

VIDA Y MUERTE EMPRESARIAL. ESTUDIOS EMPIRICOS DE  
PERDURABILIDAD: EMPRESAS SALUDABLES  
CASO: MOLINOS ROA S.A.

CARLOS MARIO HERNÁNDEZ ROMERO  
NATALIA ANDREA PÁEZ PEÑALOZA  
EDMUNDO MURILLO CALDERON

TRABAJO DE GRADO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN  
UNIVERSIDAD DEL ROSARIO  
BOGOTA D.C., ABRIL DE 2012

VIDA Y MUERTE EMPRESARIAL. ESTUDIOS EMPIRICOS DE  
PERDURABILIDAD: EMPRESAS SALUDABLES  
CASO: MOLINOS ROA S.A.

CARLOS MARIO HERNÁNDEZ ROMERO  
NATALIA ANDREA PÁEZ PEÑALOZA  
EDMUNDO MURILLO CALDERON

TRABAJO DE GRADO

TUTOR:  
IRMA MARIA OLIS BARRETO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN  
UNIVERSIDAD DEL ROSARIO  
BOGOTA D.C., ABRIL DE 2012

## **DEDICATORIA**

A nuestros padres y familias por siempre ser  
Nuestro principal apoyo.

A los profesores por la sabiduría y las  
Enseñanzas que nos transmitieron siempre.

A la universidad por guiarnos a través  
De este largo camino.

## **AGRADECIMIENTOS**

Queremos agradecer a nuestra Facultad de Administración  
Por haber confiado en nuestras aptitudes y confiarnos  
Este proyecto de gran importancia.

Especialmente a la profesora Irma María Olis por guiarnos y  
Ayudarnos en la consecución de este proyecto.

También agradecerle al empresario Aníbal Roa Villamil y  
a Hernando Rodríguez por su constante colaboración; y,  
en general a todos los empleados de Molinos Roa S.A.

## TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN .....	1
1.1 ANTECEDENTES:.....	1
1.2 METODOLOGÍA: .....	3
1.2.1 Variables y categorías:.....	4
1.2.2 Tipo de Estudio: .....	4
1.3 SITUACION ACTUAL: .....	5
1.4 SITUACION DESEADA: .....	6
1.5 JUSTIFICACIÓN:.....	7
2. MARCO TEÓRICO: .....	8
3. CASO EMPRESARIAL: MOLINOS ROA S.A. ....	12
3.1 Introducción:.....	13
3.1.1 Misión .....	13
3.1.2 Vision.....	14
3.1.3 Valores empresariales.....	14
3.1.4 Principios empresariales .....	14
3.2 DIRECCIÓN.....	15
3.2.1 Liderazgo.....	16
3.2.2 Planeación Estratégica.....	17
3.2.3 Realidad Empresarial .....	19
3.2.3.1 Molinos Roa en el sector arrozero.....	20
3.2.3.2 Competencia .....	21
3.3 Gerencia .....	22
3.3.1 Finanzas.....	23
3.3.1.1 Informe financiero.....	26
3.3.2 Gestión Humana .....	30
3.3.3 mercadeo .....	32
4. Trece indicadores de perdurabilidad:.....	37
4.1 Perspectiva del empresario: .....	37
4.2 Perspectiva de los empleados:.....	41
4.2.1 Rasgos característicos de la muestra:.....	41
4.2.2 Rasgos de la encuesta: .....	42
4.3 Análisis de Encuestas: .....	43
5. Una Mirada a la industria arrocera y el tratado de libre comercio con Estados Unidos.....	58
5.1 Industria Arrocera:.....	58
5.2 Participación en el mercado .....	61
5.3 industria frente al TLC con Estados Unidos .....	63
5.4 Posibles estrategias ante el TLC .....	67
Conclusiones: .....	70
Bibliografía .....	74

## LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Porcentaje en ventas del sector arrocero 2010 .....	21
Ilustración 2 Precio del arroz blanco .....	25
Ilustración 3 Estructura del balance general .....	27
Ilustración 4 Proceso de elaboración del arroz .....	35
Ilustración 5 Identidad Organizacional .....	43
Ilustración 6 Formalización para el gobierno .....	45
Ilustración 7 Cohesión social para la acción .....	46
Ilustración 8 Formalización soporte para las decisiones .....	47
Ilustración 9 Reconocimiento por el entorno y el sector.....	48
Ilustración 10 Diferenciación .....	49
Ilustración 11 Dinámica social de los empleados.....	50
Ilustración 12 Factores que aportan a la eficiencia .....	51
Ilustración 13 Consolidación .....	53
Ilustración 14 Gestión Integral .....	54
Ilustración 15 Conocimiento del entorno y mercado .....	55
Ilustración 16 Eficiencia en procesos.....	56
Ilustración 17 Gestión Financiera.....	57
Ilustración 18 Producción en toneladas Colombia y USA.....	59
Ilustración 19 Desgravación de Colombia para el arroz en el TLC .....	66
Ilustración 20 Ilustración 1 Porcentaje de area sembrada con arroz mecanizado, según sistema de producción .....	69

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Participación en ventas 2010 .....	20
Tabla 2 Competencia de Molinos Roa S.A. ....	22
Tabla 3 Posicionamiento en el mercado 2010 .....	26
Tabla 4 Estructura del balance Molinos Roa S.A.....	27
Tabla 5 Utilidad operativa de Molinos Roa S.A.....	28
Tabla 6 Molinos Roa S.A. datos de inversión .....	28
Tabla 7 Crecimiento Molinos Roa 2009-2011 .....	29
Tabla 8 Promedio mensual del arroz en Colombia .....	36
Tabla 9 Preguntas encuesta perdurabilidad .....	43
Tabla 10 Producción de arroz paddy por semestre (TON) .....	60
Tabla 11 Índices Molinera, 2004 (paddy seco) .....	61
Tabla 12 Ubicación de algunos molinos en Colombia .....	62
Tabla 13 Ranking molineras arroceras según ventas .....	63
Tabla 14 Ranking mundial de arroz paddy .....	64

## RESUMEN

Los estudios de perdurabilidad empresarial son realmente importantes para la administración y para los empresarios, ya que con ellos se puede observar cómo las empresas exitosas llevan su dirección para sobrevivir en el tiempo y a los cambios cumpliendo así mismo los objetivos de la empresa.

Este trabajo se basará en una empresa Colombiana, que ha logrado perdurar y ser exitosa en el tiempo: Molinos Roa S.A, una de las empresas más reconocidas y veteranas en el sector arrocero. Los estudios establecerán las estrategias de gestión y dirección que se han tenido en cuenta para la perdurabilidad a través de los años.

Adicionalmente, se expondrá cómo es la empresa y a que se dedica, se hace una comparación con diferentes modelos planteados anteriormente por la Universidad del Rosario en la Facultad de Administración. Por un lado encontraremos el modelo de los 13 indicadores de perdurabilidad empresarial (Rosario, 2009) y por otra, un indicador de perdurabilidad Cuantitativo (Rivera, Guzmán, Cadena, Beltrán & Méndez, 2006).

Finalmente miraremos el modelo empresarial que esta empresa utilizo permitiéndonos así realizar una comparación con otros modelos establecidos anteriormente.

**PALABRAS CLAVE:** perdurabilidad, gerencia, dirección, reinversión, tratado de libre comercio

## **ABSTRACT**

Corporate sustainability studies are really important for management and for employers, because with them you can see how successful companies take their direction to survive over time and changes, it following the objectives of the company.

In this paper we draw on a Colombian company that has managed to survive and be successful over time: Molinos Roa SA, one of the most recognized companies and veterans in the rice sector. Based on studies to establish management strategies and direction have been taken into account for durability through the years.

This study as well as exposing the company and devoted, implements a comparison with different models proposed earlier by the Universidad del Rosario in the Faculty of Administration. First we find the model of the 13 indicators of business sustainability (Rosario, 2009) and secondly, an indicator of sustainability Quantitative (Rivera Guzman, Chain, Beltran & Mendez, 2006).

Finally we will look at the business model that the company used to compare with other models stated above.

**Key words:** sustainability, management, direction, and reinvestment, free trade agreement

## GLOSARIO

Perdurabilidad Empresarial: una empresa perdurable es aquella que vive decenios tras decenios a lo largo de muchas generaciones, perpetuando el proyecto de empresa, en la cual la empresa se concibe como una comunidad de seres humanos en la que todos sus sistemas y componentes funcionan en una forma adecuada, sin caer en la obsolescencia y con una innata repulsión a conformarse con lo que se ha alcanzado, con una alta sensibilidad con el entorno, manteniendo su independencia pero conservando su identidad, y concentrada en lo que potencialmente puede hacer mejor que todas, con crecimiento rentable y sostenible. De Geus, Arie (2002)

Gerencia: Dirigir y gestionar los asuntos de una empresa, por medio liderazgo, comunicación distribución de recursos, dirección y control.

Innovación: Desarrollar algo nuevo, que no se conoce a partir de una necesidad, personal, grupal u organizacional. También puede referirse a un nuevo método de producción, metodología o estructura de mercado.

Buenas Prácticas: Método en el cual las empresas tienen estandarizados sus procesos de una forma hábil y eficiente.

Roe

Sistema de cultivo de arroz: En Colombia predominan dos grandes categorías de cultivo de arroz: arroz mecanizado y arroz normal

Arroz mecanizado: Es aquel en el cual se emplean maquinas para realizar una o varias labores del proceso productivo del cultivo. Este a su vez se divide en arroz Riego y Secano El Riego es aquel en el cual el agua que requiere el cultivo es provista por el hombre en cualquier momento y el Secano donde el agua proviene de las lluvias.

Arroz secano manual: Es aquel cultivo tradicional donde solo se emplea mano de obra en todas las actividades del proceso productivo.

Productor de arroz: Persona natural o jurídica que en calidad de propietario, arrendatario o aparcerero es responsable económica y técnicamente de la explotación.

Unidad de medida: se utiliza como unidad de medida del área sembrada la hectárea (HEC) y como unidad de medida de la producción el kilogramo(Kg) y tonelada(TON).

Zona Centro: Tolima, Huila, Cundinamarca, Caldas, Boyacá, Cauca, y Valle del Cauca.

Zona Llanos Orientales: Meta, Casanare y Arauca.

Zona Bajo Cauca: Antioquia, Bolívar, Córdoba, Sucre, Choco y Uraba.

Zona Costa Norte: Cesar, Atlántico, Magdalena, y Guajira

Zona Santanderes: Santander y Norte de Santander.

Tratado de Libre Comercio: Acuerdo mediante el cual dos países o mas reglamentan de manera comprensiva sus relaciones comerciales con el fin de incrementar los flujos de comercio e inversión y, por esa vía, su nivel de desarrollo económico y social. En este caso Colombia- Estados Unidos.

## INTRODUCCIÓN

### 1.1 ANTECEDENTES:

Los antecedentes de las empresas en Colombia se han analizado según varias investigaciones en los que se indica que el 81,2% de las empresas son micro (menos de 10 trabajadores y con activos inferiores a 501 salarios mínimos vigentes) y solo el 1,1% de las empresas colombianas son grandes (más de 200 trabajadores y con activos superiores a 15.000 salarios mínimos vigentes)<sup>1</sup>, según la Cámara de Comercio de Bogotá mensualmente 16% de las empresas constituidas se liquidan en el primer año de funcionalidad, y 100 de ellas que perduran por más de 5 años de estas solo sobreviven dos.

Lo que indica que las empresas en Colombia tienden a morir en tan solo su primer año de funcionamiento, por lo que queremos destacar a las empresas que son saludables y tienden a sobrevivir al caos empresarial, como lo ha hecho la empresa objeto de estudio: Molinos Roa S.A.

Las crisis económicas y la falta de seguimiento de las cámaras de comercio han llevado a las nuevas empresas a morir rápidamente; los datos son muy claros y es por eso que tenemos que resaltar las organizaciones que tienen un esquema de supervivencia y resaltar las estrategias tomadas a través de los años por empresas que han crecido de una forma exponencial.

Viendo la nueva estrategia tomada por el gobierno colombiano en el 2009, ante el estudio de competitividad (informe del Consejo Privado de la Competitividad 2009-2010), busca que las pequeñas empresas tengan

---

<sup>1</sup>El país debe apostar por la perdurabilidad de sus empresas Consultado el 20 de marzo de 2012. Tomado de <http://www.urosario.edu.co/Universidad-Ciencia-Desarrollo/ur/Fasciculos-Anteriores/Tomo-II-2007/Fasciculo-6/ur/El-pais-debe-apostar-por-la-perdurabilidad-de-sus-/>

estabilidad con un seguimiento continuo por parte del gobierno. Para llevar a cabo con éxito las políticas de perdurabilidad empresarial que planteo el gobierno se buscó ayuda del promotor; las Cámaras de Comercio las cuales realizaron planes de apoyo, tales como:

- Lo apoyamos en el proceso de crear y/o fortalecer su empresa - Centro de Emprendimiento Bogotá Emprende
- Promovemos la internacionalización de las empresas a través del programa Bogotá Exporta
- Promovemos la inversión nacional y extranjera - Invest in Bogotá
- Ofrecemos productos como bases de datos, que le ayudan al empresario a identificar nuevas oportunidades de negocio
- Contribuimos con la educación a través de nuestros programas de formación.
- Generamos y difundimos conocimiento a partir de nuestras publicaciones.
- Promovemos la implementación de prácticas de Responsabilidad Social en las empresas.
- Prestamos servicios de asesoría, consultoría y acompañamiento a las empresas a través de nuestro Programa Tutor<sup>2</sup>

Pero de igual forma las empresas son las que deben afrontar los cambios del mundo. Estas deben lograr ser perdurables buscando la satisfacción de los clientes y el mejoramiento continuo de sus actividades relacionadas con eficacia, eficiencia e innovación, como herramienta diferenciadora.

Evidentemente, estas estrategias deben estar alineadas con las políticas y apoyos del Gobierno a la sobrevivencia de las pequeñas y medianas empresas. Es por eso, *que el “Gobierno debe facilitar las herramientas para volver sus empresas competitivas para mantenerse en el mercado internacional*

---

<sup>2</sup> Tomado de <http://camara.ccb.org.co/contenido/contenido.aspx?conID=149&catID=70> el 25 de noviembre 2011

y *loca*” tal como lo hablaba Michael Porter. Estas acciones por parte del Gobierno deben focalizarse según la estabilidad empresarial a nivel nacional.

Durante varios años la Universidad Nuestra Señora del Rosario ha destacado a aquellas empresas que han permanecido en el tiempo por sus dinámicas empresariales y sus estrategias a la perdurabilidad y las ha condecorado con el premio La Mariposa de Lorenz.

Este reconocimiento lo han recibido a Alfonso Ocampo Gaviria, presidente Riopaila Castilla en el 2011, Aníbal Roa Villamil, presidente de Molinos Roa (2010), y Luz Mary Guerrero Hernández y Jesús Guerrero Hernández, propietarios de Servientrega (2010). Carlos Enrique Piedrahita Arocha presidente del Grupo Nacional de Chocolates S.A. (2009); Eduardo Macías y Beatriz Fernández, dueños de Crepes & Waffles (2008), Rafael Molano Olarte (2007), fundador de Productos Ramo; Arturo Calle y Pedro Gómez Barrero (2006) y Carlos Ardila Lulle (2005).

## **PROBLEMA:**

¿Cuál es el modelo que ha permitido y le permitirá a Molinos Roa S.A permanecer como una de las empresas perdurables tanto del mercado nacional como internacional?

## **1.2 METODOLOGÍA:**

Para lograr responder todas las preguntas que nos hemos planteado anteriormente es primordial que se haga una actividad de campo, esta va a permitir acercarnos más al problema y darle un estudio y una posible solución. Las herramientas utilizadas para lograr este objetivo son las entrevistas y las encuestas de perdurabilidad, que están estructuradas por parte de la universidad, en el proyecto de vida y muerte empresarial estudios empíricos de la perdurabilidad, con las cuales se identificará el modelo que

utilizó Molinos Roa S.A. para ser perdurable en el tiempo. Usando como criterios los siguientes criterios:

### **1.2.1 Variables y categorías:**

En este proyecto se pretende analizar como Molinos Roa S.A. llegó a ser perdurable en el tiempo. Uno de los componentes para la medición de la perdurabilidad es mediante la encuesta implementada para las empresas analizadas en el proyecto de vida y muerte empresarial. En esta encuesta se manejan sistemáticamente 47 variables dadas por el proyecto investigativo de GIPE que están divididas en 13 categorías:

- ✓ Identidad organizacional.
- ✓ Formalización para el gobierno.
- ✓ Cohesión social para la acción.
- ✓ Formalización, soporte para las decisiones.
- ✓ Reconocimiento por el entorno y por el sector.
- ✓ Diferenciación.
- ✓ Dinámica social de las empresas.
- ✓ Factores que aportan a la eficiencia.
- ✓ Consolidación
- ✓ Gestión Integral.
- ✓ Conocimiento de entorno y mercado.
- ✓ Eficiencia en Procesos.
- ✓ Gestión Financiera.

### **1.2.2 Tipo de Estudio:**

El tipo de estudio es el analítico ya que a través del análisis de las diferentes encuestas que se harán en Molinos Roa S.A. se determinara el patrón de perdurabilidad que maneja la empresa mediante el desarrollo y el análisis cualitativo de las encuestas.

Información detallada:

- ✓ **Universo:** Empresas seleccionadas con el GIPE para hacer el estudio de vida y muerte empresarial que también son las mismas empresas que han estado postuladas y galardonadas con el premio Mariposa de Lorenz a la perdurabilidad empresarial.
- ✓ **Muestra:** Empleados Molinos Roa S.A.
- ✓ **Métodos y técnicas de recolección:** El método que se utilizará para la recolección de los datos, es la entrevista personalizada al Gerente General Molinos Roa S.A.
- ✓ **Métodos de análisis y manejo de la información:** Se analizarán las 18 encuestas hechas a altos directivos de la empresa y posteriormente se hará un análisis de los resultados que arrojan estas.

Luego de analizar los resultados brindados por la entrevista y las encuestas vamos a compararlos con los atributos dados por el GIPE sobre las empresas perdurables y posteriormente vamos a validar los objetivos y la hipótesis planteada al principio de nuestro trabajo de grado.

### **1.3 SITUACION ACTUAL:**

Molinos Roa S.A se dedica a la comercialización y procesamiento de arroz, creada en enero de 1956 en la ciudad de Neiva por los Hermanos Rafael Vicente Roa y Aníbal Roa Villamil. Hacia el año de 1968, crearon el primer molino de su propiedad y en su afán de tecnificar la industria molinera del Huila realizó inversiones en la parte económica hasta convertirse en la

primera empresa agroindustrial del Huila con la infraestructura y capacidad de Latinoamérica.

En la actualidad la empresa ha evolucionado tanto en su capacidad productiva, que su misma planta procesa alrededor del 15 por ciento de la producción nacional arrocera. Además de esto, emprendió la construcción de bodegas para el almacenamiento de fertilizantes, los cuales vende a bajo costo a los cultivadores. En este sector, existe una regulación especial del precio, lo cual garantiza a los agricultores de la región una comercialización del producto en forma eficiente, aún en épocas de abundancia.

Molinos Roa S.A es una empresa líder en el mercado nacional arrocero, porque cuenta con una alta calidad en sus productos y además de esto es un ejemplo para la innovación en el país, ya que diariamente se dedica a buscar mejores formas de hacer las cosas y así mismo llevar a la empresa a la perdurabilidad.

Molinos Roa S.A es una de las empresas que mayor estabilidad para sus trabajadores y genera alrededor de 17 mil trabajos indirectos y directos.

#### **1.4 SITUACION DESEADA:**

Se pretende que Molinos Roa S.A. siga estando posicionada como la empresa líder en el sector arrocero, con una posición única y difícilmente imitable, con un producto diferenciado, buscando nuevas formas de hacer las cosas para así mismo satisfacer las necesidades de los consumidores.

Así mismo, tendrá un excelente direccionamiento y gerencia por parte de sus directivos y sus empleados para llevar a la empresa a la perdurabilidad nacional e internacional

## **1.5 JUSTIFICACIÓN:**

Los estudios acerca de la perdurabilidad empresarial, para la facultad de Administración de la Universidad del Rosario han venido siendo cada vez más importantes, ya que se resalta a nivel nacional el alto índice de mortalidad empresarial. Aunque Colombia es un país emprendedor, también es un país donde mueren rápidamente las empresas y son muy pocas las empresas que tienen perdurabilidad en el tiempo. Es por esto que ve la necesidad de conocer las organizaciones a fondo, para encontrar las estrategias utilizadas por estas empresas para llegar a conseguir una perdurabilidad.

Nos basaremos en diferentes estudios que nos ayudan a ver como las empresas son perdurables en el tiempo, no solo por tener resultados financieros positivos y sostenibles, sino además, por la variación de su forma organizativa; también analizaremos las condiciones para la perdurabilidad en el cual encontramos 13 componentes básicos para que las empresas sean perdurables.

Encontramos que la tasa de mortalidad de las empresas es muy alta, lo que nos lleva a investigar qué debe tener o hacer una empresa para estar en el grupo de empresas perdurables. Razón por la cual se Identifican los patrones, factores, modelos y variables que ayuden a las empresas que no se encuentran en ese pequeño porcentaje a permanecer por más años en el mercado

Este estudio ayudara a docentes y estudiantes a encontrar un marco de referencia para posteriores investigaciones acerca de la perdurabilidad empresarial, de tal forma que se fortalezca los factores de perdurabilidad: además, permitiendo que el tema sea cada vez más claro para

administradores y empresarios y que puedan direccionar las empresas de una mejor manera llevándolas a la perdurabilidad en el tiempo.

Por último, se puede resaltar que esta investigación es de gran importancia para el caso de estudio, porque se evidencian los factores que les ha permitido mantenerse como una de las mejores empresas colombianas. En ocasiones estas empresas saben lo exitosas que son, pero realmente no son conscientes de los factores que las llevan allí. Igualmente, el proyecto está enfocado al plano internacional con los problemas que le traería a esta empresa la firma del TLC con Estados Unidos, por ello se sugerirán algunas recomendaciones y estrategias que podrían implementar para que este tratado no les afecte y sigan perdurando en el tiempo.

## **2. MARCO TEÓRICO:**

El estudio de perdurabilidad de la Universidad del Rosario se ha centrado en analizar los diferentes caminos que han utilizado las empresas saludables para mantenerse vigentes durante los años. Por ello la Universidad ha entregado el premio Mariposa de Lorenz a las empresas que han dejado un legado en la sociedad empresarial colombiana. Este reconocimiento se ha entregado a importantes empresas colombianas como Crepes & Waffles, Servientrega, Río Paila Castilla, Molinos Roa, entre otras.

El concepto de perdurabilidad es muy amplio, sin embargo todos llevan a un concepto general que es el de mantenerse en el tiempo, por ejemplo en ámbito empresarial se aplica cuando una empresa se mantiene estable a través de los años y además que consigue destacarse en aspectos como: financieros, productividad, eficacia, satisfacción del cliente, entre otros. Este tema ha venido siendo cada vez más documentado, ya que se quiere saber qué aspectos debe tener una empresa para ser perdurable y saludable.

Para respaldar las ideas devengadas en este trabajo utilizaremos los recursos nombrados a continuación:

**¿Es posible medir la perdurabilidad empresarial? Revista científica de UCES Vol. 10 No. 1 Por: Javier Cadena, Alexander Guzmán y Hugo Rivera. Febrero de 2006.**

Este artículo desarrolla una propuesta para medir la perdurabilidad mediante un indicador financiero, donde permitirá evaluar desde el sector estratégico a la empresa evaluada y hacer un análisis a profundidad sobre el desempeño de las mismas. Esta propuesta brindada pretende dar un respaldo cuantitativo a los análisis cualitativos que se han hecho entorno a la medición de la perdurabilidad. El indicador de perdurabilidad brindado tiene 3 variables en general:

- ✓ Margen operativo del activo. (MOA)
- ✓ Liquidez operativa de las ventas. (LOV)
- ✓ Contribución financiera. (CF)

Entonces, el indicador de la perdurabilidad empresarial será:

$$\text{IPE} = \text{MOA} + \text{LOV} + \text{CF}.$$

Este indicador pretenderá comparar el desempeño de la empresa en contraste con el desempeño del sector en el que está inmersa. Para ello se debe aplicar primero el indicador al sector arrocero, en nuestro caso, y después aplicarlo a dos empresas del sector y en especial a Molinos Roa S.A.

Este concepto lograra identificar si Molinos Roa S.A tiene la capacidad de perdurar en el tiempo y dará pautas para encontrar las posibles falencias para que posteriormente se logren hallar estrategias de solución.

***Modelo para que las empresas vivan más tiempo. Universidad del Rosario. Facultad de Administración. A cargo de Luis Fernando Restrepo (decano de la Universidad del Rosario 2003-2011)***

Usando las investigaciones de la área de investigación de la universidad e incentivando los conocimientos internos, el grupo de investigación de perdurabilidad empresarial, pone a disposición un fascículo interactivo el cual habla de cómo integrar un modelo donde se ha establecido 13 pasos hacia la perdurabilidad: 1) Identidad organizacional; 2) Formalización para el Gobierno; 3) Cohesión social para la acción; 4) Formalización, soporte para las decisiones; 5) Reconocimiento por el entorno y por el sector; 6) Diferenciación; 7. Dinámica social de las empresas; 8) Factores que aportan a la eficiencia; 9) Consolidación; 10) Gestión integral; 11) Conocimiento de entorno y mercado; 12) Eficiencia en procesos; y 13) Gestión financiera.

Según Luis Fernando Restrepo (2005) la perdurabilidad es un modelo donde acoplan las principales razones que carecen las empresas colombianas hoy en día, siendo la identidad organizacional como una de las principales causas de muerte empresarial en Colombia y demuestra la importancia de cómo manejarlo.

Con el fin de aplicar este documento a nuestro trabajo Molinos Roa S.A mostramos el modelo realizado por Luis Fernando Restrepo (2005):

1. *Identidad organizacional:* Incluye las características internas de la empresa como: estrategias, políticas de gestión, aspectos éticos, etc.
2. *Formalización para el Gobierno:* Incluye la iniciativa del gobierno a adelantar políticas que cumplan con el sostenimiento empresarial y el entorno social.
3. *Cohesión social para la acción:* Grado de consenso y de pertenencia con objetivos y propósitos de la organización por un grupo de personas.

4. *Formalización, soporte para las decisiones:* procesos determinados al conocimiento de los directivos a la hora de tomar decisiones.
5. *Reconocimiento por el entorno y el sector:* la gestión de los directivos se logra a partir de la descripción del entorno y su sector el cual permite aclarar el posicionamiento de la organización.
6. *Diferenciación:* Comportamientos y características particulares que hacen diferenciarse con la diferencia para esto se identifican oportunidades y Ventajas con información de clientes, proveedores y del mercado mismo.
7. *Dinámica social de los empleados:* Compuesta por un aspecto de comportamiento social de los empleados entre sí en materia de trabajo en equipo, colaboración e integración, y otro aspecto de empoderamiento a través de la participación grupal y manejo de la autonomía.
8. *Factores que afectan a la eficiencia:* Qué hace la empresa en cuestión de manejo de información, incorporación del aprendizaje, coordinación y comunicación y comportamiento de las directivas en su administración.
9. *Consolidación:* Incluye visión futura de la alta gerencia y participación de los empleados en el cumplimiento de dicha visión.
10. *Gestión integral:* En este componente entran a jugar las decisiones sobre políticas que establece la dirección teniendo en cuenta la planeación estratégica y el nivel de participación de los Stakeholders.
11. *Conocimiento de entorno y mercado:* Se reúnen factores de comportamiento de la jerarquía organizacional en lo que se refiere al mercado y al entorno de la empresa, además del impacto de la inversión en publicidad sobre las ventas.

12. *Eficiencia en procesos*: Parte de saber que la generación de eficiencia surge a partir de las acciones organizadas que bien puede basarse en la correcta formulación de procesos.

13. *Gestión financiera*: Se refiere a determinar las estrategias que la gerencia realiza con el fin de generar perdurabilidad en cuestión del manejo óptimo de los niveles de liquidez de la organización.

La perdurabilidad organizacional: un fenómeno explicable desde la biología, la economía y la dirección estratégica de la empresa. (Rivera, 2006)

Se encontró que los resultados financieros positivos y sostenibles no implican que una empresa sea perdurable, si no que vive muchos años, sin embargo esto no indica el estado de la organización. De aquí nace una condición adicional donde las organizaciones realizan variaciones internas a la forma organizativa de la empresa, es así como se van adquiriendo habilidades para adaptarse a cualquier cambio.

Sin embargo, este estudio también muestra como otros aspectos influyen y hacen que empresas con estas características nombradas, no permanezcan en el tiempo y desaparezcan.

También se habla de una teoría evolutiva donde se explica el desarrollo de las empresas desde investigación y selección, donde las organizaciones modifican sus formas organizativas internas en un proceso evolutivo<sup>3</sup>.

### **3. CASO EMPRESARIAL: MOLINOS ROA S.A.**

---

<sup>3</sup> RIVERA, Hugo Alberto (2006), La perdurabilidad organizacional: Un fenómeno explicable desde la biología, la economía y la dirección estratégica de la empresa. Revista EOS No. 1. Bogotá: Universidad del Rosario

### **3.1 Introducción:**

Molinos Roa S.A. es una empresa colombiana creada aproximadamente hace 45 años por la familia Roa en el Huila. A través de los años se ha ido posicionando como una de las empresas arroceras más importante del país liderando el mercado nacional y con proyección internacional, buscando siempre innovar en sus productos y procesos.

En esta oportunidad la entrevista se realizó al Gerente de Molinos Roa y presidente de la Cámara Fedearroz quien nos suministro información que nos ayudaron a entender porque esta empresa fue ganadora del premio Mariposa de Lorenz, reconociendo otorgado por la Universidad del Rosario en el año 2010.

Esta entrevista estuvo guiada a encontrar algunos datos que nos permitieran identificar porque esta empresa ha sido perdurable en el mercado nacional durante más de 40 años, enfocándonos también en los dos ejes de la Universidad del Rosario La dirección (liderazgo, planeación estratégica y realidad empresarial) y la gerencia (finanzas, gestión humana y mercadeo).

Antes de empezar queremos resaltar la misión, visión y los valores corporativos que han permitido a esta empresa ser una de las más importantes industrias del país.

**3.1.1 Misión<sup>4</sup>:** Satisfacer las necesidades y expectativas de proveedores, clientes y consumidores, mediante la producción y comercialización de productos alimenticios de alta calidad relacionados con el arroz, liderando el sector en el que participamos, con talento humano eficiente, calificado y comprometido, con la más avanzada tecnología y excelencia en el servicio; buscando crecimiento y rentabilidad de los accionistas, preservando el medio ambiente y generando bienestar a colaboradores, productores y a la comunidad.

---

<sup>4</sup> Datos generales de Molinos Roa S.A. Consultada el 4 de Abril de 2012. Tomado de: [www.arrozroa.com](http://www.arrozroa.com)

**3.1.2 *Vision***<sup>5</sup>: Consolidar el liderazgo en el sector arrocero mediante tecnología de punta, calidad de producto, cultura de excelencia en el servicio e innovación de productos.

- Mantener la formación, capacitación y desarrollo del Talento Humano.
- Preservar el medio ambiente.
- Mantener el compromiso con el desarrollo de la comunidad.

**3.1.3 *Valores empresariales***<sup>6</sup>:

INTEGRIDAD: Es actuar con honestidad, liderar con el ejemplo personal, siendo fieles a los principios y valores humanos que rigen el actuar en nuestra empresa.

RESPONSABILIDAD: Capacidad de responder y dar cuenta de nuestros actos.

RESPECTO: Capacidad que se adquiere para entender, comprender, tolerar y aceptar el criterio de los demás.

**3.1.4 *Principios empresariales***<sup>7</sup>:

CALIDAD: Es el sistema integrado entre procesos y personas que armonizados logran satisfacer las expectativas y necesidades de los clientes, consumidores, accionistas, estado, sociedad y medio ambiente.

EXCELENCIA EN EL SERVICIO: Orientamos la conciencia individual y colectiva del talento interno de la organización hacia procesos de calidad en el servicio.

---

<sup>5</sup> IBID

<sup>6</sup> IBID

<sup>7</sup> IBID

ESPIRITU DE TRABAJO EN EQUIPO: Se evidencia en la capacidad del colaborador para compartir ideas, diseñar planes e implementar acciones de manera conjunta para el logro de objetivos comunes.

INNOVACIÓN: Búsqueda continua de nuevas formas de hacer mejor las cosas, capitalizando y aprendiendo activamente de los errores y éxitos; liderando nuevas propuestas que lleven a un mejoramiento continuo.

A continuación analizaremos el desempeño de la empresa en los dos ejes de la Facultad de Administración, la dirección y la gerencia.

### **3.2 DIRECCIÓN:**

Este es un proceso vital dentro de la teoría administrativa, ya que es el eje fundamental para la toma de decisiones y es lo que lleva a una empresa al éxito. Este concepto es de suma importancia por las siguientes características<sup>8</sup>:

1. Pone en marcha los lineamientos establecidos durante la planeación y la organización.
2. A través de ella se logran las formas de conducta deseables en los miembros de la estructura organizacional.
3. La dirección eficientemente es determinante en la moral de los empleados y, consecuentemente, en la productividad.
4. Su calidad se refleja en el logro de los objetivos, la implementación de métodos de organización, y en la eficacia de los sistemas de control.

El empresario ha estado inmerso en el campo empresarial durante 28 años, y siempre conduciendo el destino de Molinos Roa, a través de los años afirma que no ha sido nada fácil llevar a esta empresa donde esta, solo con trabajo

---

<sup>8</sup> Concepto, importancia y principios de la dirección. Consultado el 20 de marzo de 2012. Tomado de: <http://www.monografias.com/trabajos11/conim/conim.shtml>

fuerte y buenos valores corporativos es que se direcciona una empresa al éxito.

A continuación vamos a ver como Molinos Roa S.A. maneja el concepto de dirección desde el liderazgo, la planeación estratégica y la realidad empresarial.

### **3.2.1 Liderazgo:**

Richard Daft un experto en el tema de liderazgo lo define como: La relación de influencia que ocurre entre los líderes y sus seguidores, mediante la cual las dos partes pretenden llegar a cambios y resultados reales que reflejen los propósitos que comparten. Los elementos básicos de esta definición son: líder, influencia, intención, responsabilidad, cambio, propósito compartido y seguidores<sup>9</sup>.

Y es el liderazgo de éste empresario que ha permitido que Molinos Roa S.A. se mantenga como una de las empresas a la vanguardia en Colombia. Él ha estado siempre al pie en el crecimiento de la empresa en las etapas de austeridad que han sido muchas, así como en las etapas de flaqueza. En este ámbito el empresario afirma que en Molinos Roa: *“somos consientes que somos lideres, sabemos que somos los lideres, comprobamos que somos los lideres, no es fácil perder el liderazgo pero si es fácil descuidarlo, entonces seguimos teniendo mucho cuidado sosteniendo ese liderazgo y la participación en el mercado”*. (Rodríguez, 2012).

Comentó que para ser un líder positivo para la empresa y a su vez que su empresa la demostrara en el mercado, primero el empresario tenia que estar en la capacidad de mantenerse informado de las nuevas tendencias de cada época, si un empresario se queda estancado en sus pensamientos la empresa

---

<sup>9</sup> DAFT, Richard L. (2006). La experiencia del liderazgo. Pág. 5. 3era edición. Vanderbilt University, Estados Unidos. Editorial Thomson

también lo hará. Por ello él esta en constante evolución e información acerca de la industria arrocera, esto es lo que le ha permitido estar en la cima.

También hay que destacar del empresario que tiene cualidades de un líder innato, con una facilidad para que todos los empleados de la empresa entiendan cuales son las ideas y para donde pretende enfocar la empresa, con una capacidad humana inigualable donde el conoce a la totalidad de los empresarios de la empresa y los llama por su nombre, con él se puede afirmar algunas teorías de que un líder nace pero a la vez se hace.

Hablando de una empresa líder, el empresario nos comentaba que “Hoy en día nosotros contamos con una infraestructura de equipos digamos de punta, bueno casi de punta en el área administrativa, lo digo casi porque ya precisamente este año el proyecto que tenemos es aplicar los software de SAP eso ya esta contratado logrando así llegar a consolidar el grupo empresarial. Y en la parte industrial eso si tenemos lo mejor de lo mejor a nivel mundial con todas las especificaciones que se han hecho en Europa, en Estados Unidos y en Japón.” (Rodríguez, 2012).

Esto quiere decir que la empresa se esta preocupando por evolucionar y seguir liderando el mercado del arroz en Colombia. Buscando y encontrando nuevas tecnologías para encontrar su producto y usando la última tecnología en equipos administrativos como la herramienta SAP.

### **3.2.2 Planeación Estratégica:**

Henry Mintzberg, en su libro *El Proceso Estratégico, Conceptos, Contextos y Casos*, define la estrategia como: *“El patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Una estrategia bien formulada ayuda a poner en orden y asignar, tomando en cuenta sus atributos y deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación*

*viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las posibles acciones de los oponentes*<sup>10</sup>.

Otros autores como Steiner la definen como: *“el proceso de determinar cuales son los principales objetivos de una organización y los criterios que presidieran la adquisición, uso y disposición de recursos en cuanto a la consecución de los referidos objetivos. Estos en el proceso de planificación estratégica, engloban misiones o propósitos, determinados previamente, así como los objetivos específicos buscados por una empresa*<sup>11</sup>.

En si la planificación estratégica son todos los métodos que tienen las empresas para llegar a sus objetivos, para ello tienen que tener en cuenta<sup>12</sup>:

- La dirección de los recursos hacia fines específicos.
- La visión del estado deseado a alcanzar en el futuro.
- Una activa posición operacional con carácter proactivo.

Se evidencia que esta empresa tiene planeación estratégica sabe a donde quieren llegar; como lo comenta el empresario cuando nos decía que *“la parte mas importante y es el fundamento de ellos de lo que han hecho para consolidar esta empresa en lo que es hoy, que es reinvertir utilidades, de mucha austeridad en el gasto, a medida que iba creciendo la empresa iba esos recursos de que reservaban de austeridad era para invertirlos en tecnología y mejoramiento en aplicaciones donde la empresa fuera evolucionando hasta el día de hoy con la tecnología de punta tanto en procesos como en equipo de oficina que iba saliendo en el momento”* (Rodríguez, 2012).

Con el pensamiento anterior podemos deducir que la empresa evidentemente tiene sus recursos destinados para fines específicos, en este caso Molinos Roa S.A. reinvierte sus ganancias en investigación de nuevos productos y en

---

<sup>10</sup> MINTZBERG, Henry. (1997). El proceso estratégico. 1era edición. Editorial Pearson Prentice Hall.

<sup>11</sup> STEINER, George Albert. (1994). Planificación de la alta dirección. 4ta edición. Editorial Eunsa.

<sup>12</sup> IBID.

tecnología para competir en el mercado, según el empresario el dinero debe estar en constante inversión.

También es claro que están guiando todos sus esfuerzos pensando en un futuro, como por ejemplo comento que *“seguimos estudiando el lanzamiento de nuevos productos, nuevas categorías del producto, seguimos en el desarrollo ustedes saben que eso es muy lento, hoy en día los mercados están muy competidos entonces las facilidades deben estar muy positivas nosotros no podemos dar un paso hacia al aire, en fin. Ya también vamos a incursionar en otros campos como los cereales de arroz, pues no queremos competir en este mercado con Nestlé ni Kellog’s pero si vemos un mercado grande. Lo que queremos es darle al colombiano un producto fortificado un nutritivo”*. (Rodríguez, 2012)

Esto quiere decir que constantemente están pensando en innovar productos, planeando seguir posicionados como la empresa arrocera líder en el país y lo mas importante las van potenciando a medida que el mercado cambia y las necesidades del cliente aumentan, por ello se mantienen como los lideres en Colombia.

### **3.2.3 Realidad Empresarial:**

Según el enfoque de la Universidad del Rosario la realidad empresarial “ Es una noción constitutiva para el ejercicio de la dirección. De ella se derivan las posibilidades del pensar y del valorar que suponen el conocimiento y la comprensión del contexto filosófico, político, social, administrativo y cultural, así como de las tendencias y configuraciones a las que están sometidas<sup>13</sup>”.

En este caso vamos a mirar como se comporta la empresa competencia,

---

<sup>13</sup> Doctorado en las ciencias de la dirección. Realidad empresarial. Recuperado el 10 de abril de 2012. <http://www.urosario.edu.co/Administracion/Doctorado/Doctorado-en-Ciencias-de-la-Direccion/ur/Lineas-de-Investigacion/Realidad-Empresarial/>

tomando como punto de frente al comportamiento del sector arrocero y como es su desempeño frente a la referencia las primeras 5 empresas arroceras.

### 3.2.3.1 Molinos Roa en el sector arrocero

Molinos Roa S.A. ha estado en la vanguardia del sector arrocero en los últimos 30 años y es considerada como la empresa que mayores ventas genera, con mejor utilidad operativa y la que más activos tiene.

**Tabla 1 Participación en ventas 2010**

Empresa	\$ ventas	% ventas
Molinos Roa S.A.	\$ 485.353,44	38,52
Flor Huila S.A.	\$ 257.137,80	20,41
Arroz Diana	\$ 252.826,62	20,06
Procearroz	\$ 146.754,36	11,65
Inproarroz	\$ 117.996,98	9,36
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 1.260.069,20</b>	<b>100,00</b>

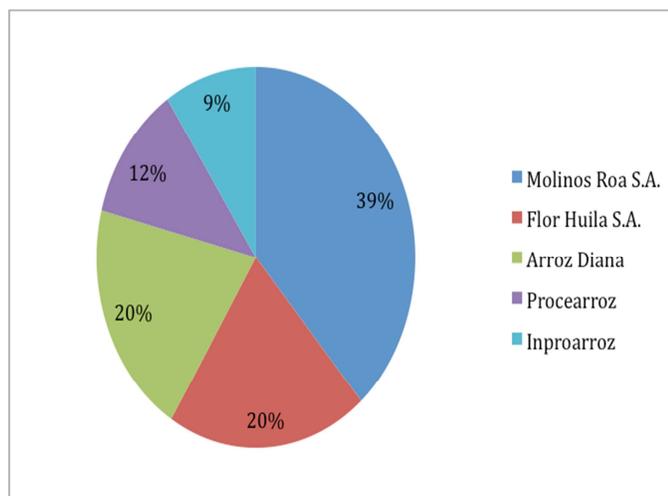
Fuente: Factor Dinero – Informe sectorial del arroz 2010<sup>14</sup>

Tomando como referencia las primeras empresas en la industria arrocera podemos concluir que efectivamente Molinos Roa S.A. es líder en ventas a nivel nacional, llegando a superar a Molinos Flor Huila su principal competencia casi al doble, generando en ese año \$485,353.44 frente a \$257,137.80 de inmediato perseguidor casi un 50% más en ventas.

---

<sup>14</sup> Tomado de: <http://factordinero.com/de-interes/115-informe-sectorial.html> Consultado el 10 de abril de 2012.

**Ilustración 2 Porcentaje en ventas del sector arrocero 2010**



Fuente: Fuente: Factor Dinero – Informe sectorial del arroz 2010<sup>15</sup>

La participación en ventas de Molinos Roa S.A. tiene más de un tercio del mercado del sector arrocero, siendo el líder de esta industria con un 39%. Además se puede evidenciar que el grupo empresarial tiene un total de 59% del mercado del arroz ya que Flor Huila pertenece al mismo dueño de Molinos Roa S.A.

### **3.2.3.2 Competencia**

Para analizar el desempeño de Molinos Roa S.A. en el mercado nacional se analiza el comportamiento de las cinco principales empresas arroceras financieramente y en ventas.

Como se ve a continuación este fue el desempeño de las empresas arroceras durante el 2010:

---

<sup>15</sup> IBID

**Tabla 2 Competencia de Molinos Roa S.A.**

Empresa	Estado de Resultados				Balance General		
	Ingresos Operacionales	Resultado Bruto	Resultado Operativo	Resultado Neto	Activo total	Pasivo Total	Patrimonio Total
1 Molinos Roa	\$565.403	\$78.684	\$15.487	\$14.372	\$352.460	\$73.396	\$279.064
2 Molino Florhuila	\$309.055	\$40.175	\$5.356	\$2.940	\$195.947	\$123.354	\$72.593
3 Diana Corporación	\$207.545	\$77.519	\$(611)	\$(4.886)	\$207.545	\$169.948	\$37.597
4 Procesadora de Arroz	\$191.137	\$35.523	\$11.181	\$1.731	\$125.364	\$84.125	\$41.239
5 Unión de Arroceros	\$157.367	\$24.947	\$7.019	\$1.631	\$85.413	\$52.883	\$32.531

Fuente: Factor Dinero – Informe sectorial del arroz 2010.

Como se evidencia en la gráfica 2, Molinos Roa S.A. tiene dominio financiero frente a sus competidores, en el estado de resultados se puede evidenciar que la empresa supera a las demás en más de un 50% en los indicadores; por ejemplo tiene ingresos operacionales evaluados en \$565.403 millones seguido por Flor Huila con \$309.055 evidenciando así que la empresa es rentable.

Molinos Roa es la industria que más vende arroz en Colombia, por ello tiene grande dividendos y ganancias. Supera en un 200% en ganancias a su inmediato seguidor, Flor Huila. Se evidencia que empresa maneja el sector. Además se puede visualizar que Molinos Roa es la empresa que presenta mayor liquidez, menos deuda con el sector financiero y mas recurso propio, por estas razones es que la empresa ha tenido éxito a través de los años.

Se puede concluir con estos datos que efectivamente los datos que nos brindaba el empresario de la compañía confirman que Molinos Roa S.A. no es líder solamente en la calidad y tecnología del producto, sino también en los dividendos económicos que da en el mercado.

### 3.3 Gerencia

La gerencia de una empresa es parte fundamental de sus estrategias, procesos, actividades, rentabilidad y perdurabilidad en el tiempo, unas buenas prácticas dentro de estas áreas fortalecen la compañía en todos sus sentidos, siendo los engranes que funcionan con base a objetivos comunes.

Toda empresa perdurable tiene buenas prácticas y esas van dirigidas a la construcción, paso a paso de una gran compañía, el mejoramiento y todas las teorías de mejoramiento continuo apuntan a ese tipo de logro.

El objetivo fundamental de la gerencia es netamente el estudio de la ciencia administrativa, vista desde tres puntos fundamentales, finanzas, gestión humana y mercadeo hacia su mejoramiento continuo. Este capítulo hablara de como Molinos Roa ejerce sus buenas practicas administrativas en estas tres áreas y como esas practicas la han llevado a ser una de las empresas lideres del sector arrocero en el país.

### **3.3.1 Finanzas**

En la familia Roa han sido fieles creyentes que el poder del arroz no estaba en el grano de arroz sino en la diferencia que generaba económicamente con el apoyo a los agricultores desde créditos para sus terrenos hasta maquinaria pesada. Las finanzas y el apalancamiento a los agricultores fueron las razones por la cual Molinos Roa logro sostenerse en el mercado, al cabo de ganarse un buen espacio en el sector arrocero del país.

Pero la estrategia financiera que realmente han aplicado es, *“reinvertir utilidades, de mucha austeridad en el gasto, a medida que iba creciendo la empresa iba esos recursos de que reservaban de austeridad era para invertirlos en tecnología y mejoramiento en aplicaciones donde la empresa fuera evolucionando hasta el día de hoy con la tecnología de punta tanto en procesos como en equipo de oficina que iba saliendo en el momento”*<sup>16</sup>.

---

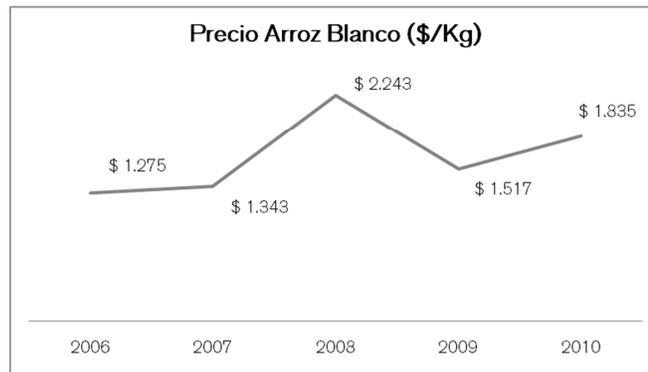
<sup>16</sup>Entrevista con el empresario CEO de Molinos Roa. 7 de marzo 2012

El empresario se enfatizaba al uso de la caja y créditos, decía que toda empresa *“sin plata no se hace”*, para esto tiene un poder financiero y crediticio donde el margen debe ser superior al 12% y sus créditos no por encima del 20% del endeudamiento de la **caja**, ya que para este tipo de negocios los márgenes son muy estrechos, por lo que da como resultado que Molinos Roa no sea un negocio que genera ganancias a partir de la producción industrial sino en el manejo de sus finanzas.

En ámbito nacional encontramos que Molinos Roa es uno de los principales productores de arroz en Colombia siendo la primera en el mercado, el empresario dice que *“no es fácil perder el liderazgo pero si es fácil descuidarlo”*, un gran problema que los ha llevado hacer muchas estrategias a nivel financiero es el arroz de contrabando, que ha llevado a las empresas a no competir entre ellas, sino con la ilegalidad de la distribución del arroz, lo que los llevó a poner sus precios a nivel del mercado negro del arroz. La falta de respaldo del gobierno y del respectivo ministerio de agricultura, en cuanto a políticas, son demasiado flexibles y no hay un apoyo constante lo que obliga a regular sus precios a nivel del mercado negro.

A pesar de estos, el sector del arroz es netamente local y no tanto internacional ya que las ventas que realmente significan para las empresas de arroz es la venta local. También existe la venta internacional como países de la región andina (Ecuador y Perú).

### Ilustración 3 Precio del arroz blanco<sup>17</sup>



Fuente: Factor Dinero – Informe sectorial del arroz 2010

Viendo el grafico de la venta del arroz hasta el año 2010 ha repuntado al año anterior debido a la ola invernal que presento el país en el año 2009. Pero de fondo el aumento en el precio por kilogramo del arroz fue “*debido a la menor oferta por cuenta del clima, la bonanza en la economía china y la revaluación del peso colombiano frente al dólar*”<sup>18</sup>.

A continuación veremos un informe del sector hasta el año 2010

<sup>17</sup> Informe sectorial: Arroz, imagen, recuperado el día 05/04/12 a las 16:34pm en <http://factordinero.com/de-interes/115-informe-sectorial.html>

<sup>18</sup>IBID

**Tabla 3 Posicionamiento en el mercado 2010<sup>19</sup>**

Empresa	Estado de Resultados				Balance General		
	Ingresos Operacionales	Resultado Bruto	Resultado Operativo	Resultado Neto	Activo total	Pasivo Total	Patrimonio Total
1 Molinos Roa	\$565.403	\$78.684	\$15.487	\$14.372	\$352.460	\$73.396	\$279.064
2 Molino Florhuila	\$309.055	\$40.175	\$5.356	\$2.940	\$195.947	\$123.354	\$72.593
3 Diana Corporación	\$207.545	\$77.519	\$(611)	\$(4.886)	\$207.545	\$169.948	\$37.597
4 Procesadora de Arroz	\$191.137	\$35.523	\$11.181	\$1.731	\$125.364	\$84.125	\$41.239
5 Unión de Arroceros	\$157.367	\$24.947	\$7.019	\$1.631	\$85.413	\$52.883	\$32.531

Fuente: Factor dinero- Informe sector arrocero 2010.

Este informe del sector arrocero dará la primera idea del poder de Molinos Roa en el mercado. Su poder financiero lo pone en el liderato de las compañías de arroz a ser una empresa perdurable y no longeva como lo habla Hugo Alberto Rivera (2006) en ¿Cómo medir la perdurabilidad empresarial?

### **3.3.1.1 Informe financiero**

El informe financiero dará la perspectiva de que Molinos Roa es una empresa perdurable y no longeva. Que sus acciones financieras darán el punto donde podemos determinar la importancia de la reinversión y el apoyo de las buenas prácticas de la organización.

Molinos Roa S.A legalmente constituida bajo el numero NIT 891100445-6, se analizaran los datos públicos dados por la superintendencia de sociedades de los últimos tres años 2010,2011 y 2012. (Los datos se encuentran en miles de pesos).

---

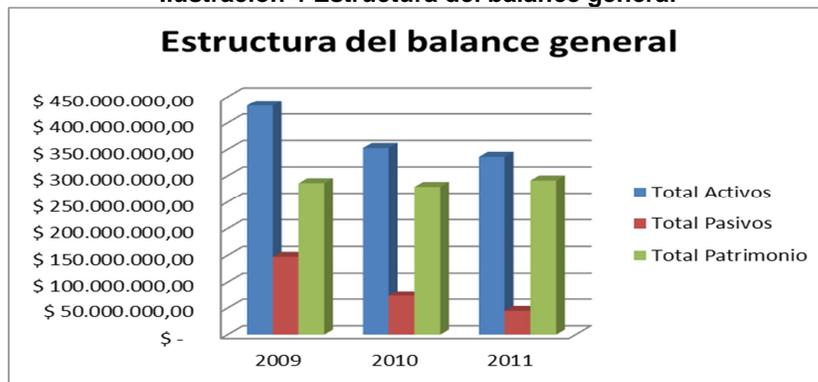
<sup>19</sup> IBID

**Tabla 4 Estructura del balance Molinos Roa S.A.**

Molinos Roa SA			
	2009	2010	2011
Ingresos operacionales	\$ 605.823.567,00	\$ 565.463.708,00	\$ 641.582.411,00
Perdidas y Ganancias	\$ 15.636.327,00	\$ 14.371.911,00	\$ 14.596.161,00
Total Activos	\$ 432.987.398,00	\$ 352.460.944,00	\$ 335.797.560,00
Total Pasivos	\$ 147.000.941,00	\$ 73.395.506,00	\$ 44.468.255,00
Total Patrimonio	\$ 285.986.457,00	\$ 279.065.438,00	\$ 291.329.305,00

Fuente: Estado financiero de Molinos Roa (2010, 2011 y 2012)  
superintendencia de sociedades

**Ilustración 4 Estructura del balance general**



Fuente: Estado financiero de Molinos Roa (2010, 2011 y 2012)  
superintendencia de sociedades

Los datos nos dan una perspectiva de la actividad financiera de Molinos Roa S.A., dado que su valor en los activos son muy altos al igual que su valor en el patrimonio estos datos nos indican que su operatividad financiera es bastante alta, no realiza préstamos a largo y corto plazo a grandes niveles. Sus inversiones van dirigidas directamente en infraestructura tal como lo decía el empresario *“reinvertir lo que he ganado durante el transcurso 20 años mínimo, para sacar adelante una empresa grande”*, por eso los datos nos arrojan un patrimonio tan alto con respecto a los pasivos. Esta reinversión ha llevado a tener menores costos operativos cada vez menores dentro de la empresa, ya

que la utilidad operativa reportada por Molinos Roa S.A., esta descrita de la siguiente manera:

**Tabla 5 Utilidad operativa de Molinos Roa S.A.**

Molinos Roa SA			
	2009	2010	2011
Utilidad Operacional	\$ 25.148.512,00	\$ 15.487.366,00	\$ 14.034.772,00

Fuente: Estado financiero de Molinos Roa (2010, 2011 y 2012)  
superintendencia de sociedades

Se evidencia que la inversión se dio en el año 2009 y de ahí en adelante comenzó a decrecer, los datos demuestran como su reinversión en tecnología y planta física ha disminuido el costo operativo de la organización, lo cual indica resultados prometedores a sus buenas prácticas desde un punto de una estrategia de reinversión.

A continuación se presentara el estudio de la inversión para corroborar lo dicho anteriormente a partir de los indicadores **ROA (return on assets, (utilidad neta/total activos))** y **ROE (return on equity, (utilidad neta/patrimonio))**.

**Tabla 6 Molinos Roa S.A. datos de inversión**

Molinos Roa SA ROA,ROE 2011			
	<i>utilidad neta</i>	<i>total activo</i>	<b>Resultados</b>
<b>ROA</b>	\$ 14.596.161,00	\$ 335.797.560,00	<b>4,35%</b>
	<i>utilidad neta</i>	<i>total patrimonio</i>	<b>Resultados</b>
<b>ROE</b>	\$ 14.596.161,00	\$ 291.329.305,00	<b>5,01%</b>

Fuente: Estado financiero de Molinos Roa (2010, 2011 y 2012)  
superintendencia de sociedades

Con respecto a la rentabilidad de Molinos Roa SA que nos da a partir del resultado del ROA (utilidad neta / total activos), vemos que por cada peso invertido en el activo obtiene un 4,35% de utilidades, lo que indica que su inversión en los activos. Pero se debe observar como es la inversión que se le da al patrimonio para determinar que le genera mayor rentabilidad a la empresa; el ROE (utilidad neta / total patrimonio) nos indica que por hacer una inversión menor a la que hizo en activos el patrimonio obtiene un 5,01% más en utilidades que en sus activos. Esto nos prueba que la inversión de la empresa está dedicada al patrimonio, la cual obtiene mayores utilidades con respecto a la inversión de sus activos.

El empresario recalca su alto poder de financiamiento ante las entidades financieras, decía que su poder de endeudamiento es de 75 millones de dólares, lo cual indica un poder de apalancamiento fuerte a nivel nacional. Lo que nos indica su fortaleza en el área financiera de este tipo de empresas.

**Tabla 7 Crecimiento Molinos Roa 2009-2011**

Molinos Roa SA crecimiento 2009-2011		
	2009-2010	2010-2011
Inversiones	16,91%	-6,54%
Pérdidas y Ganancias	-8,09%	1,56%

Fuente: Estado financiero de Molinos Roa (2010, 2011 y 2012)  
superintendencia de sociedades

Este grafico muestra la evolución de Molinos Roa con respecto a la inversión y su utilidad neta, este parámetro nos ayudara a determinar como la inversión de la compañía se ve reflejada en sus utilidades a través del tiempo. Podemos inferir que entre el año 2009-2010 tuvo un incremento en sus inversiones por la compra de su nueva molinera en Tolima, esto se reflejo en la utilidad de un - 8,09% siendo una inversión tan alta del 16,91%, pero no solo fue la compra de

una molinera sino que el respaldo que le dio a Molinos Roa a sus proveedores en temporada invernal obligo a la compañía fortalecer los cultivos de los agricultores dándole un apoyo financiero en forma de crédito.

Para los años 2010-2011 hay un incremento pequeño con respecto a la utilidad y una gran disminución de las inversiones, por lo cual justifica la inversión en las temporadas invernales de finales del 2009 y finales del 2010 las cuales representaron un golpe para la sociedad agrícola.

### **3.3.2 Gestión Humana**

En la entrevista con el empresario recalca la formalidad de las entidades ya que esto ayuda a los empleados a tener una seguridad de su puesto de trabajo, que las verdaderas decisiones se pueden tomar con mayor tranquilidad cuando estas pueden ser tomadas de forma ética.

El aprendizaje es uno de los pilares de Molinos Roa ya que al transmitir información y manejar de una forma unificada la comunicación de la empresa, ayuda intensificar el sentido de pertenencia. Los contratos de todos los empleados se hace de forma directa y no por corporativas o por outsourcing, lo que aumenta la tranquilidad y permanencia del talento humano en la organización.

Molinos Roa esta muy centrado en su proyecto social, son sus empleados y ellos deben tener los mejores beneficios por parte de la compañía. Uno de sus proyectos con mayor importancia es "*Fundación Amigos Como Arroz*" que cumple una misión de financiamiento, bienestar, relaciones amigables en el trabajo por ser el espacio donde mayor tiempo pasan sus empleados,. Los financiamientos salen de un presupuesto que converge de un margen de los sueldos de los empleados del cual es reinvertido en la fundación. "*reinvertimos en el sentido de pertenencia que cada empleado tiene hacia la empresa*"<sup>20</sup>

---

<sup>20</sup> Entrevista con el empresario CEO de Molinos Roa. 7 de marzo 2012

Las capacitaciones para Molinos Roa es una parte fundamental del día a día de la organización ya que sin estas afectan la eficiencia, la constante inversión en tecnología hace que la compañía tenga varias capacitaciones en el transcurso del año, esto genera bastantes cambios positivos ya que no se descuida el aprendizaje continuo del personal. Las capacitaciones también ayudan al crecimiento profesional dentro de la compañía y existe un plan carrera lo cual ayuda a la permanencia y pertenencia con la organización. En la gestión Humana de Molinos Roa existe una evolución en sus procedimientos y en las buenas prácticas del conocimiento interno y organizacional, tal como lo dice Hugo Rivera (2006): *“La teoría evolutiva presenta a la firma como un mecanismo Que coordina los diferentes agentes y recursos mediante el uso de Rutinas y procedimientos, los cuales facilitan el flujo de conocimiento Tácito y explícito que se acumula en la memoria organizacional”*.<sup>21</sup>

Lo cual explica la evolución de las personas en la organización, la permanencia y la conservación de aprendizaje de Molinos Roa. Esto se fortalece con políticas de plan carrera de la compañía.

#### **La dinámica social:**

En la parte final del texto de Hugo Rivera (2007) hace una pregunta referente a la dinámica social, la cual se refiere a:

1. Conocimiento de la filosofía, misión y objetivos por los empleados propicia su identidad y compromiso con la empresa.
2. El aprendizaje que tienen los empleados contribuye a su desarrollo personal.

---

<sup>21</sup>Hugo Alberto Rivera Rodríguez, “La perdurabilidad organizacional: un fenómeno explicable desde la biología, la economía y la dirección estratégica”, pág. 55, publicado en la revista EOS No 1, septiembre-diciembre 2007.

3. Los espacios de confianza entre los empleados permiten compartir el conocimiento aprendido en su experiencia laboral.<sup>22</sup>

Esto se encuentra actualmente dentro de Molinos Roa. La entrevista realizada con el presidente determina algunos parámetros de la dinámica social, y esto se refiere mucho a las políticas y el acompañamiento del área de recursos humanos y los jefes hacia los empleados, en este momento la organización con sus proyecto cumbre “amigos como arroz”, fortalecen esos lazos de amistad y confianza a las personas por lo que facilita esos espacios de conocimiento aprendido, desarrollo personal e identidad con Molinos Roa.<sup>23</sup>

### 3.3.3 mercadeo

En el área de mercadeo Molinos Roa da un énfasis en la recordación de marca, el empresario comentaba que para él, el área de mercadeo no era funcional en la compañía. A pesar de su buena campaña en los años noventa con su slogan: “Arroz Roa, el arroz de la señoras” con sus respectivo representante árabe “Mustafa” solo fue el inicio de un reconocimiento local en los medios masivos.

Imagen 1 Pauta publicitaria



Fuente: [www.arrozroa.com.co/publicidad](http://www.arrozroa.com.co/publicidad)

<sup>22</sup>Hugo Alberto Rivera Rodríguez, “La perdurabilidad organizacional: un fenómeno explicable desde la biología, la economía y la dirección estratégica”, pág. 64, publicado en la revista EOS No 1, septiembre-diciembre 2007.

<sup>23</sup> Las rutinas son una característica persistente de un organismo y determinan su posible comportamiento (aunque el comportamiento actual está determinado también por el medio ambiente); son heredables en el sentido de que los organismos de mañana se generan de los de hoy, tienen las mismas características y son seleccionables en el sentido de que los organismos con ciertas rutinas lo harán mejor que otras, y si es así, su importancia relativa aumenta con el tiempo” (Nelson y Winter,1982, p. 14).

En este momento las campañas publicitarias de Molinos Roa existen pero no son tan fuertes, solo existen lanzamientos de nuevos productos con bajo énfasis en el conocimiento de los productos, el empresario decía que sus productos ya eran reconocidos por su buena calidad y por su sabor único.

Dentro de las encuestas que se realizaron a los directores “El incremento significativo en los presupuestos de publicidad contribuye al crecimiento en las ventas” solo tuvo en promedio de 3,2 en una calificación de uno a cinco, siendo cinco la mayor calificación, esto nos confirma que el área de mercadeo no es un área muy fuerte dentro de Molinos Roa tal como lo decía su presidente.

La innovación en el sector arrocero en Colombia se ha dado gracias a la inversión en desarrollo de nuevos productos lo cuales el área de mercadeo los debe hacer conocer como:

- Arroz sabor a tamal
- Arroz sabor a calentado
- Arroces saborizados
- Arroz fortificado con vitaminas
- Arroz 10 (gama Gourmet)
- Arroz integral y con fibra
- Sopas
- Apanaroa
- Arroz con leche

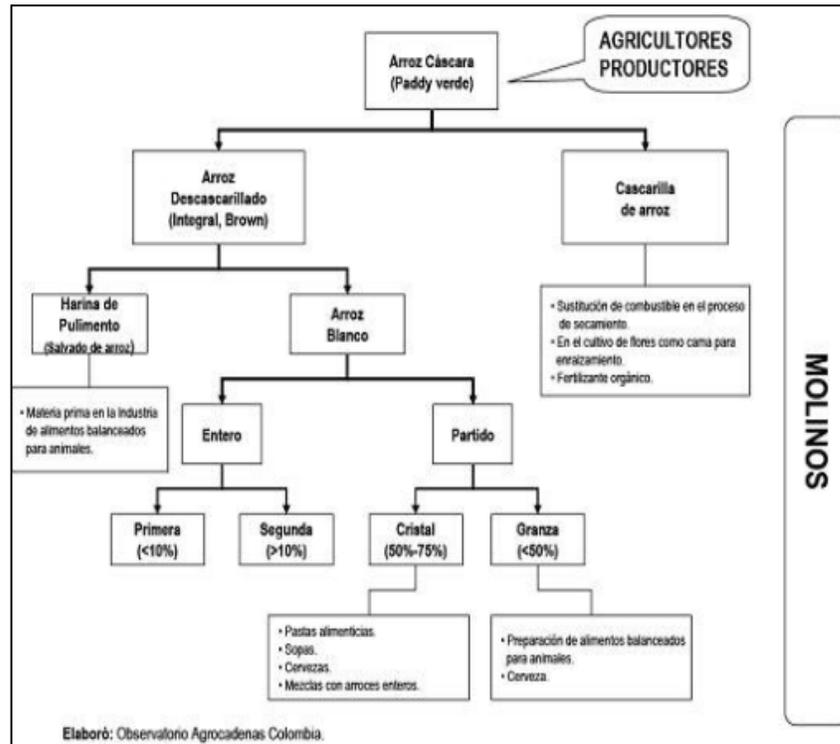
Existe una gran gama de productos todos provenientes del arroz, esto es gracias a las investigaciones llevadas a cabo por Molinos Roa en Uruguay donde se encuentra un sitio de innovación en arroz.

Su medio de distribución se hace por medio de grandes superficies por lo general sus principales compradores provienen de ventas al por mayor. Sus principales proveedores son los agricultores colombianos apoyados por créditos agrícolas como incentivo a la labor de ser un proveedor de arroz para Molinos Roa.

### **Los precios del arroz en Colombia**

Se conoce que el arroz hace parte de la canasta familiar de Colombia y en gran mayoría de los países latinoamericanos. La búsqueda de un arroz de calidad o que tenga un origen de calidad ha llevado a molinos roa incentivar al agricultor a tener mejores prácticas en la elaboración de la materia prima del arroz conocida como paddy. El paddy es la semilla de origen antes de ser procesada por los molinos, este se obtiene a partir de los cultivos de arroz en el lenguaje del agricultor arrocero y los gremios se conocen como el paddy verde. A partir de este producto base se va llegar a determinar el nivel de la calidad del arroz y esto determinara el precio que se le otorgara al producto. A continuación mostraremos el proceso que lleva el arroz a través de su cadena productiva:

Ilustración 5 Proceso de elaboración del arroz<sup>24</sup>



Fuente: Fedearroz 2010, Agrociudades de Colombia

Podemos ver que el arroz paddy es aquel donde segregan los demás productos del arroz, a continuación veremos el último reporte del gremio de Fedearroz en cuanto los precios del primer consumidor:

<sup>24</sup> La cadena del arroz Colombia: Arroz, imagen, recuperado el día 05/04/12 a las 17:43pm en <http://es.scribd.com/doc/22381818/La-Cadena-de-Arroz-en-Colombia>

**Tabla 8 Promedio mensual del arroz en Colombia**

<b>PRECIO ARROZ DE 1RA PESOS 2011 – 2012</b>	<b>PROMEDIO AL CONSUMIDOR /</b>	<b>MENSUAL EN COLOMBIA KILO</b>
<b>Mes</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
<b>Enero</b>	2,349.75	2,440.76
<b>Febrero</b>	2,363.18	2,435.20
<b>Marzo</b>	2,376.97	2,439.72
<b>Abril</b>	2,421.97	2,421.42
<b>Mayo</b>	2,453.29	
<b>Junio</b>	2,497.23	
<b>Julio</b>	2,474.05	
<b>Agosto</b>	2,454.15	
<b>Septiembre</b>	2,436.87	
<b>Octubre</b>	2,445.85	
<b>Noviembre</b>	2,441.78	
<b>Diciembre</b>	2,434.64	

**Fuente: Seccionales de Fedearroz 2012**

En el primer cuarto del año 2012 tuvo un aumento en el precio del arroz debido a las temporadas invernales que se Vivian desde el mes de noviembre del 2011, esto determinara que tan competitivos son los productos para el consumidor final, en el área de mercadeo son estas una de las principales herramientas para determinar y regular el precio del arroz a nivel nacional.

Como se menciono con anterioridad en Colombia existe un contrabando fuerte en el sector del arroz los cuales los precios hacen un rol importante a la hora de su compra. Para Molinos Roa esto determinará las ventas y sus estrategias a tomar ante los precios del mercado negro.

#### **4. Trece indicadores de perdurabilidad:**

##### ***4.1 Perspectiva del empresario:***

El objetivo principal de la entrevista al gerente general de Molinos Roa S.A. era saber que perspectiva tenía él acerca del concepto de perdurabilidad y si era conveniente y aplicable la encuesta realizada por la Universidad del Rosario. En principio el menciona que la perdurabilidad se divide en tres formas, la primera es la decisión en reinversión, que es reinvertir lo que ha ganado durante el transcurso 20 años mínimo, para sacar adelante una empresa grande. La otra es conservar la imagen de la marca, esta es la fortaleza económica de cualquier empresa y la tercera es la organización que tenga con base a la administración de la empresa.

Si aquí no se tiene control, si aquí no se tiene como ejecutar si aquí no se tiene una planeación, los elementos básicos de la administración y si no se aplica no hay nada que hacer, entonces hay que ser conscientes y eso no es fácil, y menos en esta empresa donde en este momento hay 800 empleados, entonces tienen que llegar a ilustrar, a educar, a capacitar a hacerles el cambio de cultura al personal a medida que vaya evolucionando, como se puede ver esta es una empresa del siglo XX y estamos en el siglo XXI entonces por obligación tienen que actuar como en el siglo XXI<sup>25</sup>.

Después menciona que la reinversión de capital ha sido su principal arma económica para mantenerse vigente en el tiempo donde decía que “Es básico, económicamente es básico, empresa sin plata no se hace. Yo tengo una medición, que una empresa puede tener muy buena capacidad de crédito pero cuando le supera el 20% de su caja en crédito ya la empresa no es rentable. A pesar de que hoy, hoy tenemos unas tasas de interés así los industriales algunos digan que no, porque lo dicen las cifras, porque uno hoy en día puede conseguir tasas del 8 al 10% efectivo anual, volvamos 20 años atrás cuando

---

<sup>25</sup> Entrevista a Hernando Rodríguez, presidente Molinos Roa S.A.

era del 36% efectivo anual, que esas tasas yo ya estaba en este negocio, llevo 28 años en el negocio del arroz, desde que salí de la universidad, y ya habían tasas del 36% como créditos de fomento agropecuario, porque la cartera ordinaria era del 48.

Hoy en día que negocio resiste en Colombia pagando una tasa por encima del 24, ninguno, que es la mitad de aquella, a nosotros nos llega a superar una tasa de interés para una negocio de este tipo de categoría que los márgenes son estrechos por encima del 12% no resiste, y por mas del 20% del endeudamiento de la caja, no del patrimonio, de la caja. “Este es un negocio mas financiero que industrial”<sup>26</sup>.

Va mostrando la pauta de la empresa exitosa donde afirma que si los empresarios no reinvierten el capital ganado para futuros negocios no se esta haciendo nada. La mayoría de empresarios lo que hacen es repartir las ganancias inmediatamente a sus socios, lo que no saben es que lo que lleva a una empresa a seguir creciendo es volver a invertir ese capital en: tecnología, investigación y desarrollo, capital humano, etc. Por ello Molinos Roa es una empresa perdurable en el tiempo porque ha tratado de siempre estar a la vanguardia del sector e invertir su capital generado en nuevas tecnologías de mejoramiento, en nuevas plantas a nivel nacional, en capacitación del personal directo e indirecto y todo esto lo ha generado a partir de reinvertir sus utilidades en el crecimiento de la empresa, donde el capital no esta quieto ni un solo instante sino que se ve cada vez mas en el avance de la empresa en el sector.

Posteriormente le preguntamos al empresario que cual era el factor principal que le había permitido a Molinos Roa permanecer en el tiempo, y sin pensarlo nos contó que el formalismo, el que la empresa maneje todos sus procesos de una manera transparente y que se les de a los empleados protección laboral porque son ellos los que impulsan la empresa, si se les da un salario acorde a

---

<sup>26</sup> IBID

su trabajo y se les dan incentivos seguramente el empleado va a trabajar con mas ganas y eso los beneficia a todos.

También menciona que la continua innovación en procesos le ha permitido a la empresa llegar a mas consumidores y volverla las mas reconocida en el sector del arroz en el país, donde cada vez se le va dando al cliente un arroz mas saludable y mas de acorde a las necesidades del consumidor final.

Por ultimó hablando del tema de perdurabilidad se le pregunto que cuales factores eran los que conducían a una empresa a la muerte, sin pensarlo el respondió que el desorden y la falta de planeación. Con el desorden él se refería que las empresas que no tenían claro sus procesos, su estructura, su economía y su personal no podían llegar muy lejos. Con la falta de planeación el empresario se refería a las empresas que pensaban a corto plazo. Él es de las personas que piensa que las cosas se deben hacer para un futuro, los proyectos a largo plazo son los que realmente dan resultados satisfactorios y lo más importante la planeación ayuda a que las cosas salgan acorde a un pensamiento y no a un impulso.

Posteriormente, haciéndole la encuesta de los 13 componentes de perdurabilidad planteada por la Universidad del Rosario, se evidencia que esta parcialmente de acuerdo con los puntos que esta contiene, pero que además la ve muy aplicable al momento histórico que nos encontramos. Por ello nos vamos a centrar en aquellas preguntas de la encuesta las cuales no estaba totalmente de acuerdo y vamos a explicar la visión que el tiene acerca de estas.

En la pregunta que dice que una empresa alcanza resultados cuando se tienen los objetivos definidos y formalizados por escrito, el piensa que no es totalmente cierto, se podría decir que si es importante tener todo por escrito pero que los verdaderos resultados se ven cuando las personas han sido debidamente capacitadas por la empresa y que no necesariamente los

objetivos los saben las personas porque están escritos sino por como se van transmitiendo mediante los valores y el trabajo en equipo.

Otra pregunta en la cual no estuvo totalmente de acuerdo y que no le encontró aplicabilidad dentro de la empresa fue si en la empresa eran muy comunes los protocolos de sucesión y de relevo generacional. El empresario nos comentaba que la empresa siempre ha sido manejada por la misma gente y que no es necesaria la mayoría de veces que para que una empresa no se quede estancada tocaba cambiar la gente. Ellos se han encargado de que sus empleados se vayan capacitando con lo último que va llegando, porque no es correcto cambiar el personal muy seguido. Los empleados ya se sienten identificados con la empresa y sus valores y por eso trabajan mejor porque tienen empleo seguro. Aunque esto no quiere decir que haya sangre joven en la organización, según el hay mucha.

El tampoco ve pertinente ni aplicable la pregunta que dice que el incremento significativo en los presupuestos de publicidad contribuye al crecimiento en las ventas. Nos explicaba que la publicidad y el mercadeo es un departamento que poco a poco va a ir desapareciendo de las empresas, Molinos Roa invierte muy poco casi nada en publicidad y ha seguido su crecimiento significativo en las ventas. Ellos se lo atribuyen totalmente al crecimiento y reconocimiento de la marca, donde los clientes ya están fidelizados con ellos porque ha sido una marca que lleva mas de 50 años en el mercado, que asocian arroz roa como la empresa mas grande del sector, la mas imponente en cuanto a tecnología, y con los estándares de calidad mas grandes en la producción del arroz.

En conclusión para el gerente de Molinos Roa el éxito de que su empresa sea perdurable es la reinversión de capital, el formalismo, la planeación a largo plazo, la conservación de la imagen de la marca y la organización que se tenga en los procesos de producción y administrativos. Hablando de la encuesta el esta altamente convencido de que los puntos de esta son aplicables para las empresas en el siglo XXI y piensa que los conceptos como relevo generacional

y que la publicidad influye dentro del proceso de ventas esta obsoleto, que en estos momentos se aplica mas la capacitación del personal y el reconocimiento y fidelidad de la marca por los clientes. A continuación veremos si la opinión de los colaboradores es la misma que tiene Hernando Rodríguez, gerente general de Molinos Roa S.A.

#### **4.2 Perspectiva de los empleados:**

Para seguir nuestra investigación sobre los 13 componentes de perdurabilidad de la Universidad del Rosario, se procuró saber la perspectiva que tenían los empleados sobre estos componentes y si su opinión se parecía a la del empresario Gerente de Molinos Roa. El método de encuesta fue virtual a 18 colaboradores cercanos de la gerencia general de la empresa divididos en 47 preguntas de los 13 componentes de perdurabilidad. Posteriormente hicimos una comparación de las respuestas tanto del gerente general como de los colaboradores para realizar una conclusión final.

##### **4.2.1 Rasgos característicos de la muestra:**

- La edad promedio de los trabajadores es 42 años.
- La experiencia promedio en el cargo es de 9.5 años.
- El total de la muestra (18) desempeñan cargos de alto rango de la empresa en la parte administrativa.
- El 72% de los encuestados ha trabajado durante varios años en el sector de alimentos, bebidas y productos de consumo masivo.
- Los cargos de los colaboradores encuestados son los siguientes:
  1. Director Administración de ventas.
  2. Gerente de Planta Campoalegre.
  3. Directora de Recursos Humanos.
  4. Gerente de Planta del Espinal.
  5. Gerente Nacional de ventas.

6. Directora de investigación y desarrollo.
7. Directora de presupuesto.
8. Directora de contabilidad.
9. Directora de Seguridad.
10. Asistente jurídica.
11. Gerente técnico.
12. Coordinadora nacional de servicio al cliente.
13. Coordinadora nacional de mercadeo.
14. Director de informática.
15. Gerente Nacional de ventas.
16. Gerente planta Huila.
17. Gerente planta Tolima.
18. Gerente administrativa y financiera.

#### **4.2.2 Rasgos de la encuesta:**

- La encuesta esta dividida en 47 preguntas de los 13 componentes de perdurabilidad evaluados por la Universidad del Rosario.
- Cada pregunta tiene 4 opciones de respuesta:
  1. Totalmente en desacuerdo
  2. En desacuerdo
  3. Indiferente.
  4. De acuerdo.
  5. Totalmente de acuerdo
- Cada pregunta tiene una observación por si el encuestado quería profundizar mas su respuesta.

Para mayor comodidad de análisis quisimos organizar cada pregunta de acuerdo con su componente de perdurabilidad y así analizar el componente de una forma más global.

**Tabla 9 Preguntas encuesta perdurabilidad**

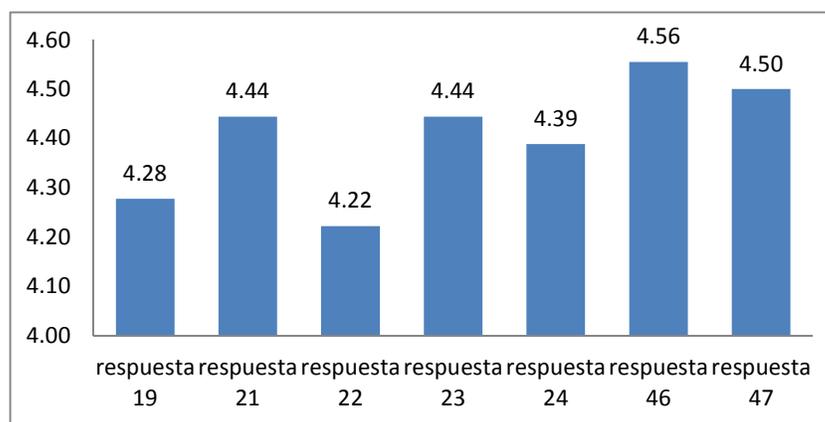
NUMERO INDICADOR	INDICADOR	PREGUNTA RELACIONADA
1	Identidad Organizacional	19-21-22-23-24-46-47
2	Formalización para el gobierno	12-30-31-32-33-35-45
3	Cohesión social para la acción	37-38-39-40
4	Formalización soporte para las decisiones	10-11-13-25
5	Reconocimiento para el entorno y el sector	16-18-42-43
6	Diferenciación	14-34-36-44
7	Dinámica social de los empleados	1-27 y 28
8	Factores que aportan a la eficiencia	4-7-8-29
9	Consolidación	5 y 9
10	Gestión integral	15 y 20
11	Conocimiento de entorno y mercado	2-3 y 6
12	Eficiencia en procesos	17 y 41
13	Gestión financiera	26

Fuente: 13 componentes de perdurabilidad- Encuesta 2012.

### **4.3 Análisis de Encuestas:**

#### **1. Identidad Organizacional:**

**Ilustración 6 Identidad Organizacional**



Fuente: Encuesta 13 componentes de perdurabilidad Molinos Roa 2012

La identidad organizacional es un componente de perdurabilidad que refleja que tan identificados están los empleados con la empresa. También tiene que ver con la ética y los valores que están siendo transmitidos desde la cúspide hasta el resto de la pirámide administrativa. Cabe resaltar que es uno de los componentes mas importantes de la investigación, porque nos permite

identificar que tan comprometidos están los colaboradores con los ejes fundamentales de la empresa y que tan eficiente son.

Como se aprecia en la gráfica las respuestas están por encima de *totalmente de acuerdo*, o sea que los empleados efectivamente están de acuerdo en que los valores como la ética y la responsabilidad social son aspectos vitales dentro de el crecimiento y el mantenimiento de una empresa. Dentro del promedio más alto estuvo la respuesta 46 (4,56) que dice que “*El diseño y la aplicación de metodologías y procesos para monitorear las dinámicas del entorno de mercado otorga ventajas competitivas*”<sup>27</sup>. Esto quiere decir que la mayoría de los colaboradores encuestados están de acuerdo en que estar en contacto permanente con la dinámica y el avance del mercado puede otorgar ventajas competitivas.

De acuerdo con la información del empresario, un factor importante del mantenimiento de la empresa en el tiempo es que siempre están en constante cambio con los avances del mercado y que nunca se quedan estancados, sino que van innovando en procesos cuando el entorno se los va pidiendo.

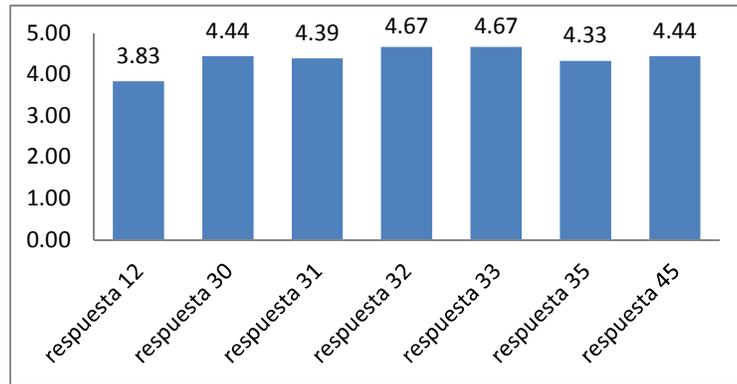
En la encuesta también se evidencia que la pregunta 47 “*El cumplimiento de los preceptos éticos contribuyen al buen gobierno de la empresa*”, tuvo gran aceptación dentro de los colaboradores, al igual que la Universidad del Rosario ellos piensan que las cualidades éticas de cada quien contribuye a un buen ambiente empresarial y es importante que todos los empleados la conozcan y la apliquen porque es un factor diferenciador hoy en día. En conclusión se evidencia decir que los colaboradores están plenamente identificados con la organización.

---

<sup>27</sup> Encuesta de perdurabilidad realizada por la Universidad del Rosario. Tomada de: [http://portal.urosario.edu.co/fac\\_administracion/instrumento\\_medicion/encuesta.php](http://portal.urosario.edu.co/fac_administracion/instrumento_medicion/encuesta.php)

## 2. Formalización para el gobierno:

**Ilustración 7 Formalización para el gobierno**



Fuente: Encuesta 13 componentes de perdurabilidad Molinos Roa 2012

Este indicador de perdurabilidad Incluye la iniciativa del gobierno a adelantar políticas que cumplan con el sostenimiento empresarial y el entorno social. Donde la empresa cumpla todas las políticas del buen ambiente organizacional y el comportamiento de esta con la sociedad.

Dentro de las preguntas realizadas en la encuesta que tienen que ver con este indicador, especialmente se destacan dos la número 33 “*La junta directiva actúa de acuerdo a los protocolos definidos y contribuye al buen gobierno*” y la 34 “*La empresa que se preocupa por establecer ventajas en sus productos y servicios tienen mejores resultados que su competencia*”<sup>28</sup>. Esto quiere decir que los colaboradores tienen una buena opinión acerca de su empresa donde afirman que la junta directiva de Molinos Roa S.A. actúa con protocolos definidos para hacer un buen gobierno, o sea que tienen bases fundamentales para gerenciar y direccionar la empresa de una manera correcta.

También afirman que la empresa se preocupa por establecer ventajas en sus productos y que por ello tienen mejores resultados que la competencia, que

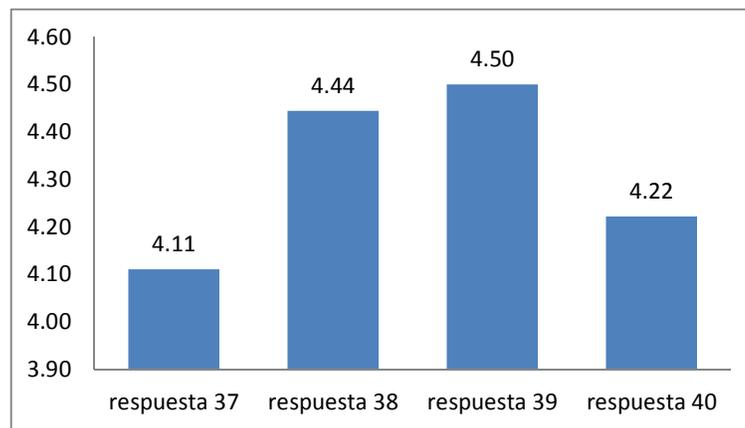
---

<sup>28</sup> IBID

afirmaba que están continuamente innovando en sus productos y procesos para darle al cliente lo mejor, estando en el liderazgo del sector arrocero en Colombia.

### 3. Cohesión social para la acción:

**Ilustración 8 Cohesión social para la acción**



Fuente: Encuesta 13 componentes de perdurabilidad Molinos Roa 2012

Este indicador de perdurabilidad afirma el grado de consenso y de pertenencia con objetivos y propósitos de la organización por un grupo de personas. En si, es la relación que hay entre el trabajo y su aplicación a la vida personal, como la empresa contribuye a que los empleados crezcan dentro de la organización. La pregunta que más tuvo aceptación fue la número 39 que dice *“El aprendizaje que tienen los empleados en su trabajo contribuye a su desarrollo personal”*<sup>29</sup>.

Como se mencionó anteriormente, la experiencia de aprendizaje que tienen los empleados dentro de la empresa ayuda no solo a alcanzar los objetivos corporativos sino que además contribuye al crecimiento personal de los empleados, brindándoles nuevas experiencias enriquecedoras que los ayuda a

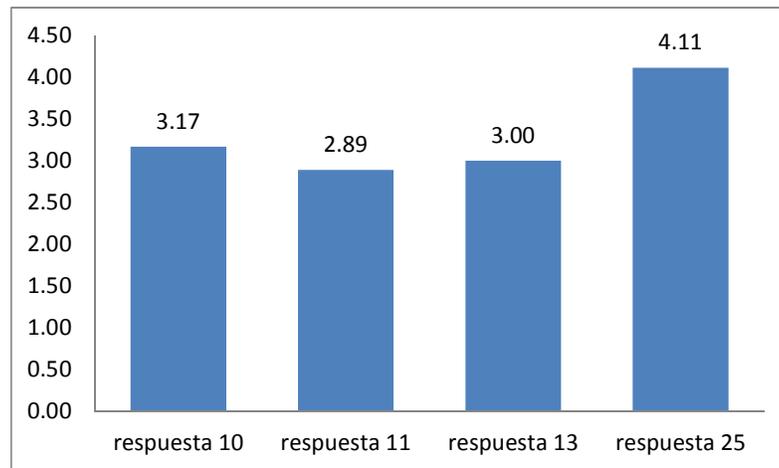
---

<sup>29</sup> IBID

ver las cosas de manera diferentes y a que las experiencias en el trabajo las apliquen en su vida personal.

#### 4. Formalización soporte para las decisiones:

**Ilustración 9 Formalización soporte para las decisiones**



Fuente: Encuesta 13 componentes de perdurabilidad Molinos Roa 2012

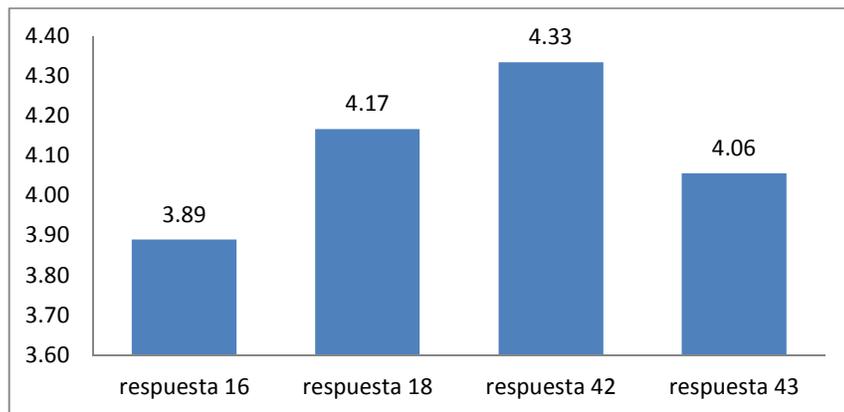
Este indicador tiene que ver con los procesos determinados al conocimiento de los directivos a la hora de tomar decisiones. Son todas las acciones que hace la empresa para que su organización sea más formal ante la sociedad, como por ejemplo la implementación de normas ISO, tener protocolos que contribuyan al buen gobierno, tener códigos de buen gobierno, etc.

Analizando los resultados que nos muestra la gráfica se expresa que los empleados están indiferentes acerca de este indicador, no lo creen importante a la hora de cumplirse. Como se evidencia en las respuestas 10, 11 y 13 el promedio de las tres es de 3, lo que indica que los empleados no les afecta que se cumplan o no les causa indiferencia.

En cambio en la pregunta 25 que dice que *“La empresa que formaliza por escrito la experiencia de sus éxitos y fracasos, aprende de ellos, para sus decisiones a futuro”*<sup>30</sup>, los empleados están de acuerdo que estas prácticas se deberían hacer para tomar mejores decisiones en el futuro. En igual manera piensa el empresario cuando nos decía en la encuesta que era importante tenerlos escritos pero era todavía mas importante transmitirlos y que se quedaran grabados en la mente de todos.

### 5. Reconocimiento por el entorno y el sector:

**Ilustración 10 Reconocimiento por el entorno y el sector**



Fuente: Encuesta 13 componentes de perdurabilidad Molinos Roa 2012

Este indicador muestra como el sector y el mercado reconoce a la empresa por sus buenas gestiones y sus decisiones acertadas de acuerdo con la situación. En la grafica se muestra que los empleados están de acuerdo en que estas gestiones se cumplen y que son importantes para el manejo de cualquier empresa.

Por ejemplo están totalmente de acuerdo con la respuesta 42 que dice que *“El cumplimiento del marco legal y la existencia de dependencias o personas que controlan su aplicación conduce al reconocimiento de una empresa en su*

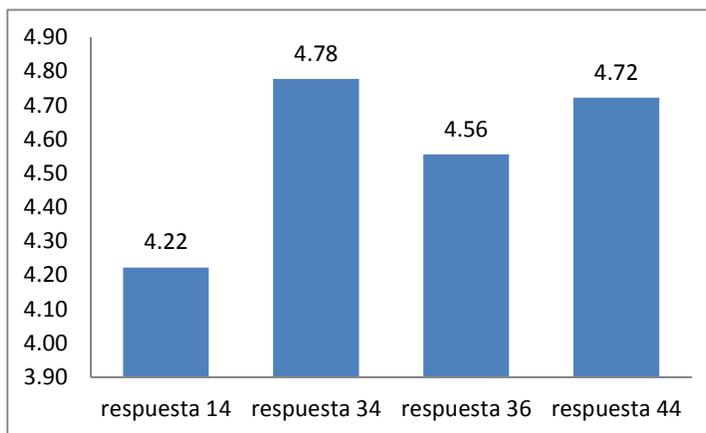
<sup>30</sup> IBID

sector”<sup>31</sup>. Esto quiere decir que la empresa cumple cabalmente con el régimen legal colombiano y que los empleados están de acuerdo que este sea una característica vital dentro de una organización exitosa.

La pregunta que bajó el promedio en este indicador fue la número 16, que dice que “La utilización de los mecanismos de financiación que ofrece el mercado financiero y conocidos por todos, garantiza la transparencia y reconocimiento de una empresa en su sector”<sup>32</sup>. Los empleados no están totalmente de acuerdo en que los mecanismos de financiación garanticen la transparencia, pero como comentaba el empresario en la entrevista “tenemos capacidad de crédito de 75 millones de dólares, esto es muy satisfactorio para mi como representante legal de la empresa”, esto quiere decir que para el si es muy importante que tenga un monto tan alto de financiación por parte de los bancos lo que dice que el trabajo si se esta haciendo bien.

#### 6. Diferenciación:

**Ilustración 11 Diferenciación**



Fuente: Encuesta 13 componentes de perdurabilidad Molinos Roa 2012

---

<sup>31</sup> IBID

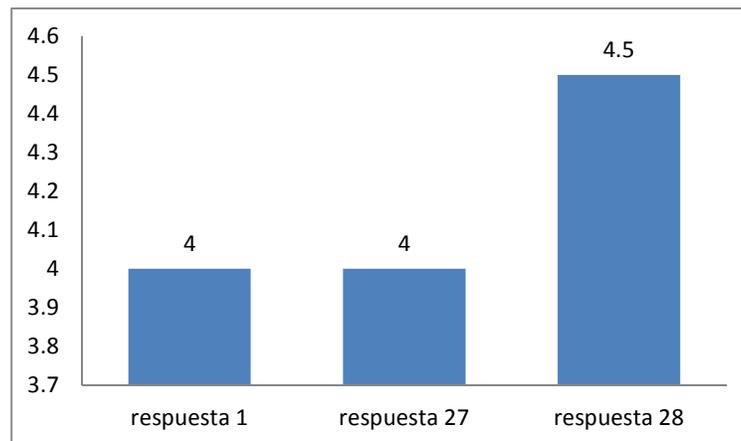
<sup>32</sup> IBID

En la encuesta se refleja la importancia de la diferenciación, Molinos Roa a pesar ser el líder de mercado se ha caracterizado de las demás marcas por la innovación en productos, como generar nuevos sabores en el arroz tales como el sabor a tamal y a calentado. Los resultados muestran la gran importancia de la diferenciación de las organizaciones y sus empleados son conscientes que son líderes y por eso ya es una gran diferenciación de los demás con un promedios de las 4 preguntas asociadas es de un 4,6 siendo 5 la mejor puntuación.

Hoy en día Molinos Roa reinvierte en tecnología y en apoyos financieros para los agricultores, los cuales le dan una gran ventaja sobre las otras compañías del sector, sus productos y procesos los han llevado a diferenciarse de los demás, y poseen una clientela fuerte que los tiene hoy como líderes en el mercado.

#### 7. Dinámica social de los empleados

**Ilustración 12 Dinámica social de los empleados**



Fuente: Encuesta 13 componentes de perdurabilidad Molinos Roa 2012

La encuesta nos da el criterio objetivo de lo que se había hablado en las buenas prácticas en el área de gestión humana, el personal de la compañía comparte la buena dinámica que se lleva en el área ya que ha logrado la

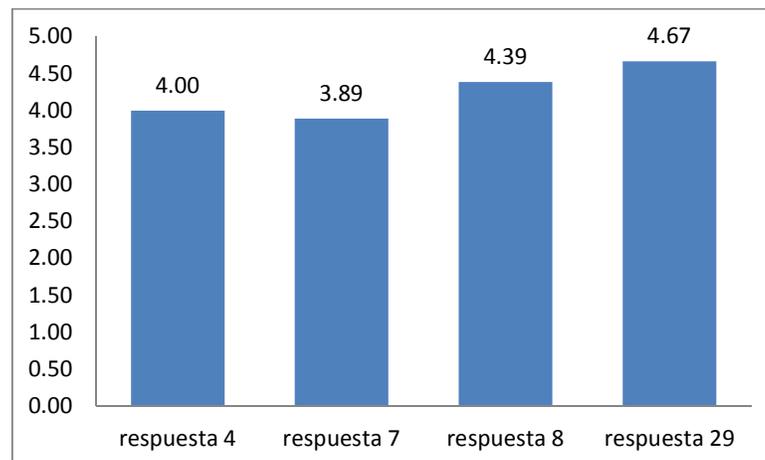
incentivación, el apego y cariño de sus empleados que tienen hoy en día a Molinos Roa como los fuertes del mercado.

En los resultados de la encuesta se evidencia que existen buenas practicas ya que el promedio de las preguntas de este ítem suma 4.1 lo cual genera una confianza en la compañía. Algo que se refleja en la encuesta y supera otras preguntas es la involucración de grupos de trabajo conformados por directivos y empleados, el cual su objetivo es la integración en la comunicación interna y es una parte crucial de Molinos Roa y de todas las empresas, ya que se entiende un mayor involucramiento del personal con las tareas organizacionales y diluye mas no elimina los cargos de directivos, con esto se refiere a que hay un involucramiento de equipo en general con mayor participación de los empleados en los procesos de alto interés organizacional

Se encuentra que Molinos Roa maneja una dinámica con sus empleados de una forma muy eficiente y eficaz a la hora de tomar decisiones, y hace partícipe a los empleados a un nivel involucramiento no forzoso de proponer ideas para generar conocimiento interno para la consecución de actividades laborales.

## 8. Factores que aportan a la eficiencia

**Ilustración 13 Factores que aportan a la eficiencia**



Fuente: Encuesta 13 componentes de perdurabilidad Molinos Roa 2012

Molinos Roa ha llevado a sus empleados a una eficiencia por su aporte e capacitaciones e inversión en nuevas tecnologías que ha llevado a los empleados a una eficiencia de un gran nivel, disminuyendo procesos y aumentando las capacidades de generar una operación o proceso efectivo, la respuesta 29. *¿La consolidación de una empresa en su sector es el resultado de imágenes de futuro que construyen sus directivos?*, Es una de las cuales recalcan los empleados de Molinos Roa. En primera estancia podemos entender que el acompañamiento de los directivos en los procesos y operaciones aumentan la eficiencia de los empleados y logran con mayor efectividad ya sea por la comunicación explícita de los directivos para la consecución de objetivos de la organización.

La eficiencia de Molinos Roa se logra desde el punto de vista del involucramiento de empleados-directivos con el fin de lograr los objetivos ya establecidos internamente.

El conocimiento interno se logra gracias a una buena comunicación tal como lo decían Katz y Kahn en 1986 acerca de su publicación la psicología social de las organizaciones<sup>33</sup>, la comunicación y la interacción interna es la clave del éxito de cualquier organización ya que trabaja como un sistema integrado con base a unos objetivos, permaneciendo en el concepto de una comunicación abierta.

El conocimiento interno, la comunicación y ser una empresa legalmente constituida, son parte crucial de la eficiencia organizacional de Molinos Roa. El empresario recalca que la buena toma de decisiones viene de la formalización legal de la compañía.

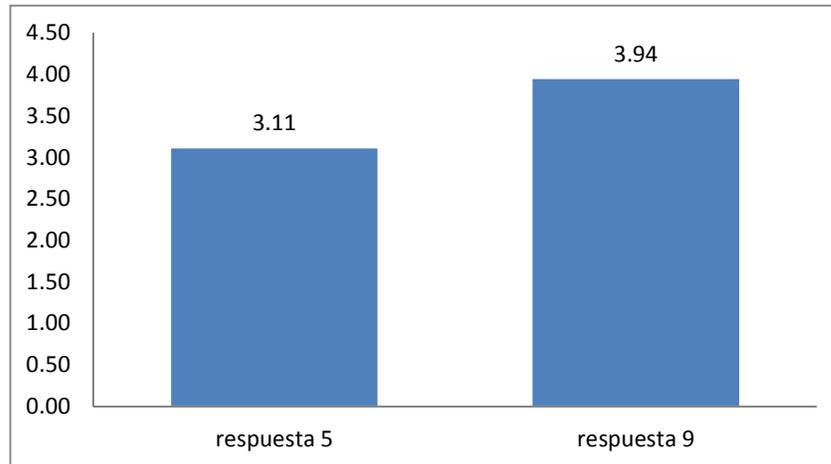
---

<sup>33</sup> Las organizaciones constituyen un tipo de sistema social, el cual a su vez considera una clase de sistema abierto.

Todos los sistemas sociales se fundamentan en actividades estandarizadas de una cantidad de individuos. Estas actividades son complementarias o interdependientes con respecto a alguna salida o resultado común y además son repetitivas y se hallan relacionadas con el espacio y el tiempo. El sistema abierto no se agota porque puede importar energía del mundo que lo rodea. (<http://www.buenastareas.com/ensayos/La-Organizaci%C3%B3n-Como-Sistema-Social/127670.html>)

## 9. consolidación

**Ilustración 14 Consolidación**



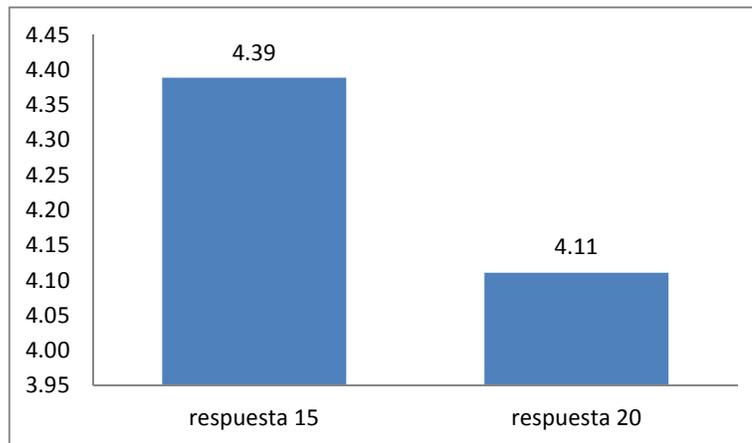
Fuente: Encuesta 13 componentes de perdurabilidad Molinos Roa 2012

Una empresa legítimamente constituida su consolidación es unificada, entre jefes y empleados de la organización. La consolidación de las actividades organizacionales como se habló anteriormente es la comunicación por lo general las organizaciones dan a conocer su visión y misión pero muy pocos de los empleados las conocen, en el caso de Molinos Roa se ven reflejadas estas políticas de comunicación como medio de eficiencia como para los jefes y sus empleados.

Esto refuerza las buenas prácticas de la compañía en consolidar la información. Al ser una empresa tan grande e industrial es muy baja la participación de empleados de menor nivel por eso en promedio la pregunta número 5 ¿los empleados comprometidos son los que analizan, evalúan y comentan sobre las actividades de las personas, superiores, departamentos y resultados de la empresa? Es de 3,1 siendo baja, ya sea por razones de una consolidación de más de 4 décadas, y se encuentran en un punto de consolidación estable mas no olvidado

## 10. Gestión integral

**Ilustración 15 Gestión Integral**



Fuente: Encuesta 13 componentes de perdurabilidad Molinos Roa 2012

El empresario es creyente que *“El desorden y la falta de planeación. Una empresa desordenada no progresa se va muriendo, y eso es como en la casa de uno, una familia desordenada se acaba. Mientras usted sea ordenado de alguna u otra manera usted es exitoso”*<sup>34</sup>.

Y eso se ve a su vez reflejado en el pensamiento de sus colaboradores y directivos de la organización con un 4.39 en promedio de las respuestas se da a entender que otra de las buenas prácticas de Molinos Roa es la planeación y el orden de las actividades que se lleven a cabo. La planeación estratégica siempre es pensada a corto plazo como largo plazo es por eso que es una buena práctica empresarial la cual no llevara a la compañía a su muerte.

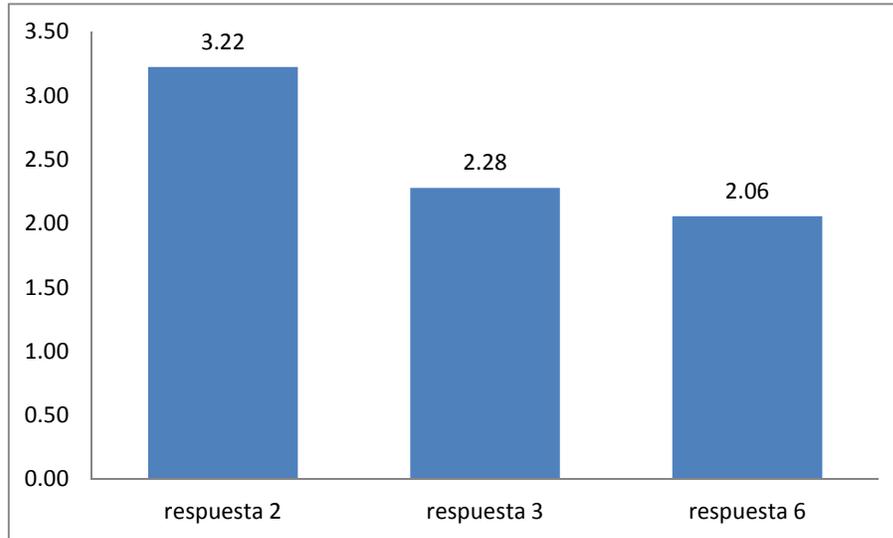
***“El pensamiento hacia el futuro siempre es bueno”.***

---

<sup>34</sup> Entrevista con el CEO de Molinos Roa. 7 de marzo 2012

## 11. Conocimiento del entorno y el mercado

**Ilustración 16 Conocimiento del entorno y mercado**



Fuente: Encuesta 13 componentes de perdurabilidad Molinos Roa 2012

La encuesta muestra que los directivos si creen que la publicidad atrae nuevas metas y las mejora pero no es tan fuerte en la organización en general por el promedio de 3,22 es indiferente siguiendo el lineamiento del empresario el cual cree que la publicidad y el área de mercadeo debe estar enfocada en la recordación de la marca, es un criterio valido cuando una organización se encuentra en su etapa de madurez, la diferenciación se viene a dar en la producción de nuevos productos, es ahí donde entra la participación del grupo de mercadeo.

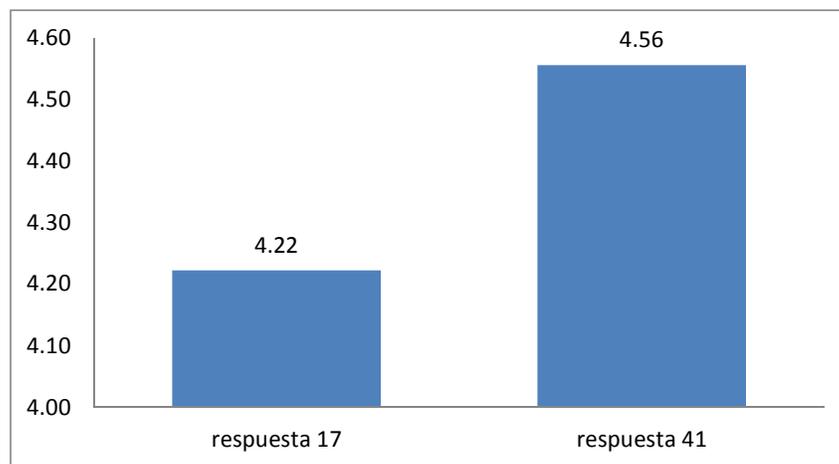
En cuanto al conocimiento dentro de Molinos Roa en las respuestas 3 y 6 hubo una baja participación por parte de los empleados, algo que se muestra es que la información está ubicada en alrededor de todos los trabajadores, lo que da entender que los empleados poseen la información del cliente y del mercado, ya sea por mantener sus condiciones a nivel nacional, el cual da un conocimiento básico del negocio. En la respuesta 3 aproximadamente el 39% equivalente a 7 personas de las 18 no respondieron esta pregunta dentro de

estos cargos están los de gerencia, (gerentes de planta, gerente de ventas, gerente administrativa y financiera) los cuales son cargo de alto nivel que no creen que el conocimiento del negocio o del mercado este en los directivos. No se puede llegar al fondo de este caso. Pero se entiende explicándolo por la, entrevista al empresario de Molinos Roa que toda persona tiene este tipo de conocimiento de la compañía pero este no se representa en solo los directivos sino en los cargos como de gerencia y directivos.

“Experiencia de aprendizaje es transmitírsele a los colaboradores que vienen detrás de mí, si a la empresa le va bien a nosotros los empleados nos va mejor”<sup>35</sup>.

## 12. Eficiencia en procesos

**Ilustración 17 Eficiencia en procesos**



Fuente: Encuesta 13 componentes de perdurabilidad Molinos Roa 2012

Como se ha mencionado anteriormente Molinos Roa tiene una excelente gestión de los procesos y en la planeación, es por ello que se ve reflejado en las encuestas de varios de sus directores alrededor del país.

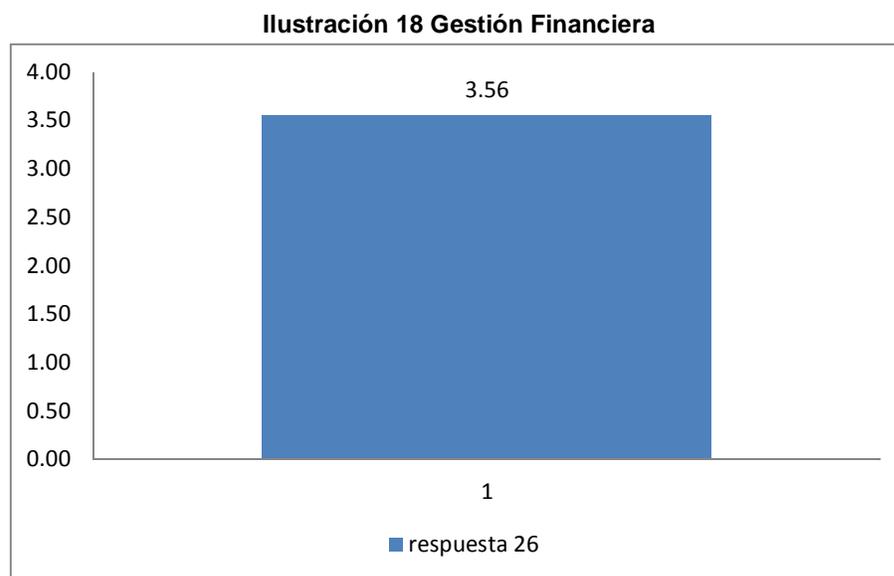
---

<sup>35</sup> IBID

Los procesos dentro de la organización han llevado a mejoras continuas constantemente dadas por el conocimiento interno y la inversión constante en tecnología, son argumentos suficientes para sustentar el gran trabajo de Molinos Roa en las prácticas de eficiencia de los procesos.

El trabajo basado en estrategia y planeación tiene hoy en día a Molinos Roa como líder seguido de su empresa filial Flor Huila.

### 13. Gestión Financiera



Fuente: Encuesta 13 componentes de perdurabilidad Molinos Roa 2012

Para Molino Roa la gestión financiera no ha sido un problema ya que manejan con gran conocimiento el negocio y los márgenes que tiene el arroz a la hora de su venta. La gestión financiera que maneja la organización es un gran logro a través del tiempo ya que los ha llevado a donde están el día de hoy.

La reinversión, el conocimiento, nuevas tecnologías y el poder de endeudamiento financiero que tiene Molinos Roa es debido a estrategias

basadas básicamente en lo financiero, el apoyo a los agricultores con créditos fáciles patrocinados por la organización han logrado un gran interés de trabajar de lleno con esta compañía.

Molinos Roa ha logrado tener el concepto de una buena gestión financiera ayuda a la toma de decisiones en cuanto estrategia y un buen apoyo de las entidades bancarias con un cupo crediticio de \$75 millones USD.

## **5. Una Mirada a la industria arrocera y el tratado de libre comercio con Estados Unidos.**

### **5.1 Industria Arrocera:**

La industria arrocera en Colombia es una de las más importantes ya que hace parte del sector primario, después del café y el maíz. *“En el año 2007 se cultivaron 383.690 hectáreas de los cuales se produjeron 2.437.909 toneladas de arroz mecanizado Paddy Verde, lo cual significo un rendimiento por hectárea de 6.4 ton”*<sup>36</sup>.

El arroz representa el 4,3% de la producción agropecuaria del país que se ha sostenido en los últimos 15 años, teniendo su máximo pico en producción en el año 1999 con 5,37% y su punto más bajo en el año 2007 con 3.8%. Representa 1.164.172,1 del valor total de la producción agropecuaria.<sup>37</sup> Así mismo esta industria se caracteriza por ser generadora de empleo, ya que podemos ver que en el III Censo Nacional Arrocero realizado en el 2007 presento la existencia de 21.800 productores y 26.773 unidades productoras

---

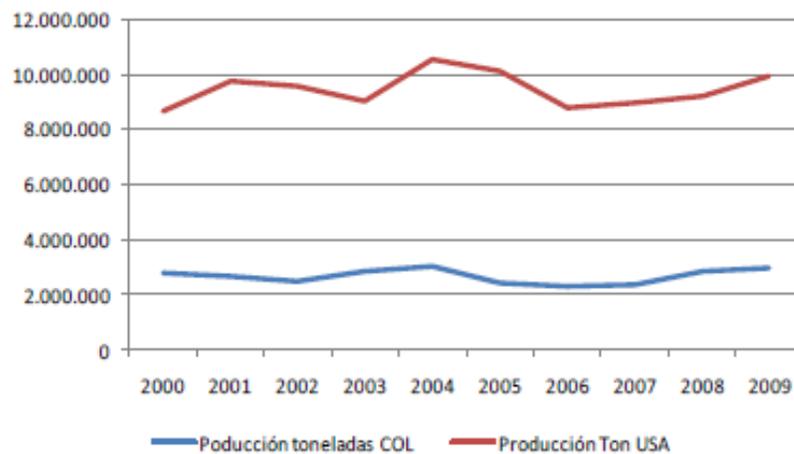
<sup>36</sup> Comparar FEDERACION NACIONAL DE ARROCEROS(Febrero de 2008) III Censo Nacional Arrocero, Recuperado el día 20 de Marzo de 2012 de URL: [http://www.fedearroz.com.co/doc\\_economia/Censo%20III%20%20Libro%20General%2006%20marzo%202008.pdf](http://www.fedearroz.com.co/doc_economia/Censo%20III%20%20Libro%20General%2006%20marzo%202008.pdf)

<sup>37</sup> Datos tomados de: Anuario Estadístico del sector agropecuario-Min de Agricultura, Departamento Nacional de Planeación(DNP), Tabla 37-38.

de arroz (UPA) es decir que género aproximadamente 5.000 empleos que equivalen al 5%<sup>38</sup> de los empleos agrícolas en el país.

El arroz esta localizado en 21 departamentos en 215 municipios en Colombia, donde la mayor parte de la población en dichas locaciones dependen del cultivo del arroz, encontramos que hay 12.414 productores de arroz y aproximadamente 100 molinos de arroz, la producción anual esta entre 2.200.000 toneladas. Además de esto participa con el 2% en el crecimiento del sector industrial, el 0.3% del PIB y el 4% al PIB agropecuario.<sup>39</sup>

**Ilustración 19 Producción en toneladas Colombia y USA**



**Fuente: United States Department of Agriculture-USDA**

<sup>38</sup> Dato tomado de: Revista America Economía, Producción de arroz Colombiano crecerá en 9% en el 2011,Ago-4-2011, Recuperado el día 27 de marzo de 2012 en URL: <http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/produccion-de-arroz-colombiano-crecera-9-en-el-2011>

<sup>39</sup> Revista America Economía, Produccion de arroz Colombiano crecerá en 9% en el 2011,Ago-4-2011 Recuperado el día 27 de marzo de 2012 en URL: <http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/produccion-de-arroz-colombiano-crecera-9-en-el-2011>

**Tabla 10 Producción de arroz paddy por semestre (TON)**

Año	Mecanizado A	Mecanizado B	Subtotal	Manual	Total
2001	1,316,128	807,862	2,123,990	32,320	2,156,310
2002	1,226,436	804,274	2,030,710	32,320	2,063,030
2003	1,535,584	859,286	2,394,870	32,320	2,427,190
2004	1,606,870	857,526	2,464,396	32,320	2,496,716
2005	1,296,587	767,511	2,064,098	32,320	2,096,418
2006	1,147,938	890,613	2,038,551	32,320	2,070,871
2007	1,192,258	939,014	2,131,272	28,590	2,159,862
2008	1,434,924	916,334	2,351,258	28,590	2,379,848
2009	1,510,431	615,650	2,126,081	28,590	2,154,671
2010	1,307,097	763,508	2,070,605	28,590	2,099,195

**Fuente: Dane-Fedearroz (2007)**

Cabe destacar que la industria también se caracteriza por tener muchos avances tecnológicos ya que generalmente se tiene dos tipos de sistema de cultivo de arroz, el mecanizado y el manual, pero el mecanizado representa 2.070.605 toneladas y el manual tan solo el 28.590 toneladas del total (Tabla 1).

Dados los estándares presentados por Europa, Estados Unidos y Japón se puede decir que la industria presenta un desarrollo tecnológico avanzado. Esto lo podemos encontrar en que el porcentaje de arroz partido al salir de almacenaje se mira realmente como un indicador del porcentaje de arroz entero en el grano que llega al molino, el cual refleja los efectos totales de los resultados de los procesos de recolección, secado y almacenaje.[...] Sin embargo en un estudio mas reciente(EDIAGRO,2005) se comparo el índice

que obtienen los molinos que pueden considerarse líderes en tecnología en varios países y se obtuvieron los siguientes resultados: <sup>40</sup>

Encontramos que Colombia, más específicamente en la zona centro iguala a los Estados Unidos y sobrepasa a países centro americanos, en el porcentaje de grano seco sobre paddy seco. Esto refleja claramente como en Colombia la tecnología se clasifica como avanzada en comparación con los países líderes.

**Tabla 11 Índices Molinera, 2004 (paddy seco)**

Índices	COLOMBIA		URUGUAY	C.AMERICA		USA
	CENTRO	LLANO		Tecnología moderna	Tecnología tradicional	
Índice de Grano entero	60%	56%	60%	58%	52 - 54%	60%
Índice de masa Blanca	69%	68%	70%	68%	67%	70%

**Fuente: Diversos trabajos de Ediagro S.A**

## **5.2 Participación en el mercado**

El país se divide en cinco zonas arroceras: centro, llanos orientales, bajo cauca, costa norte y santanderes. El mayor rendimiento por tonelada se encuentra en la zona centro con 7.9 ton/ha que también representa el 46.6% de la producción nacional. Las molineras se encuentran situadas en las diferentes zonas del país, sin embargo cabe destacar que la mayor cantidad y las empresas más importantes se encuentran situadas también en la zona centro del país.

<sup>40</sup> MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL (Febrero de 2006) Observatorio Agrocadenas, Anuario 2005, Agroindustria y Competitividad, Recuperada el día 15 de marzo de 2012 de URL: [http://books.google.com/books?id=RSzw3sgBr28C&pg=PA388&lpg=PA388&dq=agroindustria+y+competitividad&source=bl&ots=ewa-qo\\_Y9v&sig=tj4iGKCw5W9-PEED5a0TNWW3J0Y&hl=en&sa=X&ei=Oth1T9aNNvS10QGWusSTDQ&ved=0CC0Q6AEwBA#v=onepage&q&f=false](http://books.google.com/books?id=RSzw3sgBr28C&pg=PA388&lpg=PA388&dq=agroindustria+y+competitividad&source=bl&ots=ewa-qo_Y9v&sig=tj4iGKCw5W9-PEED5a0TNWW3J0Y&hl=en&sa=X&ei=Oth1T9aNNvS10QGWusSTDQ&ved=0CC0Q6AEwBA#v=onepage&q&f=false)

**Tabla 12 Ubicación de algunos molinos en Colombia**

Molino	Ubicación Planta
Molinos Roa S.A	Neiva (Huila) Espinal (Tolima) Villavicencio (Meta)
Molino Flor Huila S.A.	Neiva (Huila) Espinal (Tolima) (Aunque compra un porcentaje elevado de su materia prima a los Llanos)
Arroz Diana S.A	Espinal (Tolima) Casanare
Procearroz Ltda.	Saldaña (Tolima) San Martín (Meta)
Inproarroz	Villavicencio (Meta)
Unión de arroceros S.A	Espinal (Tolima)
Inversiones Arroz Caribe	Espinal (Tolima)

**Fuente: Induarroz, Moliarroz (1999)**

El mercado del arroz en Colombia es bastante amplio podemos decir que las molineras se dividen en tres grupos: grandes, medianas y microempresas. La diferencia básica entre las tres es el grado de tecnología que cada grupo emplea, la cantidad de toneladas producidas y la rotación de producto lo que hace que genere alto o bajo stock.

La zona centro se caracteriza por tener la molinera más competitiva del país, gracias a los factores como el grado de desarrollo empresarial de la zona, la integración vertical que maneja la industria, la dotación de infraestructura y la cercanía a los grandes mercados urbanos.<sup>41</sup> Los molinos más grandes en el país son aquellos que incurren en cambios tecnológicos para la elaboración y agregación de valor a los productos. En la siguiente tabla se observa el ranking según ventas de las molineras arroceras.

<sup>41</sup> MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL (Febrero de 2006) Observatorio Agrocadenas Colombia, La competitividad de las cadenas agroproductivas en Colombia, Capítulo II, Cadena del arroz Recuperada el día 22 de marzo de 2012 de URL: [http://books.google.com/books?id=-niU32tEHS0C&pg=PA111&lpg=PA111&dq=molineras+de+arroz+en+colombia&source=bl&ots=C9rYvb9KkM&sig=w5W6wi\\_njrb7S5CfEMQ4IcIwy0w&hl=en&sa=X&ei=6Xp4T-KnLOPz0gH99O2xDQ&ved=0CGEQ6AEwBjgK#v=onepage&q=molineras%20de%20arroz%20en%20colombia&f=false](http://books.google.com/books?id=-niU32tEHS0C&pg=PA111&lpg=PA111&dq=molineras+de+arroz+en+colombia&source=bl&ots=C9rYvb9KkM&sig=w5W6wi_njrb7S5CfEMQ4IcIwy0w&hl=en&sa=X&ei=6Xp4T-KnLOPz0gH99O2xDQ&ved=0CGEQ6AEwBjgK#v=onepage&q=molineras%20de%20arroz%20en%20colombia&f=false)

**Tabla 13 Ranking molineras arroceras según ventas**

1	MOLINOS ROA	\$485,353.44	BOGOTÁ
2	MOLINO FLOR HUILA	\$257,137.80	BOGOTÁ
3	ARROZ DIANA	\$252,826.62	BOGOTÁ
4	PROCEARROZ	\$146,754.36	SAN MARTÍN
5	INPROARROZ	\$117,916.98	BOGOTÁ
6	UNIARROZ	\$117,180.40	BOGOTÁ
7	ARROZ CARIBE	\$106,262.48	ITAGÜÍ
8	ARROCERA BOLUGA	\$53,284.19	BOGOTÁ
9	ARROCERA LA ESMERALDA	\$49,647.02	JAMUNDI
10	MOLINO SONORA	\$47,821.42	BOGOTÁ
11	ARROCERA AGUA BLANCA	\$39,394.20	CUCUTA
12	ARROZ MONTECARLO	\$37,553.95	VILLAVICENCIO
13	ARROCERA OLÍMPICA	\$36,610.48	BARRANQUILLA
14	COMERCIALIZADORA DEL LLANO	\$33,850.71	VILLAVICENCIO
15	AGROCOM	\$33,050.72	VILLAVICENCIO

**Fuente: La nota Económica, Vademécum de Mercados Digital, 10.000 empresas (2009-2010)**

El líder del mercado es Molinos Roa S.A con su amplia gama de productos, lo sigue Flor Huila S.A que incurre en el mercado con dos marcas arroz Flor Huila y Dona Pepa y de tercero Arroz Diana. Estas tres marcas son las más representativas para los consumidores de arroz, sin embargo como nos hemos dado cuenta Molinos Roa S.A tiene unas ventas de casi el doble que su segundo rival.

### **5.3 industria frente al TLC con Estados Unidos**

La industria arrocera en el mundo es muy grande ya que existen muchos países productores de este cereal, además el consumo es bastante grande ya que es un producto básico de la canasta familiar. El 77% de la producción

mundial de arroz se concentra en países del continente asiático: China, Indonesia, Bangladesh, Vietnam y Tailandia. Las exportaciones del cereal ascienden a un porcentaje relativamente bajo del consumo aparente mundial (alrededor del 7%) y el 69% de las mismas se concentra en 4 países: Tailandia (27%), India (18%), Vietnam (12%) y Estados Unidos (12%).<sup>42</sup>

**Tabla 14 Ranking mundial de arroz paddy**

Posición	Región	Producción (1000\$ Int)	Producción (T)
1	China	48.765.224	197.212.010
2	India	32.167.493	120.620.000
3	Indonesia	17.934.975	664.11.500
4	Bangladesh	13.588.854	49.355.000
5	Vietnam	10.697.573	39.988.900
6	Myanmar	8.142.863	33.204.500
7	Tailandia	7.913.219	31.597.200
8	Filipinas	4.159.474	15.771.700
9	Brasil	3.089.811	11.308.900
10	Estados Unidos de América	3.019.696	11.027.000

**Fuente: Food and agriculture Organization of the United Nations, FAO. (2010)**

Sin embargo se debe tener en cuenta que el arroz producido por los países asiáticos es de baja calidad ya que se encuentran muchos granos partidos en cambio países como Estados Unidos y Tailandia se reconocen por tener arroz

<sup>42</sup> MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL (Febrero de 2006) Observatorio Agrocadenas Colombia, La competitividad de las cadenas agroproductivas en Colombia, Capítulo II, Cadena del arroz Recuperada el día 22 de marzo de 2012 de URL: [http://books.google.com/books?id=niU32tEHs0C&pg=PA111&lpg=PA111&dq=molineras+de+arroz+en+colombia&source=bl&ots=C9rYvb9KkM&sig=w5W6wi\\_njrb7S5CfEMQ4IcIwy0w&hl=en&sa=X&ei=6Xp4T-KnLOPz0gH99O2xDQ&ved=0CGEQ6AEwBjgK#v=onepage&q=molineras%20de%20arroz%20en%20colombia&f=false](http://books.google.com/books?id=niU32tEHs0C&pg=PA111&lpg=PA111&dq=molineras+de+arroz+en+colombia&source=bl&ots=C9rYvb9KkM&sig=w5W6wi_njrb7S5CfEMQ4IcIwy0w&hl=en&sa=X&ei=6Xp4T-KnLOPz0gH99O2xDQ&ved=0CGEQ6AEwBjgK#v=onepage&q=molineras%20de%20arroz%20en%20colombia&f=false)

de alta calidad.<sup>43</sup> Actualmente Colombia se encuentra en el puesto 23 en el ranking de producción mundial de arroz paddy que mundialmente no representa mayor porcentaje pero sigue teniendo estándares de calidad altos al igual que los de estados unidos como se había mencionado anteriormente.

Colombia estuvo en el proceso de la firma del Tratado de Libre Comercio con los Estados Unidos, que finalmente el pasado 21 de Octubre fue firmado y esta a la espera de la fecha de validez de este mismo.<sup>44</sup> En entorno al TLC se derivan varios pro y contras, y más en el sector agrícola que por decir en Colombia es uno de los más afectados, puesto que es un país sumamente agro, la llegada de productos a precios más bajos podría generar una disminución del valor del producto colombiano.

Estados Unidos tiene una producción alta de arroz, además de esto exporta casi la mitad de su producción a mas de 100 países en el mundo. No obstante estados unidos otorga bastantes subsidios a los productores, “estas ayudas son el soporte para que la exportación de arroz estadounidense se venda un 35% por debajo del costo de producción.”<sup>45</sup> Entonces en general lo que ocurre es que el producto entra a el país a un precio más bajo que del que está en el mercado colombiano, al pasar esto los consumidores van a querer comprar el arroz de mas bajo precio. Esto en teoría es perfecto para el consumidor, pero es allí donde el productor se ve afectado ya que sus ventas empiezan a bajar y no tendrán como pagar los costos de la producción.

---

<sup>43</sup> MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL (Febrero de 2006) Observatorio Agrocadenas Colombia, La competitividad de las cadenas agroproductivas en Colombia, Capitulo II, Cadena del arroz Recuperada el día 22 de marzo de 2012 de URL: [http://books.google.com/books?id=niU32tEHs0C&pg=PA111&lpg=PA111&dq=molineras+de+arroz+en+colombia&source=bl&ots=C9rYvb9KkM&sig=w5W6wi\\_njrb7S5CfEMQ4IcIwy0w&hl=en&sa=X&ei=6Xp4T-KnLOPz0gH99O2xDQ&ved=0CGEQ6AEwBjgK#v=onepage&q=molineras%20de%20arroz%20en%20colombia&f=false](http://books.google.com/books?id=niU32tEHs0C&pg=PA111&lpg=PA111&dq=molineras+de+arroz+en+colombia&source=bl&ots=C9rYvb9KkM&sig=w5W6wi_njrb7S5CfEMQ4IcIwy0w&hl=en&sa=X&ei=6Xp4T-KnLOPz0gH99O2xDQ&ved=0CGEQ6AEwBjgK#v=onepage&q=molineras%20de%20arroz%20en%20colombia&f=false)

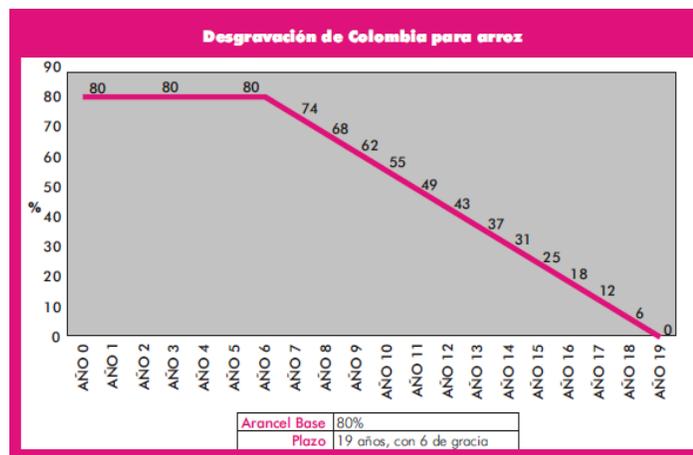
<sup>44</sup> El 12 de octubre de 2011 el Congreso de los Estados Unidos aprobó el Acuerdo, hecho que fue seguido por la sanción de la ley aprobatoria por parte del presidente Obama el 21 de octubre de 2011. Así se dio inicio a la etapa de implementación normativa del Acuerdo en Colombia, el cual tiene por objeto verificar que se lleven a cabo los ajustes tendientes a garantizar que el Acuerdo es compatible con nuestro ordenamiento jurídico. Agotada ésta etapa, se hace el canje de notas entre los dos gobiernos y a partir de entonces se cuentan 60 días para que el Tratado entre en vigencia.

<sup>45</sup> Aurelio Suárez Montoya, La batalla del Arroz, Recuperado el día 29 de Marzo de 2012 en URL: <http://www.salvacionagropecuaria.net/la%20batalla%20del%20arroz.htm>

Lo pactado en el TLC para el sector arrocero una vez entrado en vigencia es por medio del mecanismo de Contingentes Arancelarios<sup>46</sup> en este caso el contingente es de 79.000 toneladas para el primer año que se van aumentando el 4.5% hasta final de 20 años. Además de esto existe una restricción y es que una vez se copen las toneladas pactadas, se puede seguir entrando mas arroz, pero con un arancel del 80% que es bastante alto, uno de los más altos en Colombia, y a partir del año 7, el arancel se desmonta hasta el año 19 hasta llegar a cero (Jeffrey Fajardo, Director Ejecutivo Induarroz)<sup>47</sup>.

Esas 79.000 toneladas tan solo equivalen al 5% del consumo nacional de arroz, sin embargo lograran desestabilizar el sector, sin embargo hoy en día el sector cuenta con un déficit en la oferta de arroz, aproximadamente de 300.000 toneladas anuales que se planean sustituir con la llegada del TLC como beneficio de este.

**Ilustración 20 Desgravación de Colombia para el arroz en el TLC**



**Fuente: SAC, Revista Nacional de Agricultura. (2006)**

<sup>46</sup> Contingentes Arancelarios son cantidades que se pueden importar al año sin pagar arancel.

<sup>47</sup> ABC Economía, Impacto del TLC con Estados Unidos en el sector arrocero, Octubre 12 de 2011, Recuperado el día 15 de Marzo de 2012 en URL: <http://abc-economia.com/2011/10/12/impacto-del-tlc-con-estados-unidos-en-el-sector-arrocero/>

Es por esto que el sector tiene que empezar a buscar alternativas para ponerle de frente la cara al TLC y no dejarse vencer por lo que puede ser una amenaza, los productores por lo tanto tienen que tratar de producir más por hectárea para tener menos costos, y así mismo llegar a obtener economías de escala, implantar mas tecnología de la que se tiene, incurrir en estudios para la diversificación de nuevos productos.

El gobierno en general ve el TLC como una oportunidad para llegar a ser más competitivos impuesto este reto, por ejemplo el Viceministro de Agricultura y Desarrollo Rural Ricardo Sánchez López, plantea buscar líneas de crédito para la modernización de equipos, implementación de tecnología agropecuaria e innovación para adaptación al cambio climático para mejorar la competitividad del proceso productivo, desde la finca hasta al consumidor.<sup>48</sup> También resalta que no solo es un trabajo de los arroceros o Molineras, sino también de otros ministerios e instituciones, ya que se ve la necesidad de mejorar la infraestructura vial para así mismo poder disminuir costos logísticos, y poder ser más competentes. Es decir que en realidad para que el TLC no tenga puntos negativos hacia el sector, debe existir una cooperación entre diferentes entidades gubernamentales y miembros del sector para así lograr solo beneficios de este tratado.

#### **5.4 Posibles estrategias ante el TLC**

Lo más importante para el sector arrocero es entender o ver esta medida más como una oportunidad que como una amenaza, ya que en realidad la entrada del TLC al país hace que este gane competitividad.

El conformismo que se tiene en Colombia no es bueno, por que hace que no se busque agregación de valor a los productos, si se sigue exportando solo

---

<sup>48</sup> FEDEARROZ, Noticias, Mensaje de tranquilidad de Min agricultura a los arroceros, Nov-8-2011, Recuperado el 9 de marzo de 2012 en URL: <http://www.fedearroz.com.co/noticias/noticiasd2.php?id=738>

commodities<sup>49</sup>, el país se retrasa. Hoy en día es muy importante para la competitividad estar a la vanguardia en el mercado. Es por esto que hay diferentes alternativas que el sector arrocero puede tener en cuenta, además es importante resaltar que se tienen 6 años de gracia donde lo pautado en el tratado no varía mucho con lo que hoy en día se vive, es decir que se tiene que aprovechar este tiempo para tomar las medidas necesarias para entrar a competir con el mercado Estadounidense.

Como medidas básicas se plantea un proyecto de adopción masiva de tecnología llamado AMTEC, con el objetivo central de reemplazar las labores tradicionales del campo por prácticas más modernas de preparación de suelos, usando equipos de agricultura de precisión, que permitirán una mayor productividad y reducción de costos de producción.<sup>50</sup> Que con otras palabras, como ya se ha mencionado, la adopción de tecnología en el sector es de suma importancia ya que genera mayores rendimientos por hectárea y calidad en el producto.

También se debe tener en cuenta la importancia de la investigación, se debe tener como prioridad número uno en el sector, ya que esta ayuda a la implementación de nuevas variedades de arroz, a mejorar el cultivo ya sea en siembra, riego o cosecha.<sup>51</sup> Así mismo con estos estudios podremos innovar en productos y generarles un valor agregado como ya se había mencionado; cómo podemos ver en la siguiente tabla, se evidencia la poca innovación para agregar valor a productos y subproductos diferentes al arroz de mesa.<sup>52</sup>

---

<sup>49</sup>Materias primas que no han sufrido o han sufrido una insignificante transformación. Al hablar de commodities, generalmente se hace énfasis en productos genéricos, básicos y sin mayor diferenciación entre sus variedades.

<sup>50</sup> FEDEARROZ, Noticias, CONGRESO ARROCERO OFICIALIZÓ NUEVA ESTRATEGIA ANTE EL TLC Y EL CAMBIO CLIMATICO, Dic-1-2011, Recuperado el 9 de Marzo de 2012 de URL: <http://www.fedearroz.com.co/noticias/noticiasd2.php?id=753>

<sup>51</sup> FEDEARROZ, Noticias, CONGRESO ARROCERO OFICIALIZÓ NUEVA ESTRATEGIA ANTE EL TLC Y EL CAMBIO CLIMATICO, Dic-1-2011, Recuperado el 9 de Marzo de 2012 de URL: <http://www.fedearroz.com.co/noticias/noticiasd2.php?id=753>

<sup>52</sup> García, Andrés, 34 congreso de la industria arrocera, cámara del Induarroz de la Andi, La agenda Interna y la Agroindustria del arroz frente al TLC, Nov-3-2011, Recuperado el 26 de Marzo de 2012 en URL: <http://www.andi.com.co/Archivos/file/Induarroz/MEMORIAS/ANDRES-FELIPE-GARCIA.pdf>

**Ilustración 21** Porcentaje de area sembrada con arroz mecanizado, según sistema de producción, I semestre (2000-2011)



Fuente: DANE (2010)

## Conclusiones:

- Molinos Roa S.A. es una empresa perdurable porque se ha mantenido más de 40 años vigentes en el mercadeo arrocero colombiano brindándole al consumidor nuevas formas de consumir arroz de calidad. Esto lo ha conseguido con políticas de gestión concretas, con altos niveles de planeación a largo plazo en sus productos y decisiones, con altos estándares de tecnología de calidad y con el mejor talento humano especializado en brindarle valor agregado a todas las cosas que hacen.
- Con la entrevista al empresario nos dimos cuenta que Molinos Roa es una empresa diferente a las demás porque siempre va buscando la manera de sobresalir en el mercado creando nuevos productos, trayendo la mejor tecnología de punta, teniendo personal especializado en el manejo del arroz desde su cultivo hasta su procesamiento para el consumo.
- Una fortaleza excepcional de Molinos Roa es siempre reinvertir las utilidades en nuevos proyectos, ellos nunca se guardan el dinero siempre lo invierten en el producto, en las plantas industriales, en las plantas físicas, en el personal.
- En los aspectos de la dirección (liderazgo, planeación estratégica y realidad empresarial) nos pudimos dar cuenta de que efectivamente lo que nos decía el gerente en la entrevista era totalmente cierto Molinos Roa es considerada como la empresa líder en el mercado, con una planeación estratégica impecable siempre pensando en el largo plazo donde efectivamente es la empresa más grande del sector superando a sus competidoras por mas del 50% en ventas y en ganancias.
- Con las encuestas y la entrevista al empresario nos pudimos dar cuenta que los empleados están identificados con la empresa y que en su gran mayoría los componentes de perdurabilidad de la Universidad del Rosario se cumplen con cabalidad es por ello que Molinos Roa es una

empresa perdurable y lo va a seguir siendo con los lineamientos que están construyendo para el futuro.

- Las características que ha llevado a Molinos Roa ser la líder del sector son sus buenas prácticas, las cuales se observan en la encuesta y la buena metodología de los trece principios de la perdurabilidad.
- La metodología adaptada por Molinos Roa es adecuada al sector, en esta investigación se determinó la importancia de sus acciones a tomar ante situaciones adversas y se profundizaba en el orden y la claridad en sus comunicaciones.
- Podemos concluir que sus buenas prácticas en el área gerencial los ha llevado a tener ese poder determinante desde punto financiero, humano y mercadeo ser no solo una empresa longeva sino una empresa perdurable, estas costumbres han sido el sustento para toda participación y toma de decisiones de la empresa.
- Se encontró que Molinos Roa maneja un proceso de mejora continua desde un punto de vista de inversión en tecnologías y la forma de innovar en productos asociados al arroz, lo cual lo pone en una posición relevante ante sus competidores y estar bajo los niveles de los estándares internacionales.
- El buen manejo financiero desde la creación de Molinos Roa ha sido la parte diferenciadora del sector del arroz a nivel nacional, lo cual esta investigación y su propio presidente dice que es la clave del éxito, el cual tiene a Molinos Roa como la mejor empresa del sector arrocero.
- La buena participación por parte de los empleados y la buena integración por parte de los jefes y sus empleados ha llevado a molinos roa tener un gran talento humano comprometido con los objetivos y funciones de la empresa desde un sentido de pertenencia basado en la ética profesional.
- Molinos Roa ha sido perdurable en el tiempo principalmente por 4 factores: 1. Buena gerencia financiera, 2. Reinversión en tecnología y innovación en el producto, 3. Legalidad y buen manejo del recurso

humano, 4. Un excelente apoyo para sus proveedores desde el punto humano y económico.

- El concepto o idea de perdurabilidad, mayor crecimiento, orden y responsabilidad, ha llevado Molinos Roa a ser una empresa sana con objetivos claros, con su gran dinámica social y a su poder financiero que lo pone como la mejor empresa del sector agrícola en Colombia.
- Aun falta trabajar en el área de mercadeo y recordación de marca.
- Bajas expectativas a nivel de exportaciones.
- El sector arrocero debe tomar medidas para enfrentar el TLC, así se tenga un periodo de gracia, unas de las estrategias mas importantes es la implementación de tecnología, ya que esto es lo que hace mas eficiente el sector y así mismo reduce costos, para poder competir con el mercado Estadounidense.
- Las empresas del sector necesitan además de desarrollo de tecnología, ayuda del gobierno en cuanto a la infraestructura vial en el país, ya que la mayor parte de los costos se incurren en el transporte, además de esto, para un TLC con Estados Unidos se necesita mejorar esta parte y ser más competitivos.
- En cuanto al tratado del TLC con Estados Unidos, Molinos Roa no se ve realmente afectada, ya que sus condiciones de ser la líder en el sector le permiten desarrollar nuevos productos y estrategias para sobre llevar este suceso.
- Actualmente Molinos Roa se encuentra realizando nuevos productos y siempre a la vanguardia de nuevas tecnologías para así poder tener mayor competitividad y lograr perdurabilidad ante los cambios que ocurrirán con la entrada del TLC.

## RECOMENDACIONES

Se encuentra que Molinos Roa tiene unas excelentes prácticas empresariales las cuales la han llevado a ser una de las empresas arroceras más fuertes del país, pero aun se encuentran algunas deficiencias con respecto a la marca en sí, ya sea que es un producto fácilmente de sustituir o es de consumo diario que no tiene una fuerte recordación al público en general.

Sus finanzas son las mejores del sector sus números reportados desde el 2010-2011 son bastantes poderosos, su relación con sus proveedores (campesinos y terratenientes), son fuertes y muy ligados a la construcción mutua. Según lo observado bajo este ejercicio da resultado que su mayor fuerte son las finanzas y a su vez los proveedores.

El TLC siempre va a ser una constante en el sector arrocero la producción de Estados Unidos es superior en todos los sentidos, a pesar de la gran estructura física de Molinos Roa va a ser muy difícil competir con los precios a los cuales van a llegar el arroz a Colombia. Las estrategias de producción y disminución del gasto operativo, la tecnificación de los proveedores disminuiría el precio al cual se obtiene el producto base, los planes de logística y venta del producto final lograra posicionar la marca y disminuir el valor del precio del arroz.

Se tiene en cuenta que la producción de molinos roa es eficiente e innovadora, pero aun existen los problemas de precios con las empresas del mundo, ya que el arroz de Colombia y en especial de esta marca es bastante caro comparado con el mundial, además de esto la infraestructura vial del país es una amenaza para la reducción de costos. Se debe implementar producciones demasiado altas para poder bajar costos y poder competir con el mercado de Estados Unidos sin perder posicionamiento.

## Bibliografía

1. Cámara de comercio de Bogotá desempeño de las molineras <http://camara.ccb.org.co/contenido/contenido.aspx?conID=149&catID=70> el 25 de noviembre 2011.
2. RIVERA, Hugo Alberto (2006), La perdurabilidad organizacional: Un fenómeno explicable desde la biología, la economía y la dirección estratégica de la empresa. Revista EOS No. 1. Bogotá: Universidad del Rosario.
3. Datos generales de Molinos Roa S.A. Consultada el 4 de Abril de 2012. Tomado de: [www.arrozroa.com](http://www.arrozroa.com).
4. Concepto, importancia y principios de la dirección Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos11/conim/conim.shtml>. Marzo 14 de 2012.
5. DAFT, Richard L. (2006). La experiencia del liderazgo. Pág. 5. 3era edición. Vanderbilt University, Estados Unidos. Editorial Thomson.
6. MINTZBERG, Henry. (1997). El proceso estratégico. 1era edición. Editorial Pearson Prentice Hall.
7. STEINER, George Albert. (1994). Planificación de la alta dirección. 4ta edición. Editorial Eunsa.
8. Doctorado en las ciencias de la dirección. Realidad empresarial. Recuperado el 10 de abril de 2012. <http://www.urosario.edu.co/Administracion/Doctorado/Doctorado-en-Ciencias-de-la-Direccion/ur/Lineas-de-Investigacion/Realidad-Empresarial/>
9. Informe sectorial: Arroz, imagen, recuperado el día 05/04/12 en <http://factordinero.com/de-interes/115-informe-sectorial.html>
10. Hugo Alberto Rivera Rodríguez, “La perdurabilidad organizacional: un fenómeno explicable desde la biología, la economía y la dirección estratégica”, pág. 55, publicado en la revista EOS No 1, septiembrediciembre 2007.
11. La cadena del arroz Colombia: Arroz, imagen, recuperado el día 05/04/12 a las 17:43pm en <http://es.scribd.com/doc/22381818/La-Cadena-de-Arroz-en-Colombia>
12. Encuesta de perdurabilidad realizada por la Universidad del Rosario. [http://portal.urosario.edu.co/fac\\_administracion/instrumento\\_medicion/encuesta.php](http://portal.urosario.edu.co/fac_administracion/instrumento_medicion/encuesta.php)
13. Comparar FEDERACION NACIONAL DE ARROCEROS (Febrero de 2008) III Censo Nacional Arrocerero, Recuperado el 20 de Marzo de 2012 [http://www.fedearroz.com.co/doc\\_economia/Censo%20III%20%20Libro%20General%2006%20marzo%202008.pdf](http://www.fedearroz.com.co/doc_economia/Censo%20III%20%20Libro%20General%2006%20marzo%202008.pdf)
14. Datos tomados de: Anuario Estadístico del sector agropecuario-Min de Agricultura, Departamento Nacional de Planeación (DNP), Tabla 37-38.
15. Dato tomado de: Revista América Economía, Producción de arroz Colombiano crecerá en 9% en el 2011, Ago-4-2011, Recuperado el día 27 de marzo de 2012 en URL: <http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/produccion-de-arroz-colombiano-crecera-9-en-el-2011>

16. Revista América Economía, Producción de arroz Colombiano crecerá en 9% en el 2011, Ago-4-2011 Recuperado el día 27 de marzo de 2012 en URL: <http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/produccion-de-arroz-colombiano-crecera-9-en-el-2011>
17. MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL (Febrero de 2006) Observatorio Agrocadenas Colombia, La competitividad de las cadenas agroproductivas en Colombia, Capitulo II, Cadena del arroz Recuperada el día 22 de marzo de 2012 de URL: [http://books.google.com/books?id=-niU32tEHs0C&pg=PA111&lpg=PA111&dq=molineras+de+arroz+en+colombia&source=bl&ots=C9rYvb9KkM&sig=w5W6wi\\_njrb7S5CfEMQ4lclwy\\_0w&hl=en&sa=X&ei=6Xp4T-KnLOPz0gH99O2xDQ&ved=0CGEQ6AEwBigK#v=onepage&q=molineras%20de%20arroz%20en%20colombia&f=false](http://books.google.com/books?id=-niU32tEHs0C&pg=PA111&lpg=PA111&dq=molineras+de+arroz+en+colombia&source=bl&ots=C9rYvb9KkM&sig=w5W6wi_njrb7S5CfEMQ4lclwy_0w&hl=en&sa=X&ei=6Xp4T-KnLOPz0gH99O2xDQ&ved=0CGEQ6AEwBigK#v=onepage&q=molineras%20de%20arroz%20en%20colombia&f=false)
18. Aurelio Suárez Montoya, La batalla del Arroz, Recuperado 29 de Marzo <http://www.salvacionagropecuaria.net/la%20batalla%20del%20arroz.htm>
19. FEDEARROZ, Noticias, Mensaje de tranquilidad de Min agricultura a los arroceros, Nov-8-2011, Recuperado el 9 de marzo de 2012 en URL: <http://www.fedearroz.com.co/noticias/noticiasd2.php?id=738>
20. FEDEARROZ, Noticias, CONGRESO ARROCERO OFICIALIZÓ NUEVA ESTRATEGIA ANTE EL TLC Y EL CAMBIO CLIMATICO <http://www.fedearroz.com.co/noticias/noticiasd2.php?id=753>
21. García, Andrés, 34 congreso de la industria arrocera, cámara del Induarroz de la Andi, La agenda Interna y la Agroindustria del arroz frente al TLC, Nov-3-2011, Recuperado el 26 de Marzo de 2012 en URL: <http://www.andi.com.co/Archivos/file/Induarroz/MEMORIAS/ANDRES-FELIPE-GARCIA.pdf>