granjas Avícolas. Engormix [Artículo en internet] Consulta: Agosto 4 de 2008. Disponible en Internet: http://www.engormix.com/bioseguridad_granjas-avícolas_s_artículos_868_AVG.htm.

RIVERA GARCÍA, Óscar. Historia de la industria avícola colombiana. Bogotá D.C.: Deltapartes Comunicaciones, 2003. 500 p. ISBN 958-33-4391-9.

STIGLITZ, Joseph. Making globalization work: Global financial markets in an era of turbulences. Febrero de 2008. [Archivo PPT en Internet] Disponible en: <http://www2.gsb.columbia.edu/faculty/jstiglitz/speechtopics.cfm>. Consulta: 1 de diciembre de 2008.

VIZCAYA, Carlos Arturo. Gerencia estratégica y estructura organizacional. [Presentación en Power Point]. Vizcaya y Asociados, Consultores Gerenciales, 2008. 115 p.

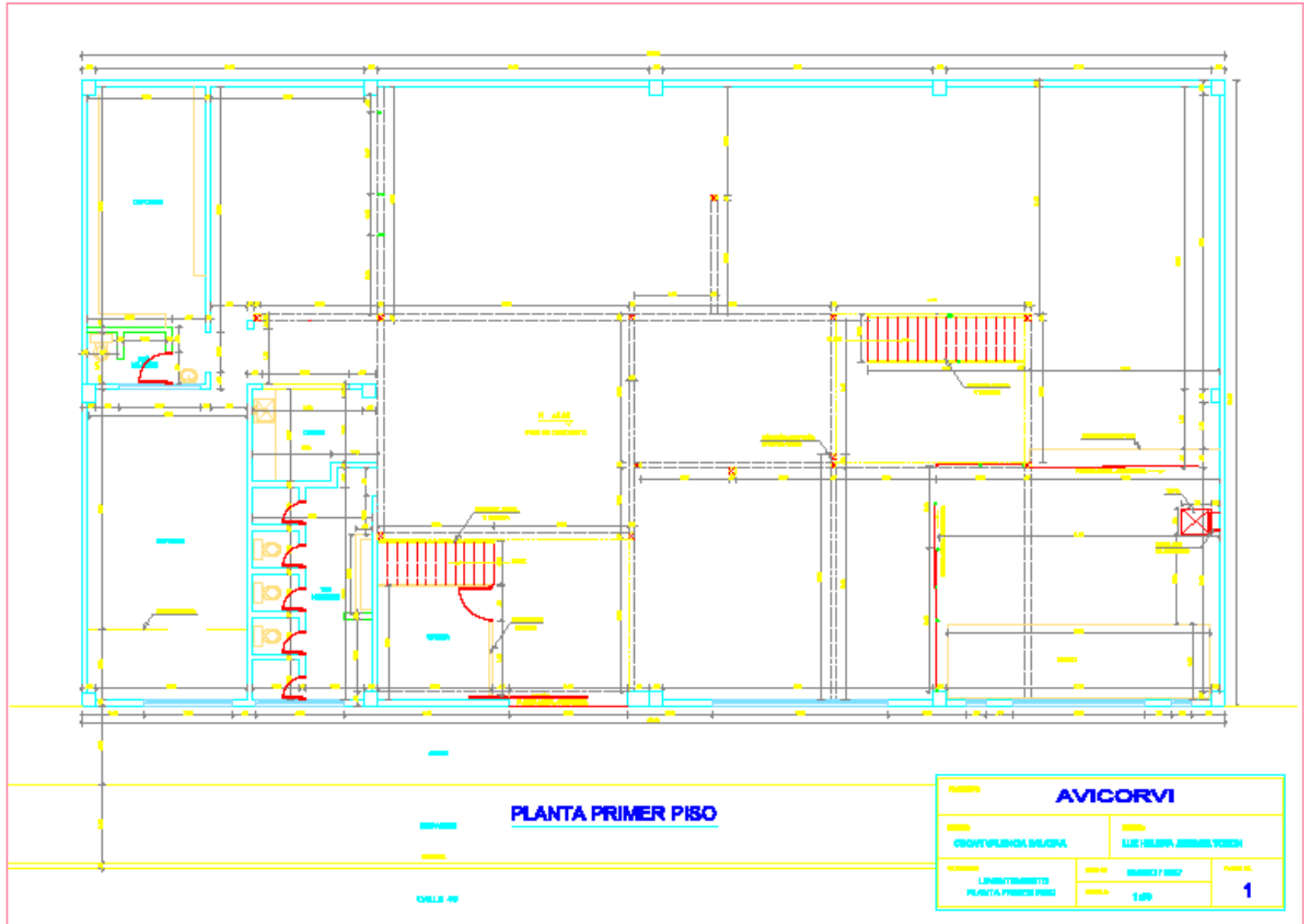
WIKIPEDIA. La enciclopedia libre (Artículo en Internet) Avicultura. Consulta: Agosto 4 de 2008. Disponible en Internet: <http://es.wikipedia.org/wili/avicultura>.

WIKIPEDIA. La enciclopedia libre [Artículo en Internet] Howard Gardner. Consulta: Abril 16 de 2008. Disponible en Internet: http://es.wikipedia.org/wiki/Howard_Gardner.

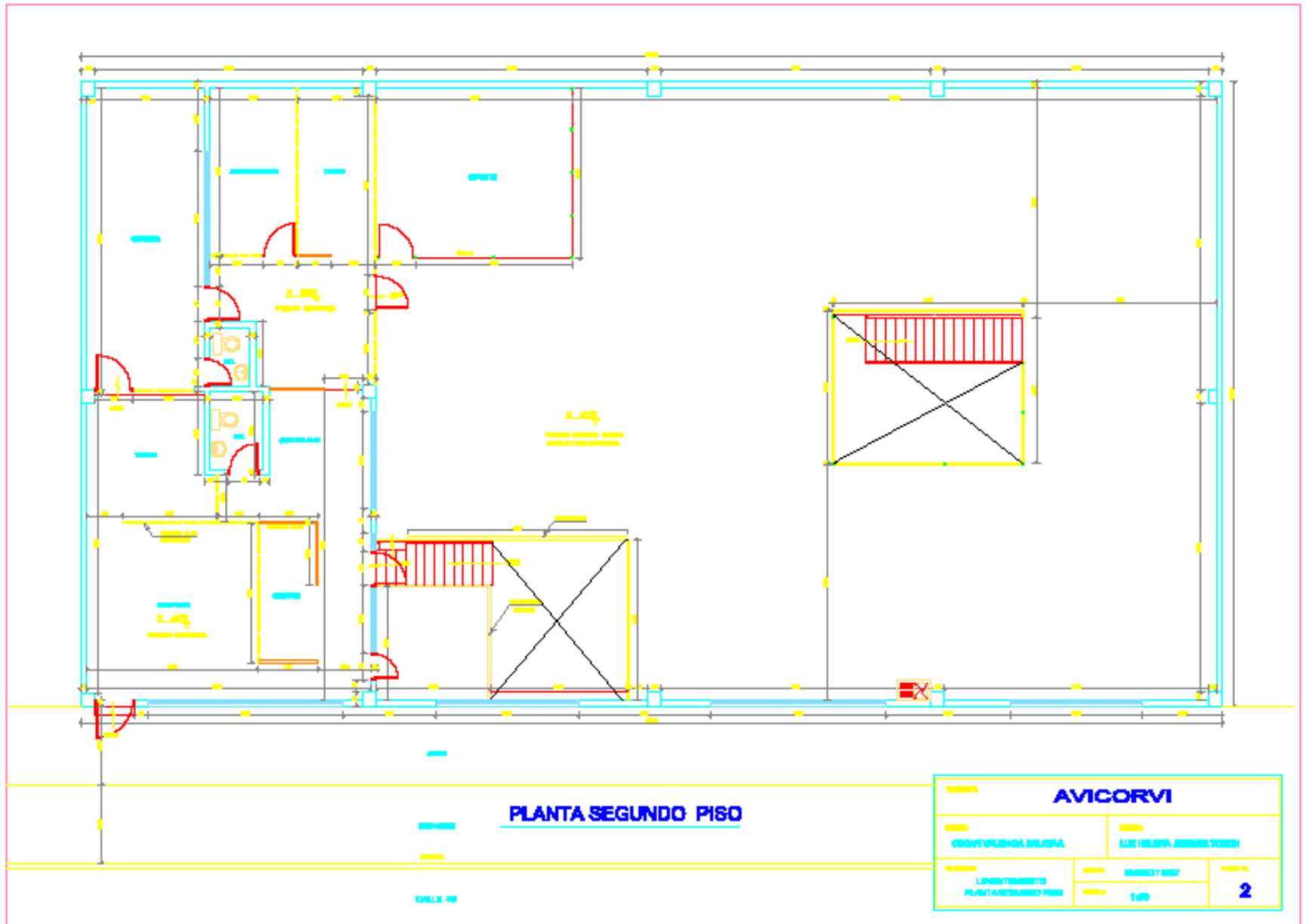
YAHOO RESPUESTAS. ¿Qué es material POP? (Artículo de Internet). Diciembre 20 de 2008. Disponible en Internet:
<http://es.answers.yahoo.com/question/index?qid=20070505222145AAAt0il>

ANEXOS

Anexo A. Levantamiento piso 1.



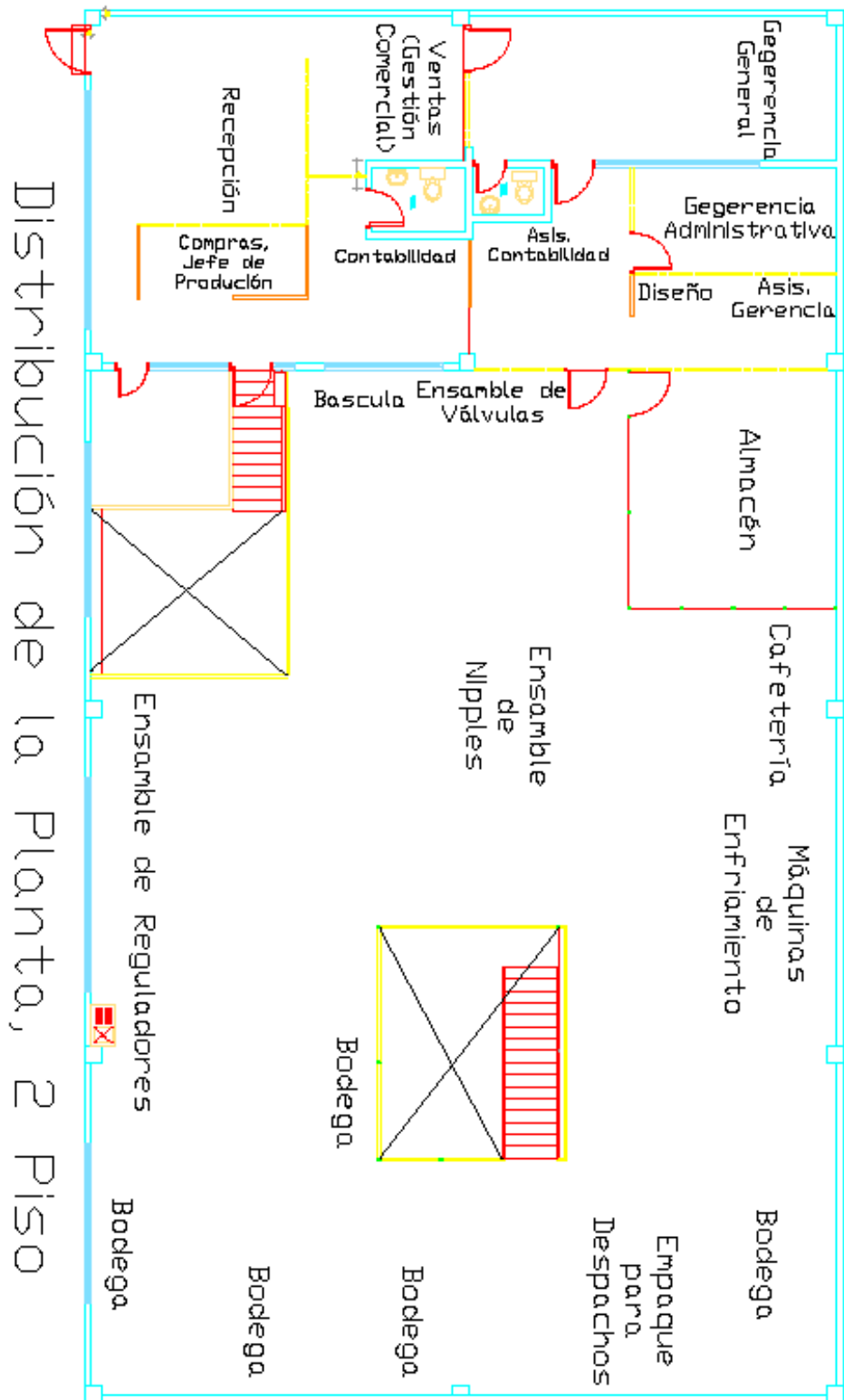
Anexo B. Levantamiento piso 2.



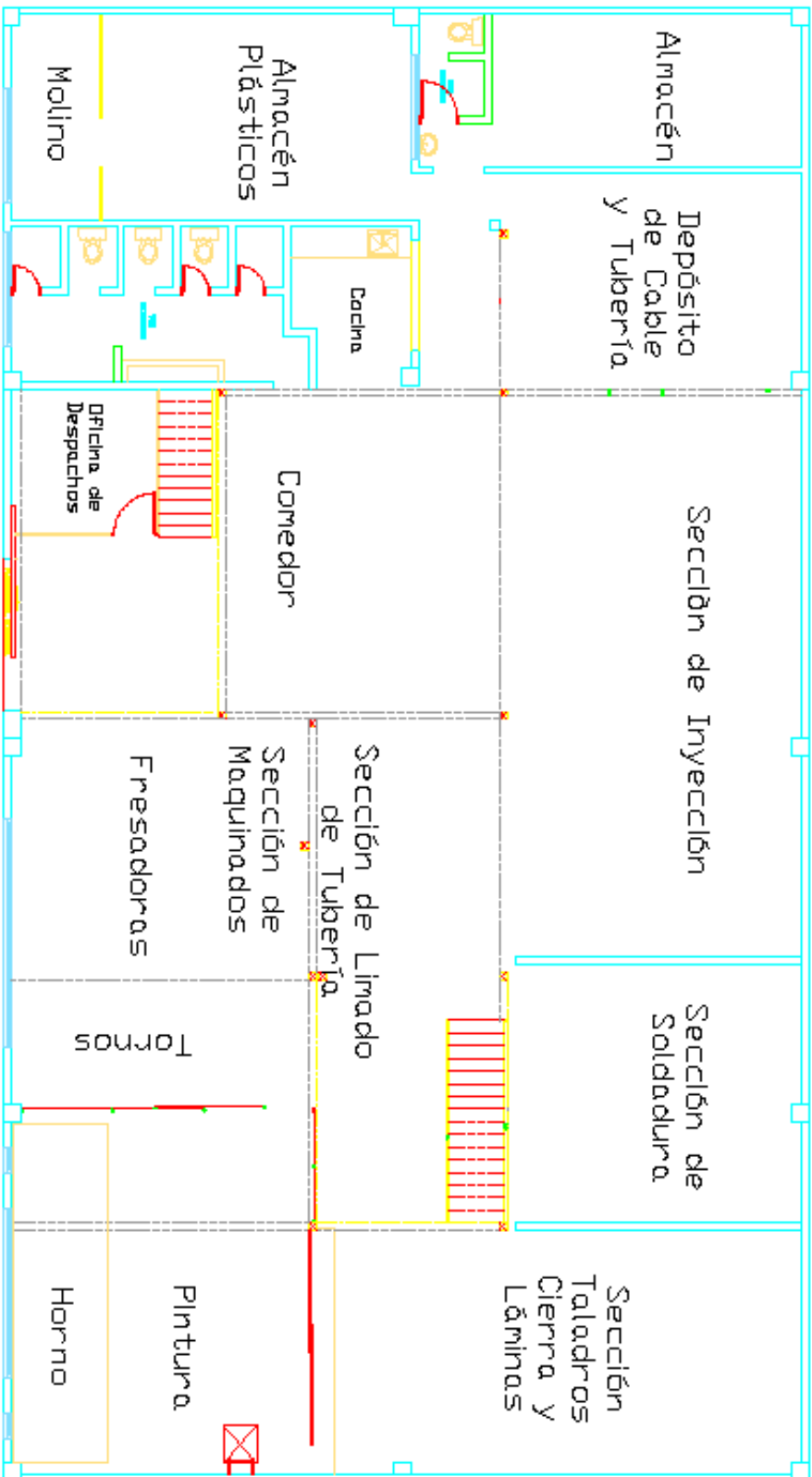
Anexo C. Levantamiento sótano y fachada.



Anexo D. Layout 2 piso.



Anexo E. Layout 1 piso.



Distribución de la Planta, 1 PISO

Anexo F. Folletos antiguos Avicorvi.

Instrucciones para ensamble e instalación del Bebedero FANALBE "Tipo Universal"



Cada Bebedero "universal" lleva su propia línea. El uso queda opcional.



Calle 40 No. 5-42 A.A. 451
Tels: 366001 - 366003, Fax: (963) 366155
Pereira, Colombia

Instrucciones para la instalación de la Copa FANALBE y la Copa CRISTINA para aves en jaula




Edgar Orozco O. y Cia. Ltda.
Fabrica y Oficinas:
Calle 40 No. 5-42 Tels: (963) 366001 - 366003
Fax: (963) 366155 A.A. 451 Pereira

Haga más rentable su industria avícola con el sistema de Comederos Automáticos FANALBE

EL BAJACOSTOS




Edgar Orozco O. y Cia. Ltda.
Fabrica y Oficinas:
Calle 40 No. 5-42 Tels: 366001 - 366003 Fax: (963) 366155 Avenida del Pezera - Colombia

NUEVO

Alimente sus ganancias con el nuevo Comedero Manual Universal FANALBE para aves en piso

El economizador



Para reproductoras
Para machos
Para ponedoras en piso
Para pollos de engorde

El diseño del mismo COMEDERO FANALBE impide que las aves puedan desperdiciar el alimento, después de que es muy común en otros tipos de comederos.



Fábrica y Oficinas:
Calle 40 No. 5-42 A.A. 451 Tels: 366001-366003 Fax: (963) 366155 Pereira - Colombia

fanalbe 2000

Le da a sus aves

Alimento desde el primer día de edad.
Atención a 50 aves por el comedero.
Regula el suministro de alimento según su calidad, su tamaño y edad del ave.

Le da a su personal:

Facilidad de ensamble y mantenimiento.
Comodidad en la limpieza.
Alternativa para el trabajo, sirve para pollos de engorde, pollos de levante y ponedoras comerciales.
El mejor compañero de trabajo.

Le da a usted:

Costos mínimos y rendimiento máximo.
Mayor espacio para tener más aves.
Eradicación del desperdicio.
Los mejores materiales con la mayor calidad.
Funcionamiento manual y automático.
Mayor utilidad para su negocio.



Edgar Orozco O. y Cia. Ltda.
Fabrica y Oficinas:
Calle 40 N. 5-42 Tels. 366001 - 366003
Fax: (963) 366155 A.A. 451
Pereira - Colombia.

NIPLE EL MAXXIMO EL BEBEDERO DEL SIGLO XXI



LEVA DOBLE SELLO INDEPENDIENTE DE ALTA PRECISION (DOS ESFERAS Y DOS SELLOS) QUE PERMITEN SUMINISTRAR MAYOR CANTIDAD DE AGUA A BAJA PRESION, SIN GOTEO, SIN DESPERDICIO Y SIN SE CONTAMINACION.


PARA POLLOS DE ENGORDE, PONEDORAS EN PISO Y EN JAUJA Y REPRODUCTORAS DESDE EL PRIMER DIA. TAMBIEN SIRVE PARA CODORNICES



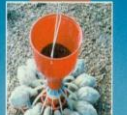
AVICORVI EQUIPOS PARA AVICULTURA

FABRICA Y OFICINAS
CALLE 9 B10 No. 10-23 LA PAPA - BOGOTÁ - BOGOTÁ - COLOMBIA
TELÉFONO: 3395726 - 3396937 FAX: 3396481
e-mail: avicorvi@avicorvi.com - Web Page: www.avicorvi.com


OTROS PRODUCTOS



COMEDERO AUTOMÁTICO




COMEDEROS MANUALES



BEBEDERO UNIVERSAL AUTOMÁTICO

COMEDEROS MANUALES Y AUTOMÁTICOS PARA POLLOS DE ENGORDE, PONEDORAS Y REPRODUCTORAS.

BEBEDEROS AUTOMÁTICOS




AVICORVI EQUIPOS PARA AVICULTURA

fanalbe


Presenta con Orgullo su nuevo comedero:

El Ganador

El comedero para pollos de engorde de mayor desarrollo tecnológico no solo en Colombia sino a nivel mundial.



Este material desde su presentación al público ha sido el más utilizado por los productores de pollos de engorde, debido a su gran calidad de servicio. El Ganador es considerado el mejor modelo del mundo, por permitir obtener los mejores conversión posibles y evitar usar los recursos plásticos que son tan costosos y desperdiciar tanto dinero.



AVICORVI EQUIPOS PARA AVICULTURA

Edgar Orozco O. y Cia. Ltda.
Fabrica y Oficinas:
Calle 40 No. 5-42 A.A. 451 Tels: 366001-366003 Fax: (963) 366155 Pereira - Colombia

Anexo G. Folletos actuales Avicorvi.

Avicorvi, mantiene sus aves saludables y su negocio más productivo.

Avicorvi S.A. Calle 40 No. 5-42, Pereira - Colombia
Tel: 3266001 - 3266305, Fax: 3266405
info@avicorvi.com - www.avicorvi.com

Nipple Avicorvi

El Bebedero Nipple Avicorvi

suministra a sus aves agua siempre limpia y sin contaminación

- Por ser un sistema cerrado de suministro de agua, evita enfermedades porque el agua permanece más pura.
- Con solamente una columna entre 7 y 40 cms sobre los "Nipples Avicorvi", la entrega a la aves es entre 30 y 150 cms³ de agua por minuto.
- Y lo más importante: sin chisquetes, sin humedades en la cama y sin copita permanente antigoteo.

Compare resultados entre el bebedero tipo Nipple y el Bebedero tipo campana

Efecto del tipo de bebedero en la contaminación bacteriológica del agua (microorganismos/ml de muestra).

Microorganismos	Nipple		Campana	
	Entrada	Salida	Entrada	Salida
Coliformes Totales	640	3.300	1.600	1.700.000.000
Coliformes fecales	130	230	1.000	80.000.000
Escherichia Coli	110	900	900	66.000.000
Estreptococos fecales	55	1.200	2.000	36.000.000

Entrada: Significa en el bebedero a la entrada del galpón.
Salida: Significa en el último bebedero al final del galpón. El agua no fué tratada.

Avicorvi S.A. EQUIPOS PARA AVICULTURA
Calle 40 No. 5-42, Pereira - Colombia
Tel: 3266001 - 3266305, Fax: 3266405
info@avicorvi.com - www.avicorvi.com

Avicorvi S.A.
EQUIPOS PARA AVICULTURA

A través de nuestros productos estamos logrando un mejor futuro para el país y propiciando una mayor productividad y competitividad en el sector avícola.

GANADOR DEL PREMIO INNOVA 2008
OTORGADO POR EL MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO DE COLOMBIA

Año 2008, el premio INNOVA 2008, para el cual se postularon 150 empresas, fue entregado por el Ministro de Comercio Industria y Turismo Dr. Luis Guillermo Plata al Señor "Edgar Orozco Osoiro, Socio - Fundador y Gerente de la empresa."

Año 2004, primer Premio a la Innovación otorgado por la Presidencia Nacional de ACOPI.

Año 1998, Medalla al Mérito Industrial, otorgada por el Ministerio de Desarrollo como reconocimiento a su contribución para el desarrollo económico y social del Departamento de Risaraldá, distinción entregada por el Doctor Luis Carlos Galán Sarmiento.

Avicorvi S.A. Exporta a
Brasil, Venezuela, Chile y Argentina

Avicorvi S.A. EQUIPOS PARA AVICULTURA
Calle 40 No. 5-42, Pereira - Colombia
Tel: 3266001 - 3266305, Fax: 3266405
info@avicorvi.com - www.avicorvi.com

COPAS

Copa Avicorvi

Es una alternativa en el suministro de agua para ponedoras en jaulas.

Viene con una pinza que le permite una fácil y rápida instalación.
Su válvula es independiente y puede cambiarse en cualquier momento.

Copa Cristina

Se instala directamente en la tubería PVC de 1/2", y se usa para aves en jaula.
Requiere un galpago roscado que se instala a la tubería y que viene con la copa.

Avicorvi S.A. EQUIPOS PARA AVICULTURA
Calle 40 No. 5-42, Pereira - Colombia
Tel: 3266001 - 3266305, Fax: 3266405
info@avicorvi.com - www.avicorvi.com

Agua siempre limpia y sin contaminación, con el Nipple Avicorvi que mantiene sus aves más sanas y su negocio más productivo.

- El agua permanece más pura, evitando enfermedades.
- Suministra a sus aves agua de la mejor calidad a menor costo y sin desperdicio ahorrándole mano de obra, mantenimiento y espacio en sus galpones.

Compare resultados entre el bebedero tipo Nipple y el Bebedero tipo Campana

Efecto del tipo de bebedero en la contaminación bacteriológica del agua (microorganismos/ml de muestra).

Microorganismos	Nipple		Campana	
	Entrada	Salida	Entrada	Salida
Coliformes Totales	640	3.300	1.600	1.700.000.000
Coliformes fecales	130	230	1.000	80.000.000
Escherichia Coli	110	900	900	66.000.000
Estreptococos fecales	55	1.200	2.000	36.000.000

Avicorvi S.A. EQUIPOS PARA AVICULTURA
Calle 40 No. 5-42, Pereira - Colombia
Tel: 3266001 - 3266305, Fax: 3266405
info@avicorvi.com - www.avicorvi.com

REV. AVICULTORES 20 - 6 x 6,5 CMS

Anexo H. Indicadores.

CALCULO DE INDICADORES

VARIABLES CRITICAS	Año 2004	Año 2005	Año 2006	Año 2007	Año 2008
Clientes	95.686.000	218.015.000	487.634.000	275.841.000	587.641.000
Inventarios	290.276.000	262.130.000	312.862.000	350.415.000	505.914.000
Diferidos	6.517.000	3.572.000	27.889.000	20.850.000	6.785.000
KTO	392.479.000	483.717.000	828.385.000	647.106.000	1.100.340.000
Capital Fijo	110.897.000	120.897.000	547.534.000	606.441.000	586.838.000
KTO	392.479.000	483.717.000	828.385.000	647.106.000	1.100.340.000
Capital Fijo	110.897.000	120.897.000	547.534.000	606.441.000	586.838.000
Activo Operacional	503.376.000	604.614.000	1.375.919.000	1.253.547.000	1.687.178.000
Proveedores	1.601.000	51.427.000	21.930.000	54.410.000	16.497.000
Cuentas por pagar	105.500.000	58.464.000	33.196.000	44.228.000	91.434.000
Impuesto Gravámenes	14.496.000	40.169.000	106.943.000	26.057.000	65.845.000
Obligaciones laborales	4.126.000	13.936.000	16.128.000	18.436.000	20.869.000
Anticipos de clientes	8.975.000	0	15.021.000	90.154.000	82.469.000
Pasivo Operativo	134.698.000	163.996.000	193.218.000	233.285.000	277.114.000
Pasivo Operativo/KTO	34,3%	33,9%	23,3%	36,1%	25,2%
KTO	392.479.000	483.717.000	828.385.000	647.106.000	1.100.340.000
-Pasivo Operativo	134.698.000	163.996.000	193.218.000	233.285.000	277.114.000
KTNO	257.781.000	319.721.000	635.167.000	413.821.000	823.226.000
Variación KTNO		61.940.000	315.446.000	-221.346.000	409.405.000
Variación KTO		91.238.000	344.668.000	-181.279.000	453.234.000
Variación Pasivo Operativo		29.298.000	29.222.000	40.067.000	43.829.000
Variación KTNO		61.940.000	315.446.000	-221.346.000	409.405.000
Activo Operacional	503.376.000	604.614.000	1.375.919.000	1.253.547.000	1.687.178.000
Pasivo Operativo	134.698.000	163.996.000	193.218.000	233.285.000	277.114.000
Activo Operativo Neto	368.678.000	440.618.000	1.182.701.000	1.020.262.000	1.410.064.000

Continuación Anexo H.

INDICADORES BASE	Año 2004	Año 2005	Año 2006	Año 2007	Año 2008
UTILIDAD OPERACIONAL	83.679.000	232.221.000	512.936.000	522.910.000	457.496.000
Activo Operacional	503.376.000	604.614.000	1.375.919.000	1.253.547.000	1.687.178.000
Rentabilidad Operativa	16,6%	38,4%	37,3%	41,7%	27,1%
Total Ingresos Operacionales	1.067.487.000	1.149.056.000	1.985.736.000	1.917.271.000	2.098.003.000
Activo Operacional	503.376.000	604.614.000	1.375.919.000	1.253.547.000	1.687.178.000
Productividad Activo Op.	2,1	1,9	1,4	1,5	1,2
UTILIDAD OPERACIONAL	83.679.000	232.221.000	512.936.000	522.910.000	457.496.000
Total Ingresos Operacionales	1.067.487.000	1.149.056.000	1.985.736.000	1.917.271.000	2.098.003.000
Margen Operacional	7,8%	20,2%	25,8%	27,3%	21,8%
IND. DE PRODUCTIVIDAD	Año 2004	Año 2005	Año 2006	Año 2007	Año 2008
Total Ingresos Operacionales	1.067.487.000	1.149.056.000	1.985.736.000	1.917.271.000	2.098.003.000
KTO	392.479.000	483.717.000	828.385.000	647.106.000	1.100.340.000
Productividad KTO	2,7	2,4	2,4	3,0	1,9
Total Ingresos Operacionales	1.067.487.000	1.149.056.000	1.985.736.000	1.917.271.000	2.098.003.000
Capital Fijo	110.897.000	120.897.000	547.534.000	606.441.000	586.838.000
Productividad K Fijo	9,6	9,5	3,6	3,2	3,6
Clientes	95.686.000	218.015.000	487.634.000	275.841.000	587.641.000
Total Ingresos Operacionales	1.067.487.000	1.149.056.000	1.985.736.000	1.917.271.000	2.098.003.000
Días Recaudo	32,3	68,3	88,4	51,8	100,8
Inventarios	290.276.000	262.130.000	312.862.000	350.415.000	505.914.000
Costo de ventas	641.251.000	674.828.000	1.016.753.000	967.342.000	1.102.672.000
Días Inventarios	163,0	139,8	110,8	130,4	165,2

Continuación Anexo H.

INDICADORES PARA RONA	Año 2004	Año 2005	Año 2006	Año 2007	Año 2008
UTILIDAD OPERACIONAL	83.679.000	232.221.000	512.936.000	522.910.000	457.496.000
Impuestos aplicados	29.287.650	81.277.350	179.527.600	183.018.500	160.123.600
UODI	54.391.350	150.943.650	333.408.400	339.891.500	297.372.400
UODI	54.391.350	150.943.650	333.408.400	339.891.500	297.372.400
Activo Operativo Neto	368.678.000	440.618.000	1.182.701.000	1.020.262.000	1.410.064.000
RONA	14,8%	34,3%	28,2%	33,3%	21,1%
Total Ingresos Operacionales	1.067.487.000	1.149.056.000	1.985.736.000	1.917.271.000	2.098.003.000
Activo Operativo Neto	368.678.000	440.618.000	1.182.701.000	1.020.262.000	1.410.064.000
Productividad AON	2,9	2,6	1,7	1,9	1,5
Total Ingresos Operacionales	1.067.487.000	1.149.056.000	1.985.736.000	1.917.271.000	2.098.003.000
KTNO	257.781.000	319.721.000	635.167.000	413.821.000	823.226.000
Productividad KTNO	4,1	3,6	3,1	4,6	2,5
UODI	54.391.350	150.943.650	333.408.400	339.891.500	297.372.400
Total Ingresos Operacionales	1.067.487.000	1.149.056.000	1.985.736.000	1.917.271.000	2.098.003.000
Margen UODI	5,1%	13,1%	16,8%	17,7%	14,2%
Pasivo Operativo	134.698.000	163.996.000	193.218.000	233.285.000	277.114.000
KTO	392.479.000	483.717.000	828.385.000	647.106.000	1.100.340.000
%Financiación Operativa	34,3%	33,9%	23,3%	36,1%	25,2%
KTO	392.479.000	483.717.000	828.385.000	647.106.000	1.100.340.000
Activo Operacional	503.376.000	604.614.000	1.375.919.000	1.253.547.000	1.687.178.000
KTO/Activo Operacional	78,0%	80,0%	60,2%	51,6%	65,2%
Capital Fijo	110.897.000	120.897.000	547.534.000	606.441.000	586.838.000
Activo Operacional	503.376.000	604.614.000	1.375.919.000	1.253.547.000	1.687.178.000
Capital Fijo / Activo Operacional	22,0%	20,0%	39,8%	48,4%	34,8%
C clientes	95.686.000	218.015.000	487.634.000	275.841.000	587.641.000
KTO	392.479.000	483.717.000	828.385.000	647.106.000	1.100.340.000
CxCobrar/KTO	24,4%	45,1%	58,9%	42,6%	53,4%
Inventarios	290.276.000	262.130.000	312.862.000	350.415.000	505.914.000
KTO	392.479.000	483.717.000	828.385.000	647.106.000	1.100.340.000
Inventarios/KTO	74,0%	54,2%	37,8%	54,2%	46,0%

Continuación Anexo H.

MARGENES DE UTILIDAD	Año 2004	Año 2005	Año 2006	Año 2007	Año 2008
UTILIDAD BRUTA	426.236.000	474.228.000	968.983.000	949.929.000	995.331.000
Total Ingresos Operacionales	1.067.487.000	1.149.056.000	1.985.736.000	1.917.271.000	2.098.003.000
Margen Bruto	39,9%	41,3%	48,8%	49,5%	47,4%
Total Ingresos Operacionales	1.067.487.000	1.149.056.000	1.985.736.000	1.917.271.000	2.098.003.000
Variación %		7,6%	72,8%	-3,4%	9,4%
Costo de ventas	641.251.000	674.828.000	1.016.753.000	967.342.000	1.102.672.000
Variación %		5,2%	50,7%	-4,9%	14,0%
Total Gastos operacionales	342.557.000	242.007.000	456.047.000	427.019.000	537.835.000
Total Ingresos Operacionales	1.067.487.000	1.149.056.000	1.985.736.000	1.917.271.000	2.098.003.000
%Gastos Operacionales	32,1%	21,1%	23,0%	22,3%	25,6%
OTROS INDICADORES	Año 2004	Año 2005	Año 2006	Año 2007	Año 2008
UTILIDAD NETA	89.846.000	235.419.000	524.109.000	527.737.000	476.060.000
TOTAL PATRIMONIO	379.722.000	503.027.000	1.238.776.000	1.298.217.000	1.639.603.000
Rentabilidad Patrimonial	23,7%	46,8%	42,3%	40,7%	29,0%
UTILIDAD NETA	89.846.000	235.419.000	524.109.000	527.737.000	476.060.000
Total Ingresos Operacionales	1.067.487.000	1.149.056.000	1.985.736.000	1.917.271.000	2.098.003.000
Margen Neto	8,4%	20,5%	26,4%	27,5%	22,7%
KTO	392.479.000	483.717.000	828.385.000	647.106.000	1.100.340.000
PASIVO OPERATIVO	134.698.000	163.996.000	193.218.000	233.285.000	277.114.000
KTNO	257.781.000	319.721.000	635.167.000	413.821.000	823.226.000
UTILIDAD OPERACIONAL	83.679.000	232.221.000	512.936.000	522.910.000	457.496.000
Depreciación acumulada	41.667.000	62.604.000	60.247.000	83.412.000	113.535.000
EBITDA	125.346.000	294.825.000	573.183.000	606.322.000	571.031.000
EBITDA	125.346.000	294.825.000	573.183.000	606.322.000	571.031.000
VENTAS	1.067.487.000	1.149.056.000	1.985.736.000	1.917.271.000	2.098.003.000
MARGEN EBITDA	12%	26%	29%	32%	27%

**INDICADORES
ECONÓMICOS**

Dólar TRM	
Hoy:	\$2.568,08
Ayer:	\$2.575,19
Devaluación:	-7,56%

Café	
Federación:	US\$ 0,8336
Precio Interno carga en Pereira:	\$ 340.625

Tasas de Interés	
DTF	TCC
E.A. 7,68%	E.A. 8,29%
T.A. 7,33%	T.A. 7,89%
T.V. 7,47%	T.V. 8,04%

Metales Preciosos	
ORO	PLATA
COMPRA: 34.315,94	COMPRA: 476,56
VENTA: 35.195,84	VENTA: 595,70

Risaralda con cuatro opciones

Avicorvi E.U. recibe premio a la Innovación

Un nipple que sirve para aves ponedoras, de engorde, pollas de levante entre otros resultó el ganador en el Premio a la Pyme.

Un bebedero automático que no posee activador externo, que optimiza el suministro de agua a las aves, ahorra costos y evita la contaminación, llevó al jurado del Concurso Nacional de Pyme Colombiano a entregar el primer lugar en Producto Innovador a la empresa risaraldense Avicorvi E.U.

Con 25 años en el mercado, en donde en su primera etapa operó como Fenalbe, encontró en la innovación de productos la clave para conquistar un mercado cada vez más exigente incrementar no solo su producción sino la generación de empleo.

Edgar Orozco Osorio, su gerente General y quien recibirá el premio este jueves 4 de noviembre, afirmó que es un gran honor y orgullo recibir un reconocimiento nacional que obedece al esfuerzo de cinco años de crear un Nipple-bebedero de aves auto-

mático-, que permitiera mejorar las condiciones de producción avícola pero al mismo tiempo ahorrar costos y mano de obra.

“Soy consciente que la empresa del siglo XXI, tienen como elemento fundamental la innovación y sin ella sencillamente morirán”, agregó.

Por el empuje y desarrollo logrado Avicorvi E.U., no solo comercializa sus productos a los productores avícolas de las distintas regiones del país, sino que han traspasado fronteras y han llegado a Vene-

Avicorvi genera 26 empleos directos. La clave de seguir en un duro mercado es la innovación y desarrollo de nuevos productos.



ESPECIAL/EL DIARIO DEL OTÚN

• La empresa actualmente exporta los nipples a Venezuela, Holanda, Argentina, Brasil, México y Ecuador, lo que ha permitido incrementar su producción.

zuela, Ecuador, Holanda, Costa Rica, Argentina, Brasil y México.

La empresa aunque hace tres años generaba cinco empleos directos, hoy por el nuevo desarrollo de sus productos especializados para la actividad agropecuaria, genera 26.

“La innovación ha permitido que sigamos creciendo año tras año y así continuaremos, porque la mayoría de los productores avícolas han conocido las ventajas de nuestros productos y en su mayoría están cambiando sus sistemas”, explicó Orozco Osorio.

El Nipple Avicorvi, creado y desarrollado en Pereira además cuenta con una patente otorgada por la Superintendencia de Industria y Comercio.

mercio.

Avicorvi fue una de las cuatro empresas que Acopi Centro Occidente presentó al Concurso Nacional de la PYME colombiana, que este jueves hará la premiación en cinco categorías.

En el Concurso realizado por la agremiación nacional cinco pymes de la región resultaron finalistas explicó Alberto López Castro, presidente de Acopi Centro Occidente quien se mostró satisfecho por el resultado.

Entre ellas se encontraban además en la categoría de exportación Lwissa & Lwissa, Panelas Oriente también por innovación, C.I. Colpar S.A y Turismo de Risaralda, por alianza eficaz y lógicamente Avicorvi E.U. que resultó ganadora.

Anexo J. Foto premio a la innovación – Acopi



Anexo K. Palabras premio a la innovación – Acopi



PAPÁ: GANASTE OTRA VEZ!

Por: Ana Cristina Orozco V.

El pasado 18 de noviembre el Ministro de Comercio y Turismo, Luis Guillermo Plata entregó el premio que acredita como ganador del concurso INNOVA otorgado por su Ministerio, en la Categoría de Pequeña Empresa al Señor **Edgar Orozco Osorio**, Socio Fundador y Gerente de la Empresa Pereirana Avicorvi S.A.

Hace unos meses, como trabajo presentado en una asignatura que veo en la Especialización de Alta Gerencia, la cual realizo en la Universidad Libre y en la que tenía que hablar sobre "Innovación", escribí este artículo inspirado en él: Mi papá

QUIERO COMPARTIR CON USTEDES ALGUNOS APARTES:

"...Para mí, el mejor ejemplo de innovación es precisamente mi papá, un técnico avicultor con habilidades innatas en el diseño, amante de la tecnología y con la mente abierta a los cambios, pero sobre todo un hombre valiente y arriesgado.

Observo como cada día, él, constantemente esta inventando y plasmando en un papel, ya sea el periódico del día, la libreta de direcciones de mi mamá, la hoja del block, una servilleta o simplemente lo que tenga a la mano; un dibujo de uno de sus nuevos productos o alguna de sus modificaciones. Es decir, él solo necesita tener una idea, un lápiz y un papel y automáticamente se vuelve creador de algo nuevo.

Me parece verlo al llegar a la oficina y llamar a su asistente de diseño para que con la ayuda de la tecnología, ese dibujo primitivo que hizo el día (noche) anterior en un papel, quede plasmado en un computador con medidas exactas y con todos los cortes necesarios para analizarlo desde cada ángulo. Mientras el dibujo esta listo, él nos llama a su oficina a contarnos su nueva invención o innovación. Siempre sonriendo y describiéndonos el producto como mucho mejor que los anteriores.

Nosotros escuchamos atentamente, a veces sin entender mucho, pero él nos dice: "esperen a que salga, es algo maravilloso, ya les mostraré".

Comienza un ir y venir entre él, su asistente, el operario del torno y la fresadora, la ingeniera de producción, el soldador, la jefe de gestión comercial y todo aquel que resulte involucrado en el tema, hasta que finalmente tenemos el producto en nuestras manos. Lo ensaya, lo mide, lo voltea, lo repite, le quita, le pone y así sucesivamente con todas sus creaciones.

Entonces es ahí cuando empieza a llamar a todos sus amigos de las granjas y les cuenta su nueva innovación y...obviamente, ellos no tardan en ofrecerle sus galpones para probar una y otra vez otro de sus nuevos inventos. Llegan los comentarios, los artículos, las llamadas de felicitación, las sugerencias.... En fin, es todo un proceso que se repite una y otra vez, porque se innova una y otra vez.

Edgar, como se llama mi papá, tiene en su cabeza miles y miles de ideas que ha venido desarrollando durante más de 50 años en el mundo de la avicultura y que lo han ido posicionando como un "inventor" dentro del gremio. Es por eso que aún y después de tantos años nuestra empresa sigue generando ideas plasmadas en productos, cosas nuevas y diferentes que le ofrecemos a los avicultores y que nos han posicionado tanto en nuestra región, como a nivel nacional e internacional.

"Es precisamente ahí donde entiendo claramente que hay que ser diferente, que hay que ser "púrpura", para llamar siempre la atención, que hay que innovar constantemente, que hay que saber que necesita la gente, que hay que perseverar y trabajar por lograr la máxima eficiencia con la mejor de las calidades y la mayor sencillez."

Edgar, eres motivo de orgullo para tu familia, tus hijos, amigos, empleados y especialmente para el Sector Avícola que no se cansará de agradecerte todos los aportes que le has hecho.

Felicitaciones por ese premio tan merecido, ojalá los jóvenes risaraldenses sigan tu ejemplo de lucha, dedicación y perseverancia y entiendan que la mejor manera de ganarse la plata es con el método antiguo "TRABAJANDO".



Anexo M. Carta de Edgar Orozco a Doña Diva.

Diva .

Algo para compartir con mi esposa, con mis hijos y con mis nietos
En mis 50 años de vinculación a la AVICULTURA,
y simultáneamente con los 50 años de mi matrimonio con DIVA.

He estado vinculado a la AVICULTURA durante toda mi vida activa.
Esto me ha permitido vivir decentemente, sostener mi hogar, levantar mis hijos.

Principié en ella desde cuando participé en un curso de avicultura en Bogotá en 1953.
He pasado por diferentes etapas, habiéndome iniciado desde abajo, cuando me tocó raspar pisos de los galpones, recoger huevos, echar alimento a las aves, lavar bebederos, vacunar, ir y venir en bicicleta 12 kilómetros cuatro veces diarias, todos los días, de mi casa a la granja para la cual trabajaba en Tuluá, incluyendo los domingos, los festivos, navidad, etc.

Doy gracias a Dios por haberme dado la oportunidad de progresar, de crecer personal y económicamente, fui dueño de una granjita en Tuluá cuando desarrollé mi primer bebedero automático; luego fui socio de la mayor granja de reproductoras en Colombia, en ese entonces en La Buitrera de Palmira; primer Gerente de Zona de Purina en el antiguo Caldas; fui socio fundador de Ecuador Feed y Farms en Ecuador en sociedad con Arbor Acres de Estados Unidos, compañía muy importante a nivel mundial en reproductoras pesadas; cofundador de AFABA en Ecuador, fundador de FANALBE y AVICORVI en Pereira.

Desarrollé algunos implementos avícolas, entre ellos el bebedero Universal, y últimamente el bebedero de Nipple que tantas satisfacciones nos ha proporcionado.

Hoy hago entrega a mi esposa, a mis 7 hijos e hijas, y a mis 7 nietos actuales, lo mismo que a Mónica, Humberto, Luz Mary, Alberto y Tati, simultáneamente en los 50 años de mi matrimonio con Diva, del libro "La Historia de la Industria Avícola Colombiana", donde su autor me menciona en algunas líneas.

Para ellos, todo mi amor y dedicación.

Edgar.... (el abuelo pío pío)

Pereira, mayo de 2003.



Anexo N. Premio innova.



A través de nuestros productos estamos logrando un mejor futuro para el país y propiciando una mayor productividad y competitividad en el sector avícola.



GANADOR DEL PREMIO INNOVA 2008

**OTORGADO POR EL MINISTERIO DE COMERCIO,
INDUSTRIA Y TURISMO DE COLOMBIA**



Año 2008, el premio INNOVA 2008, para el cual se postularon 150 empresas, fue entregado por el Ministro de Comercio Industria y Turismo Dr. Luis Guillermo Plata al Señor * Edgar Orozco Osorio, Socio - Fundador y Gerente de la empresa.

Año 2004, primer Premio a la Innovación otorgado por la Presidencia Nacional de ACOPI.

Año 1998, Medalla al Mérito Industrial, otorgada por el Ministerio de Desarrollo como reconocimiento a su contribución para el desarrollo económico y social del Departamento de Risaralda, distinción entregada por el Doctor Luis Carlos Galán Sarmiento.

**Avicorvi S.A. Exporta a
Brasil, Venezuela, Chile y Argentina**



Calle 40 No. 5-42, Pereira - Colombia
Tels: 3366001 - 3290305, Fax: 3260406
info@avicorvi.com - www.avicorvi.com



Anexo O. Artículo Maria Victoria Ramírez.

La combinación de honestidad y mucha creatividad - 24 de Nov - 2009.

El miércoles 18 de noviembre en horas de la noche, la empresa pereirana AVICORVI recibió en Bogotá, de manos del ministro de Comercio, Industria y Turismo, Luis Guillermo Plata, el premio INNOVA en la modalidad de pequeña empresa. Los lectores se preguntarán porqué una columnista en temas de género decide escribir sobre el asunto.

Lo destaco por dos razones: la primera porque conozco a la familia Orozco Victoria gracias a que estoy adelantando una especialización en Alta Gerencia en la Universidad Libre de Pereira y por cuestiones “del destino” hago parte del grupo que está realizando la historia empresarial de esa compañía productora y comercializadora de productos avícolas. En segundo lugar, porque es muy gratificante, en medio del derrumbe de las pirámides producto de la ambición por el dinero fácil, ver que las personas que se esfuerzan, que persisten, que nunca ceden a la tentación de tomar atajos para tener éxito, son reconocidas, en este caso por el Estado, y estimuladas económicamente. El ganador del premio Édgar Orozco (fundador y líder de la empresa) nació en Balboa (Risaralda), es hijo de una familia llegada de Abejorral (Antioquia). Su relación con la avicultura empezó muy temprano cuando a sus 19 años, y recién casado con la joven valluna, doña Diva Victoria viajó a Bogotá a hacer un curso auspiciado por la Embajada de los Estados Unidos y el ministerio de agricultura. Desde entonces, las bases que obtuvo de ese curso, su gran creatividad y su interés por los principios físicos aplicados a los elementos agrícolas, le han valido ser reconocido como uno de los principales innovadores en el sector de la Avicultura en Colombia. Hoy la empresa Avicorvi, creada en 1975 bajo el nombre de Fanalbe, suministra a grandes galpones en todo el país, y ya ha empezado a exportar, los bebederos tipo nipple (del inglés tetilla) que son un sistema muy ingenioso para que las aves de corral beban el agua con un mínimo de desperdicio del líquido y evitando que el agua se contamine. Esta empresa es una empresa familiar, dos de sus hijas: Rosa Helena y Ana Cristina hacen parte del equipo que labora en la empresa, y su esposa, Doña Diva hace parte de la junta directiva. Pero este éxito obviamente también le pertenece al resto de la familia Orozco Victoria y a los empleados de Avicorvi, que en momentos difíciles, porque no todo ha sido ríos de leche y miel, han acompañado a don Edgar en la titánica tarea de sostener una empresa en medio de la dura competencia que supone el libre mercado, inmersa en una economía tan permeada por el dinero fácil y los antivalores que ha logrado instalar el narcotráfico.

Aquí quiero traer la reflexión de Fernando Savater en su obra *Ética para Amador*: “se puede ser listo para los negocios o para la política y un solemne borrico para cosas más serias como lo de vivir bien o no”. Hablando sobre don Edgar con las personas que lo conocen, uno deduce que no lo perciben como alguien cuya única preocupación sean las cosas o el dinero para comprar las cosas. En palabras de don Edgar cuando habla de su actividad comercial: “Para vender con honestidad un producto es necesario ofrecer algo que hace lo uno manifiesta que hace”. Uno percibe detrás del empresario a un buen ser humano que ha optado por inventar y eso debe merecer muchos aplausos. *Ingeniera Electrónica y estudiante de la Especialización en Alta Gerencia de la Universidad Libre de Pereira.