

# Bavaria S.A. Sistema de distribución. Análisis económico\*

Bernardo Parra Restrepo\*\*

## Resumen

Este artículo describe el proceso de distribución de los productos de la cervecería Bavaria S.A. Identifica los diferentes agentes que participan en el proceso de mercadeo de las bebidas y la forma como se reparte entre ellos el valor de los diferentes componentes de la producción, a saber: a) la parte que se destina como rentas de capital a los prestamistas de dinero (bancos, tenedores de bonos y accionistas), b) la porción que pasa al Estado como impuesto al consumo, c) la fracción del plusvalor generado y realizado con el precio de fábrica que queda en manos del industrial, d) la parte que va a parar a los trabajadores indirectos como renta de trabajo, e) la porción que va a los agentes contratistas en forma de renta servicios, f) la fracción cedida a los comerciantes minoristas como componente de su ganancia comercial, g) la parte del producto que en forma de valor de uso va a manos del consumidor final a cambio de un precio de venta al público. El propósito de este análisis es conocer las relaciones entre el grupo empresarial Bavaria y sus agentes (internos y externos), así como su influencia en la economía nacional.

## Palabras clave

Sistema de producción, sistema de distribución, Bavaria, Serdan, Vise, contratos principal-agencia, *outsourcing*, renta servicios, plusvalía.

## 1. Introducción

En la teoría económica, cuando se analiza la conducta de los productores, se observa la forma en que las empresas pueden organizar eficientemente su producción, teniendo en cuenta cómo varían los costes, si cambian los precios de los factores y el nivel de producción.

En el proceso de producción, las empresas convierten los recursos en productos. Los recursos que intervienen en los procesos de producción se pueden dividir en

dos grandes categorías: la fuerza de trabajo y el capital, cada uno de los cuales puede contener subdivisiones más estrictas. La teoría neoclásica de la economía considera que el capital puede estar constituido por todas las existencias de dinero, materias primas, combustibles, maquinaria, edificios, etc. que posea la empresa. El trabajo comprende la actividad de los trabajadores que actúan directamente sobre el proceso de producción durante un tiempo determinado. El recurso humano, a su vez, se divide entre trabajadores calificados y no calificados, y unos y otros en directos e indirectos.

El valor de la fuerza de trabajo de los asalariados, cualquiera sea su condición, el valor de la materia prima (que hace parte del capital puesto en circulación y corresponde a todos aquellos bienes que la empresa compra y transforma en un producto final), el valor de la maquinaria e instalaciones productivas, se incorporan al proceso de producción de una manera gradual durante toda su vida útil; todas estas mercancías se pagan en las condiciones medias existentes en el mercado (Ricardo, 1817/1976).

\* Este artículo hace parte del trabajo de investigación sobre Grupos Económicos de Colombia. Recoge parcialmente las conclusiones de algunos trabajos realizados por los estudiantes que participaron en el semillero de investigación sobre el mismo tema, dirigido por el autor. Se agradece la colaboración de los profesores Eduardo Sáenz Róvner y Miguel Ángel Molina Zamudio, quienes con sus comentarios y sugerencias ayudaron a afinarlo. Se recibió en diciembre de 2003 y se aprobó definitivamente en marzo de 2004.

\*\* Profesor titular de la Universidad Nacional de Colombia, Facultad de Ciencias Económicas, Escuela de Administración y Contaduría Pública. Administrador de Negocios y Magister en Administración de EAFIT. E-mail: bparrare@unal.edu.co

Al vender a un precio de fábrica, superior al valor de las mercancías que ha adquirido previamente, la empresa logra su objetivo de maximización de beneficios, teniendo en cuenta los costos de producción y distribución de la cerveza y cediendo al minorista una parte de la plusvalía. Finalmente, el consumidor logra satisfacer una necesidad a través de la adquisición del producto.

#### 4.1 Esquema del proceso de distribución del producto social

En el gráfico 1 se presenta un esquema convencional del proceso de distribución de las mercancías que produce el consorcio Bavaria. Allí es posible distinguir varios tipos de agentes que participan en él. Se sintetiza únicamente el proceso de distribución del producto social generado en el proceso industrial de Bavaria. En este esquema se da por supuesto que sólo se produce cerveza y que ésta se distribuye en envase tradicional, es decir botella retornable. Para facilitar la exposición se enumeran algunas de las áreas. En el área 1 aparecen tres tipos de prestamistas de dinero: bancos, comparadores de bonos y accionistas; en el área 2 se presenta la relación entre la empresa Bavaria y sus agentes internos que hacen parte de las funciones de producción y administración y ventas. En la parte media se hallan dos tipos de agentes externos, así: en el área 3 se sitúan los subcontratistas de distribución, y en el área 4, las agencias de servicio de trabajo temporal (Serdan S.A., Vise Ltda. y otros) que prestan asistencia de "preventa"<sup>4</sup>, asesoría comercial, vigilancia, aseo y mantenimiento. En la parte inferior están los distribuidores minoristas que venden los productos al consumidor final.

Veamos cómo se desarrollan las relaciones entre Bavaria y sus agentes: Supongamos que Bavaria para producir X cantidad de hectolitros de cerveza incurre en el costo **C**. Para obtener su tasa esperada de ganancia, Bavaria fija el precio de fábrica **Pf**, que es igual al costo de producción **C** más un sobreprecio **d**, que incluye tanto la ganancia industrial esperada, **Gi**, los costos de administración y distribución, **Cg**, y el impuesto al consumo, **lc**. Por lo tanto,

$$d = Gi + Cg + lc \quad (1)$$

y

$$Pf = C + d. \quad (2)$$

Para colocar el producto final en manos del consumidor, median entre éste y Bavaria dos agentes: el *distribuidor* y el *minorista*. Bavaria entrega en puerta de fábrica al distribuidor el producto para que éste lo distribuya a los minoristas a cambio de un flete, que es el costo de distribución en el que incurre la primera. El distribuidor entrega al minorista el producto a cambio del precio **Pf**, y este último a su vez lo vende al consumidor final al precio de mercado, **Pm**. El precio de mercado incluye el precio de fábrica más un sobreprecio, **d'**, compuesto por el costo de comercialización, **Cm**, y la ganancia comercial del minorista, **Gc**. Se tiene entonces que:

$$d' = Cm + Gc \quad (3)$$

y

$$Pm = Pf + d' \quad (4)$$

El minorista traslada a Bavaria la diferencia entre **Pm** y **d'**, es decir, el precio de fábrica, **Pf**.

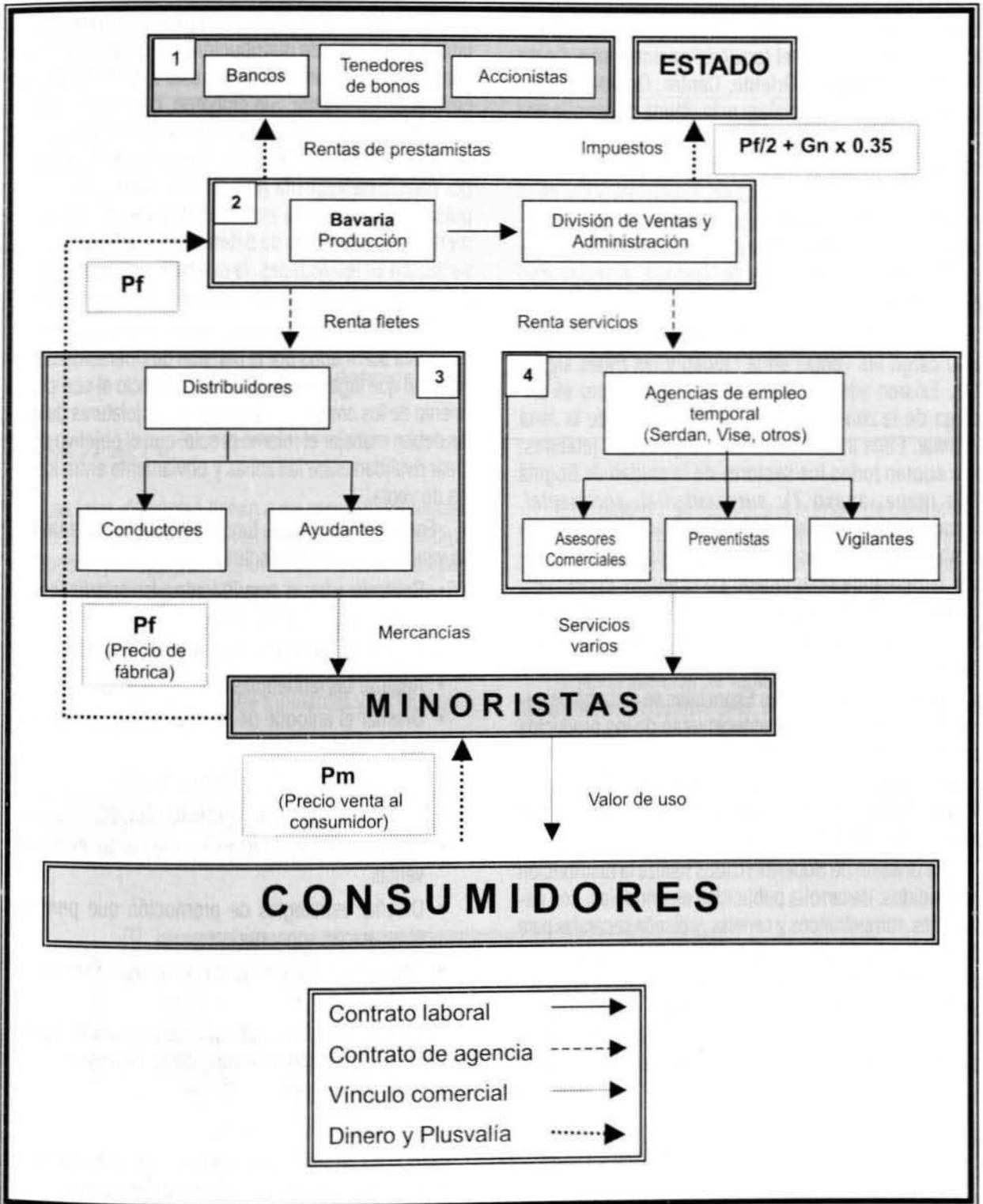
Después de estas operaciones puede calcular la ganancia industrial, a la cual añade los ingresos que procedan de otros negocios: rentas de inversiones, ganancias ocasionales por ventas, etc.; deduce otros egresos, por ejemplo, la pérdida por participar en otros negocios, y obtiene la ganancia neta, de la cual cede una participación al Estado en forma de *impuesto*. Una vez Bavaria obtiene **Pf**, descuenta el montante correspondiente al impuesto al consumo, **lc**, quedándose con la diferencia **Pf - lc**, que es el precio del productor, **Pp**, con el cual reproduce el capital invertido —capital constante y capital variable—. El capital constante es el valor de las materias primas y los costos generales de fabricación; el capital variable es el relacionado con el salario de sus agentes internos (trabajadores directos e indirectos). Una vez realizadas las deducciones anteriores, obtiene la ganancia operacional, **Go**, de la cual descuenta: a) las sumas debidas como *rentas de servicios* a los agentes externos (Serdan, Vise, etc.), b) las *rentas de fletes* a los agentes distribuidores, c) las rentas correspondientes a los negociantes de software, la renta cedida por derechos de uso de licencias, marcas y patentes, la renta alquiler, etc., y d) traslada parte de las *rentas de capital* a los prestamistas de dinero (tenedores de bonos, bancos y corporaciones financieras).

Después de estas operaciones obtiene la ganancia bruta, **Gb**, de la que descuenta los impuestos por concepto de renta, predial e industria y comercio, quedándose, finalmente, con la ganancia industrial, **Gi**, la cual se distribuye entre los accionistas y se reinvierte para ampliar el proceso productivo.

<sup>4</sup> Es decir, no son vendedores. Como no son empleados de Bavaria, no tienen la autorización para expedir facturas, de modo que sólo recogen información.

Gráfico 1

Bavaria S.A. Esquema del proceso de distribución del producto social



Fuente: Adaptación del autor.

## 2. La generación interna de valor

La relación en la que participan los factores en el proceso de producción y el efecto resultante se describe por medio de una función. Esta función relaciona el nivel de producción que obtiene una empresa con cada combinación específica de factores. La composición orgánica del capital establece una relación entre el capital físico que es fijo (capital constante) y el trabajo humano que es variable (capital variable), de modo que la empresa puede producir más, incrementando la cantidad de tiempo de trabajo. Es decir, esta relación le permite al empresario decidir cuánto capital constante debe disponer por cada hora de trabajo disponible. O, en otras palabras, debe decidir cuánto trabajo debe contratar en relación con la cantidad de bienes que desee producir.

Los factores de producción se pueden combinar de tal forma que se elija una relación en la cual los costos de realizar la producción con la combinación elegida de factores sean mínimos. Teniendo en cuenta lo anterior, en condiciones de competencia, una empresa debe tomar la decisión de cuánto debe producir de acuerdo con la máxima ganancia que espera obtener con este nivel de producción, considerando que los competidores tienden a hacer lo mismo. Al final, cada uno obtiene sólo la *tasa media de ganancia* del mercado. Pero cuando una empresa se sitúa en condiciones monopolistas, la combinación de factores de manera óptima da paso a la fijación de los precios de acuerdo con la *tasa esperada de ganancia*. Es decir, la empresa simplemente fija los precios a los cuales debe vender su producción para conseguir la ganancia esperada, dado que no comparte con nadie la demanda del mercado.

Con la maximización de ganancias, el empresario pretende conseguir mayor acumulación de capital, de modo que, sin importar el uso que el trabajador le pueda dar al salario, aquel simplemente elige la combinación óptima que le minimice los costos porque, para el capitalista, el salario es un coste que se opone al deseo de maximizar las ganancias, por eso despiden a los trabajadores.

Los conceptos mencionados fueron considerados por la economía clásica y desarrollados por Marx, quien analizó el concepto denominado plusvalía. Algunos analistas, en su afán simplificador, distorsionan este concepto. Por ejemplo, en el *Diccionario de economía y negocios* (Andersen, 1999, p. 489) dice:

La plusvalía (*unearned increment, capital gain*) es el incremento del valor que sufre un bien patrimonial sin que se deba a modificaciones realizadas

por su propietario. Por ejemplo, el incremento del valor que sufre el suelo con el paso del tiempo. Por tanto se denomina también plusvalía el beneficio obtenido por la enajenación de un activo que se realiza a un precio superior al de adquisición. En términos reales la plusvalía se calcula descontando el efecto de la inflación.

Esta definición parte del supuesto de que en la relación comercial comprar barato y vender caro se produce plusvalía, lo cual no es correcto, pues la ganancia comercial está constituida por la parte de la plusvalía que es cedida al comerciante por el productor. Por eso la concepción desarrollada por la crítica a la economía política clásica considera que la plusvalía es un agregado, compuesto por la ganancia industrial, la ganancia comercial, la renta pagada a los propietarios de la tierra y el capital, y los impuestos que van a parar al Estado. Este mayor valor se genera cuando se utilizan obreros en la producción de mercancías, en una relación laboral con un capitalista, quien determina la duración de la jornada de trabajo. El valor de lo que el obrero produce está determinado por el tiempo de trabajo socialmente necesario, el cual no es otra cosa que el conjunto de bienes y servicios que permiten al obrero y su familia mantener un "nivel de vida de subsistencia". El obrero no deja de producir cuando el valor de lo que ha creado sea igual al salario que recibe (que es igual a lo que necesita para la reproducción de las energías físicas y mentales empleadas y para atender las necesidades de su familia). Por el contrario, continúa produciendo durante todo el tiempo que dure la jornada, y el valor que crea por encima del salario de subsistencia que recibe representa la plusvalía, que en determinadas circunstancias vuelve a entrar en el proceso de producción y se constituye en una forma de acumulación de capital.

La generación de plusvalía es la fuerza motriz del sistema capitalista. Es el incentivo clave que empuja a los capitalistas a participar en los negocios. Aunque las condiciones naturales donde se desarrolla la sociedad son factores que influyen en la generación de producto excedente (y este excedente, en determinadas circunstancias puede convertirse en plusvalía), los esfuerzos por parte de los capitalistas para aumentar dicha plusvalía pueden adoptar la forma de aumento de la producción de los obreros. Este incremento se puede lograr mediante la prolongación de la jornada normal de trabajo o con la introducción de nuevos dispositivos técnicos, como las máquinas. El uso de estas últimas supone un ahorro en el uso de mano de obra (o mejor, del tiempo de trabajo requerido para producir), con lo que se hace posible

despedir a algunos obreros, mientras que los que se quedan trabajan más en términos relativos. En fin, para que se pueda obtener producto excedente se debe influir sobre una o la combinación de cinco variables que determinan su magnitud en términos relativos:

1. La primera variable es la prolongación de la jornada laboral. Es decir, extender el tiempo de trabajo por encima del límite considerado en ese momento como normal. Por ejemplo, si la jornada de trabajo es de ocho horas y se extiende su duración por encima de dicho límite en una o dos horas. El mismo efecto se logra elevando el número de semanas necesarias para tener derecho a una pensión de retiro y aumentando la edad a la cual se puede acceder a hacer uso de este derecho.
2. La segunda variable es modificar la explotación de la fuerza de trabajo, manteniendo la duración de la jornada de trabajo constante, mediante el cambio en la participación de algunos de sus componentes. Por ejemplo: i) modernizando los instrumentos de trabajo, ii) introduciendo nuevos medios de producción en la relación del trabajador con los objetos de trabajo, iii) mejorando el proceso de producción, v. gr., con la eliminación del tiempo de trabajo perdido por ineficiencia, por movimientos torpes, lentos o innecesarios; con la eliminación de los defectos y reprocesamientos; con la eliminación del tiempo perdido como consecuencia de órdenes inútiles, tiempos muertos o "cuellos de botella" en el flujo de la producción, etcétera.
3. Una tercera forma se hace manteniendo constante la cantidad de dinero pagada como salario, pero haciendo un aumento general en los precios de los bienes y servicios de primera necesidad. Por ejemplo, elevando el precio de los servicios públicos, combustibles y peajes; de los gastos de vivienda, v. gr., arriendos o cuotas de amortización; aumentando el precio de los alimentos, de los servicios de salud y educación; en el caso de los trabajadores del Estado y empleados públicos, reteniendo durante varios meses los aumentos de salarios a que tienen derecho; aumentando los impuestos indirectos, como el IVA, o sustrayendo abusivamente una parte de los ingresos de los trabajadores que han sido depositados en bancos o cuentas de ahorro, etcétera.
4. Una cuarta variable que influye en la generación de producto excedente es la creación de condiciones que permitan liberar las capacidades creadoras de los trabajadores. A esto apuntan hoy en día los métodos de control de calidad en toda la compañía, las

formas de producción justo a tiempo, el *outsourcing*, los contratos de agencia, etc. (Parra, 2002, cap. 15; 2003, p. 30).

5. Todas las formas anteriores son legales en una economía capitalista, pues están permitidas por la ley, no es un robo ni tampoco un acto ilícito, por supuesto dentro de las leyes y el Estado de derecho que rigen en el sistema capitalista. Por eso se puede agregar una quinta forma de adueñarse de la plusvalía, que es la apropiación ilegal. Esta consiste en la apropiación indebida (la mayor parte de las veces intencional) de la parte que pasa al Estado, pero que por diversas circunstancias desaparece o no llega a las cuentas de la tesorería. Por ejemplo, cobrar un peaje y entregar tiquetes clonados; cobrar el impuesto al consumo o el IVA y quedarse con todo o parte de la suma recaudada<sup>1</sup>.

La acción individual que ejerce cada una de las variables aquí mencionadas o la combinación de ellas en el proceso de trabajo, tiene como resultado la producción de un producto excedente mayor. El problema de fondo es determinar cuáles son los grupos sociales que tienen derecho a apropiarse y disfrutar de este mayor valor creado, si los accionistas, los miembros de las cúpulas directivas de las empresas, los funcionarios públicos de alto rango o todos los trabajadores que contribuyeron a crearlo y aquellas personas que por diferentes condiciones deban recibir el apoyo social. Este es el quid del asunto. ¿Quiénes tienen derecho a apropiarse del plusproducto?

### 3. Los contratos de agencia en general

Teniendo en cuenta las anteriores consideraciones se puede decir que en la práctica empresarial surgen infinidad de mecanismos que se enmarcan dentro de las formas arriba mencionadas, aunque en la mayoría de los casos se esconden veladamente. Por ejemplo, una manera empleada por parte del empresario para incrementar la cuota de plusvalía que le corresponde es a través de las prácticas del *outsourcing*. Este método de contratación teóricamente busca mejorar la competitividad (porque en la práctica lo que hace es modificar las condiciones para la generación o realización de plusvalía, la cual finalmente es el incentivo para mantener la empresa).

<sup>1</sup> Puede pensarse que no es posible expropiar lo expropiado, pero así es de alguna manera. Los impuestos se constituyen en una forma de redistribución de la plusvalía, que revierte al trabajador en forma de servicios de educación, de salud, recreación y bienestar que presta el Estado.

Al vender a un precio de fábrica, superior al valor de las mercancías que ha adquirido previamente, la empresa logra su objetivo de maximización de beneficios, teniendo en cuenta los costos de producción y distribución de la cerveza y cediendo al minorista una parte de la plusvalía. Finalmente, el consumidor logra satisfacer una necesidad a través de la adquisición del producto.

#### 4.1 Esquema del proceso de distribución del producto social

En el *gráfico 1* se presenta un esquema convencional del proceso de distribución de las mercancías que produce el consorcio Bavaria. Allí es posible distinguir varios tipos de agentes que participan en él. Se sintetiza únicamente el proceso de distribución del producto social generado en el proceso industrial de Bavaria. En este esquema se da por supuesto que sólo se produce cerveza y que ésta se distribuye en envase tradicional, es decir botella retornable. Para facilitar la exposición se enumeran algunas de las áreas. En el área 1 aparecen tres tipos de prestamistas de dinero: bancos, comparadores de bonos y accionistas; en el área 2 se presenta la relación entre la empresa Bavaria y sus agentes internos que hacen parte de las funciones de producción y administración y ventas. En la parte media se hallan dos tipos de agentes externos, así: en el área 3 se sitúan los subcontratistas de distribución, y en el área 4, las agencias de servicio de trabajo temporal (Serdan S.A., Vise Ltda. y otros) que prestan asistencia de "preventa"<sup>4</sup>, asesoría comercial, vigilancia, aseo y mantenimiento. En la parte inferior están los distribuidores minoristas que venden los productos al consumidor final.

Veamos cómo se desarrollan las relaciones entre Bavaria y sus agentes: Supongamos que Bavaria para producir X cantidad de hectolitros de cerveza incurre en el costo **C**. Para obtener su tasa esperada de ganancia, Bavaria fija el precio de fábrica **Pf**, que es igual al costo de producción **C** más un sobreprecio **d**, que incluye tanto la ganancia industrial esperada, **Gi**, los costos de administración y distribución, **Cg**, y el impuesto al consumo, **Ic**. Por lo tanto,

$$d = Gi + Cg + Ic \quad (1)$$

y

$$Pf = C + d. \quad (2)$$

Para colocar el producto final en manos del consumidor, median entre éste y Bavaria dos agentes: el *distribuidor* y el *minorista*. Bavaria entrega en puerta de fábrica al distribuidor el producto para que éste lo distribuya a los minoristas a cambio de un flete, que es el costo de distribución en el que incurre la primera. El distribuidor entrega al minorista el producto a cambio del precio **Pf**, y este último a su vez lo vende al consumidor final al precio de mercado, **Pm**. El precio de mercado incluye el precio de fábrica más un sobreprecio, **d'**, compuesto por el costo de comercialización, **Cm**, y la ganancia comercial del minorista, **Gc**. Se tiene entonces que:

$$d' = Cm + Gc \quad (3)$$

y

$$Pm = Pf + d' \quad (4)$$

El minorista traslada a Bavaria la diferencia entre **Pm** y **d'**, es decir, el precio de fábrica, **Pf**.

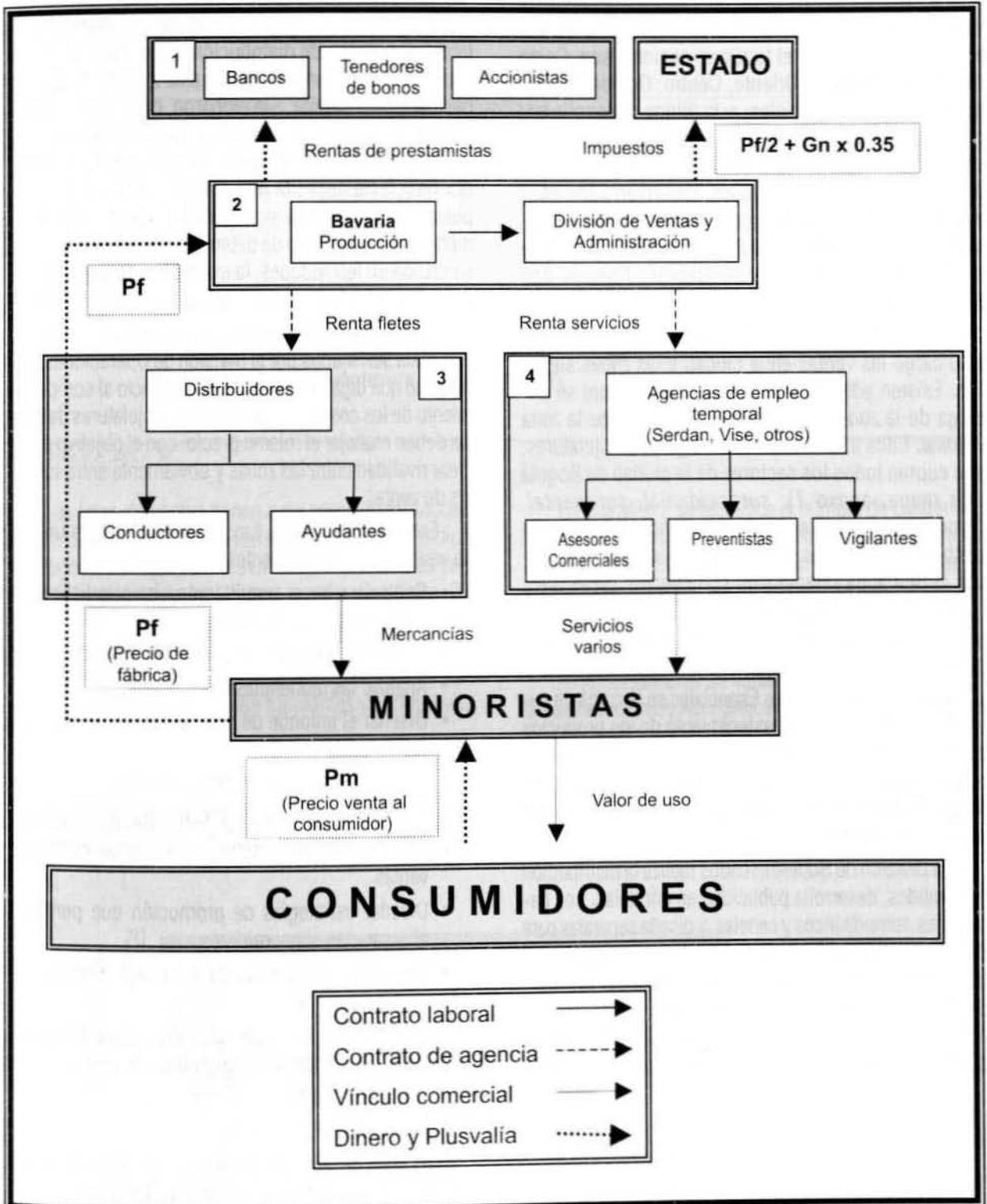
Después de estas operaciones puede calcular la ganancia industrial, a la cual añade los ingresos que procedan de otros negocios: rentas de inversiones, ganancias ocasionales por ventas, etc.; deduce otros egresos, por ejemplo, la pérdida por participar en otros negocios, y obtiene la ganancia neta, de la cual cede una participación al Estado en forma de *impuesto*. Una vez Bavaria obtiene **Pf**, descuenta el montante correspondiente al impuesto al consumo, **Ic**, quedándose con la diferencia **Pf-Ic**, que es el precio del productor, **Pp**, con el cual reproduce el capital invertido —capital constante y capital variable—. El capital constante es el valor de las materias primas y los costos generales de fabricación; el capital variable es el relacionado con el salario de sus agentes internos (trabajadores directos e indirectos). Una vez realizadas las deducciones anteriores, obtiene la ganancia operacional, **Go**, de la cual descuenta: a) las sumas debidas como *rentas de servicios* a los agentes externos (Serdan, Vise, etc.), b) las *rentas de fletes* a los agentes distribuidores, c) las rentas correspondientes a los negociantes de software, la renta cedida por derechos de uso de licencias, marcas y patentes, la renta alquiler, etc., y d) traslada parte de las *rentas de capital* a los prestamistas de dinero (tenedores de bonos, bancos y corporaciones financieras).

Después de estas operaciones obtiene la ganancia bruta, **Gb**, de la que descuenta los impuestos por concepto de renta, predial e industria y comercio, quedándose, finalmente, con la ganancia industrial, **Gi**, la cual se distribuye entre los accionistas y se reinvierte para ampliar el proceso productivo.

<sup>4</sup> Es decir, no son vendedores. Como no son empleados de Bavaria, no tienen la autorización para expedir facturas, de modo que sólo recogen información.

Gráfico 1

**Bavaria S.A. Esquema del proceso de distribución del producto social**



Fuente: Adaptación del autor.

## 4.2. La División Ventas

Está compuesta por el vicepresidente de ventas, que recibe reportes de los directores regionales de cada división<sup>5</sup>. A su vez, las diferentes regiones de ventas en que se ha dividido el territorio nacional son: Costa Atlántica, Antioquia, Oriente, Centro, Occidente, Bogotá, mercados especiales; esta última desarrolla estrategias para evolucionar y especializar la comercialización de los productos en clientes no tradicionales (restaurantes, clubes, supermercados, etc.) y la identificación de nuevos mercados. Todo el personal de ventas adscrito a Bavaria es beneficiario de la Convención Colectiva de Trabajo, firmada con Sinaltrabavaria.

En el caso de la Regional Bogotá, el director tiene a su cargo las ventas en la ciudad y las zonas aledañas. Existen además dos gerentes: el primero se encarga de la *zona occidental* y el segundo de la *zona oriental*. Ellos a su vez tienen a cargo cuatro jefaturas, que cubren todos los sectores de la ciudad de Bogotá (ver mapa, anexo 7): *suroccidental, suroriental, noroccidental, nororiental*. Se debe tener en cuenta que también existen otras dos jefaturas encargadas de cubrir la demanda relacionada con *clientes especiales, supermercados y dispensadores*. Cada una de estas jefaturas está dividida en territorios; cada territorio depende del número de cajas que se venden.

La División de Clientes Especiales se encarga de cubrir la distribución y el abastecimiento de los productos en hoteles, tabernas, discotecas, centros comerciales, restaurantes, clubes, entre otros. En esta jefatura todos los productos emplean el mismo tipo de distribución que en las otras áreas o jefaturas.

La División de Supermercados realiza la distribución por pedidos, desarrolla publicidad en góndolas, con habladores, rompetráficos y cenefas, y diseña separatas para distribuir entre el público. Estas separatas (promociones de productos en empaque no retornable con un agregado-gancho: maní, atún, etc.), pagadas por Bavaria a cadenas de almacenes, son preparadas por personal de planta o temporal según las necesidades. En esta Divi-

sión, además, se manejan créditos a 30 días o un poco más, que se conceden a cadenas de almacenes que ofrecen una mayor garantía.

En general, el área de ventas hace aportes importantes al proceso de distribución, pues dado su mayor contacto con el punto de venta, está al tanto de las necesidades del cliente. Sin embargo, cabe anotar que el énfasis de esta División se dirige hacia los clientes minoristas o distribuidores, pero nunca hacia el consumidor final. Éste necesita más trabajo, pues sólo se impulsa a través de la publicidad y de la inducción mediante el patrocinio de determinados artistas, su presentación en festividades, la exhibición de logotipos de marcas y la suscripción de contratos de exclusividad.

Se debe tener en cuenta que los precios de venta al minorista son fijados por la División de Operaciones, ceñida a lo que diga la junta directiva respecto al comportamiento de los costos. Es decir, todas las jefaturas de ventas deben manejar el mismo precio, con el objetivo de no crear rivalidad entre las zonas y obviamente entre los jefes de venta.

Entre las principales funciones que cumple un jefe de ventas están las siguientes:

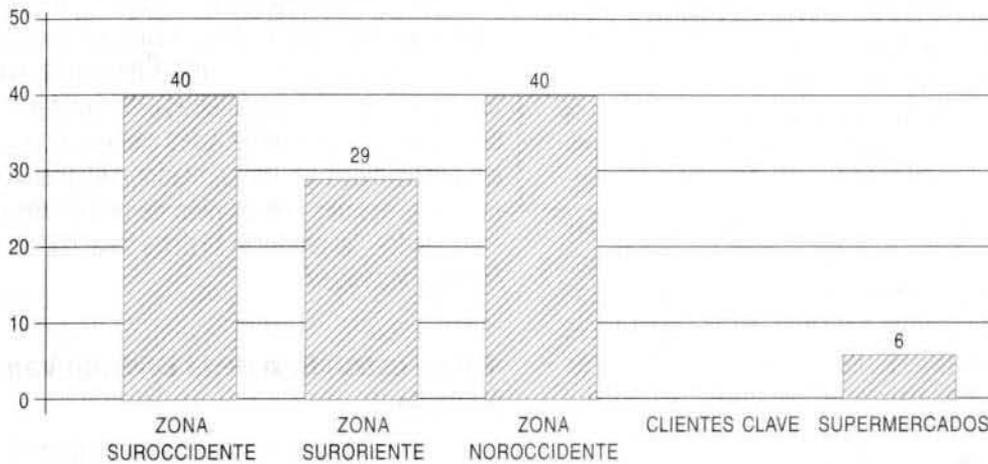
- Controlar y hacer seguimiento a las estadísticas de ventas según mes y año
- Analizar y hacer proyecciones del mercado
- Analizar las tendencias del consumidor
- Diseñar el enfoque de *merchandising* en los puntos de venta
- Ejecutar y controlar las promociones
- Controlar y ejecutar los presupuestos
- Cumplir y hacer el seguimiento de las cuotas de ventas
- Diseñar estrategias de promoción que permitan abarcar más consumidores
- Desarrollar estrategias de mercadeo y servicio al cliente
- Cumplir el proceso administrativo, planear, organizar, dirigir y controlar programas de ventas
- Manejar el personal a cargo
- Prestar servicio al cliente

Los jefes de ventas entrevistados por estudiantes de la Universidad Nacional de Colombia (Torres *et al.*, 2001, p. 17) reconocieron que entre sus tareas más importantes están: diseñar estrategias de mercadeo, prestar servicio al cliente, efectuar el control de pronósticos de ventas y hacer el control de presupuestos.

<sup>5</sup> La estructura administrativa de la División Ventas Nacional, en 2002, estaba compuesta así: vicepresidente José Vicente Calad; Alvaro Martínez Vega, de la Regional Costa Atlántica; Gabriel Jaime Correa Zapata, de la Regional Antioquia; Carlos Alberto Valencia Marín, de la Regional Oriente; Francisco Sarmiento Gómez, de la Regional Centro; Luis Bernardo Gutiérrez Trujillo, de la Regional de Occidente; Mario Ernesto Rincón Matallana, de la Regional Bogotá; Olga Lucía Jacobs Botero, de mercados especiales. Fuente: Torres *et al.* (2001).

Gráfico 2

No. de Contratistas por jefaturas



Fuente: Torres et al. (2001, p. 18).

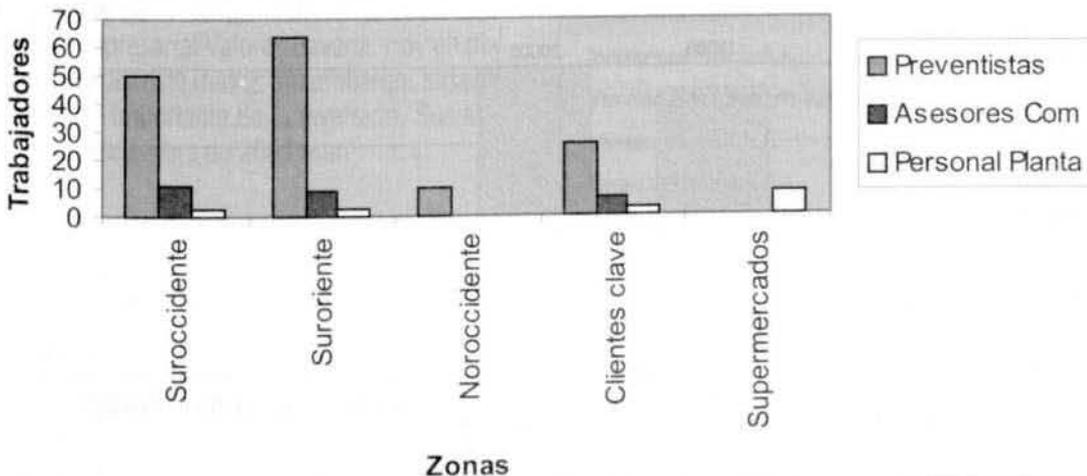
Los jefes de ventas tienen a su cargo distribuidores contratistas, cuyo número varía según la zona atendida. En Bogotá, por ejemplo: el número de contratistas para la zona suroccidente es 40; para la zona suroriente, 29; para la zona noroccidente, 40; para la jefatura de supermercados, 6 y para la zona de clientes clave, 2. Además, en la zona suroriente, el personal indirecto está conformado por 180 personas, entre tripulantes y conductores (Torres et al., 2001, p. 18).

En el gráfico 2 se identifica el número de contratistas asignado a cada zona. Se observa que las zonas noroccidente y suroccidente tienen la misma cantidad de contratistas, mientras que la jefatura de supermercados sólo cuenta con seis, en razón de manejar cadenas de almacenes y grandes minoristas.

Algunas jefaturas de ventas cuentan en su zona con la colaboración de auxiliares, en su mayoría trabajadores temporales ajenos a Bavaria, tales como asesoras comer-

Gráfico 3

Bavaria S.A., Bogotá. Personal División Ventas



Fuente: Elaborada por el autor con base en Torres et al. (2001, p. 19).

ciales y preventistas, cuyo papel fundamental es tomar los pedidos correspondientes a los clientes.

La zona suroccidente dispone de 11 asesoras comerciales y 58 preventistas; la zona suroriente, 9 y 64, respectivamente; la jefatura de clientes especiales, 6 y 25. Mientras tanto, las jefaturas de la zona noroccidente no emplean asesoras comerciales, pero cuentan con la colaboración de 100 preventistas; la jefatura de supermercados no dispone de la ayuda de estos trabajadores.

Por último, el personal administrativo de planta que colabora en el manejo de la información en cada zona se puede apreciar en el gráfico 3. En las zonas suroccidente, suroriente y clientes clave laboran tres personas en cada una. En tanto que en la jefatura de supermercados trabajan ocho personas, así: cuatro coordinadores, un asistente, un logístico y una secretaria, que en el caso de esta jefatura, en la de clientes clave y en la de noroccidente puede ser compartida por encontrarse bajo techo, mientras que las otras jefaturas tienen una secretaria cada una, por tener oficina aparte en diferentes sectores de la ciudad.

Los puntos de venta cubiertos por cada una de estas zonas varían según la extensión y número de clientes. Así, la zona de suroccidente maneja 15.185 clientes; la zona suroriente, 18.000; la zona noroccidente, 20.000, y los supermercados, entre 35 y 40 clientes (gráfico 4).

Los aspectos considerados por los jefes de ventas para solicitar personal adicional dependen básicamente

del volumen de ventas y de la necesidad de distribución en cada territorio. Es decir, si aumentan las ventas se contrata más personal y si disminuyen entonces se despiden. También se considera la creación, ampliación y la reestructuración que se lleva a cabo en cada una de las zonas. Para aumentar el número de contratistas en una zona se atienden los parámetros establecidos por el estado mayor de la compañía, tales como soporte y requisitos económicos de transportador, volumen de ventas, experiencia, pues —en opinión de uno de los directivos consultado— “el producto se debe tratar como si fuera de primera necesidad”.

### 4.3 La estructura de la División Ventas de Bavaria

Como se puede observar en el gráfico 5, la zona noroccidental es la que más puntos de venta atiende, seguida en su orden por la zona suroriental y la suroccidental, mientras que la zona de supermercados se encarga de un número más reducido, aclarando en este caso que las cadenas de almacenes tienen diferentes puntos de venta en la ciudad.

Aunque no es difícil estimar el volumen de hectolitros vendidos en cada zona, a partir de la información estadística un cálculo aproximado para la zona suroccidental se acerca a los 60.000 hectolitros mensuales, que corresponden aproximadamente al 27% de las ventas de la capital (Torres *et al.*, 2001, p. 23).

Gráfico 4

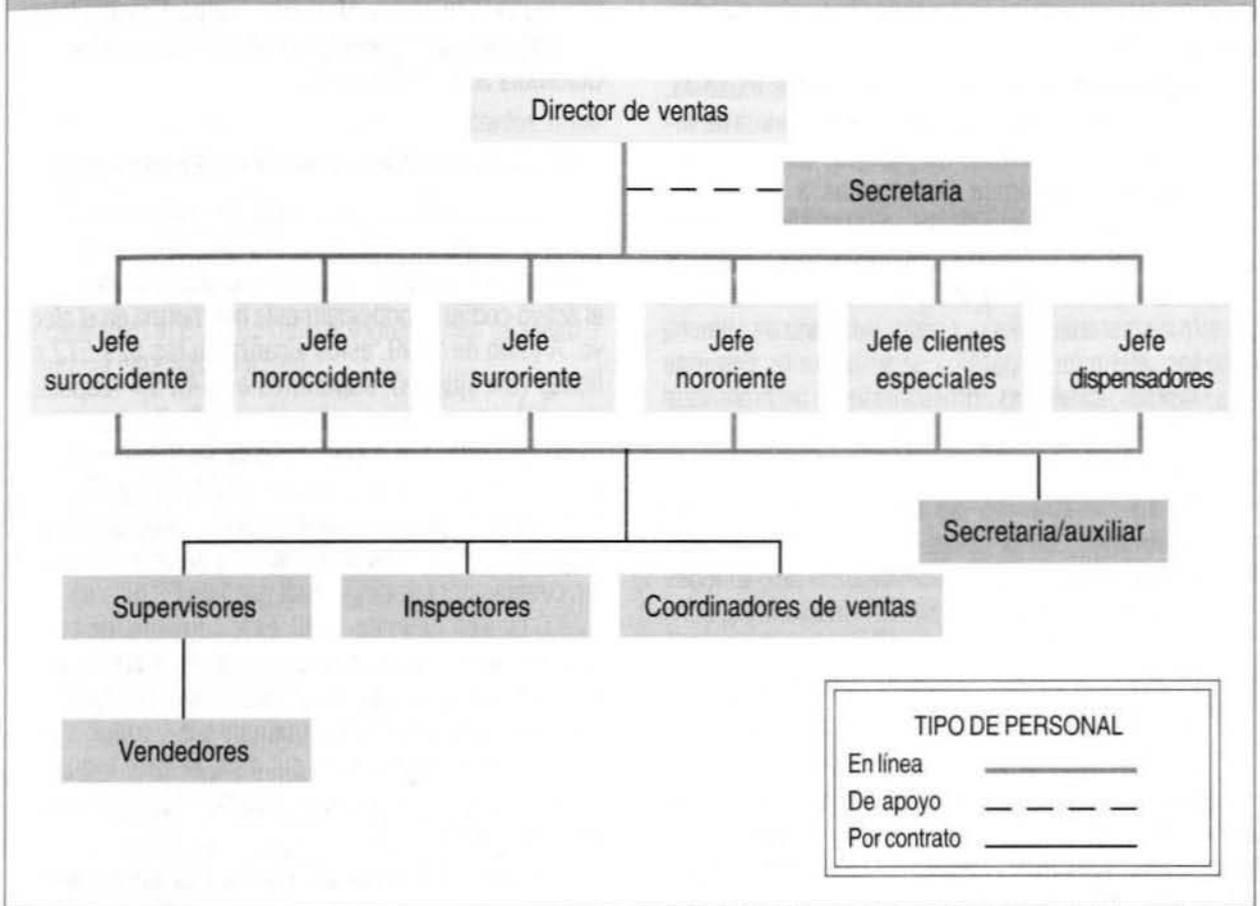
Puntos de venta por zona



Fuente: Torres, Ospina *et al.* (2001, p. 19).

Gráfico 5

**Bavaria S.A. Organigrama de la División Ventas en Bogotá**



Fuente: Torres et al. (2001, p. 27).

**5. Serdan S.A.**

La Compañía de Servicios y Administración Serdan S.A. es uno de los principales agentes de Bavaria. Esta empresa fue adquirida por el grupo Santo Domingo en la década de los ochenta<sup>6</sup> y desde 1997 hasta 2002 hizo parte del Grupo Empresarial Valores Bavaria. Hoy en día no está controlada por esta matriz; sin embargo, todavía conserva una parte importante de la inversión. Sus accionistas a 31 de diciembre de 2001 eran:

Cuadro 1

**Serdan S.A.  
Principales accionistas a dic. 31/2001**

ACCIONISTAS	%
Inversiones Fenicia S.A.	29,78 %
Invermac S.A. (Unión de Valores S.A.)	24,05 %
Inversiones SER S.A.	18,97 %
Redes de Colombia S.A.	8,13 %
Inmobiliaria Águila S.A.	7,39 %
Inversiones Bavaria S.A.	5,22 %
Aluminios Reynolds	5,10 %
Petroquímica de Atlántico S.A.	1,34 %
Inveramericana S.A. (en liquidación)	0,01 %
<b>Total</b>	<b>100,00 %</b>

Fuente: Archivos Superintendencia de Sociedades. Serdan S.A.

<sup>6</sup> La Compañía de Servicios y Administración Serdan S.A. fue constituida el 30 de noviembre de 1978 mediante escritura pública 4968. Cada uno de los socios en el momento de la constitución poseía 20 acciones. Los socios eran: Administradora Col sistema Ltda., Colombiana de Servicios Automotriz Ltda., Servicio de Empleados Miguel Lozano Atuesta y Salazar Santamaría & Cia. Ltda.

Serdan S.A es una empresa de servicios temporales cuyo objetivo es la obtención de ganancias a partir de la venta de estos servicios, a personas naturales o jurídicas, tales como:

- Aseo y limpieza en toda clase de bienes muebles, inmuebles, aeronaves; atención telefónica de reservas aeroportuarias de pasajes; cargue y descargue de equipaje y alimentos a aeronaves; mensajería; selección, transporte y distribución de correo aéreo; mantenimiento de dispensadores de cervezas; organización de eventos; alistamiento de materias primas y procesamiento de alimentos; atención al público para ventas de comidas rápidas; cafeterías; procesamiento de productos marinos, agrícolas y avícolas; mantenimiento de plantas industriales.
- La administración de toda clase de bienes inmuebles, tales como centros comerciales, copropiedades, conjuntos residenciales, bodegas industriales, edificios, centros vacacionales, condominios.
- La promoción, mercadeo, distribución y venta de productos terminados, propios o ajenos, en general.

Serdan S.A. es una compañía líder en Colombia en la prestación de servicios con el sistema *outsourcing*. Atiende empresas de diferentes sectores industriales y comerciales de la economía colombiana, tiene oficinas en diferentes ciudades del país, como Bogotá, Cali, Medellín, Barranquilla, Cartagena, Bucaramanga, Pereira y Villavicencio.

En su junta directiva figuran personajes que hacen parte del estado mayor del Grupo Bavaria, entre ellos Francisco Zapata, actual vicepresidente financiero, y Alberto Machado Pérez, quien figura actualmente como representante legal suplente y secretario general (véase anexo 1).

Serdan S.A. tiene importantes aportes en otras sociedades con objeto social de naturaleza similar. Por ejemplo, tiene el control de la empresa Vigilancia y Seguridad Vise Ltda., con el 54.3% del capital en 2001, y de Misión Temporal S.A., con el 45.3% en el mismo año (véase anexo 2).

El portafolio de clientes de la compañía está compuesto principalmente por empresas del Grupo Empresarial Valores Bavaria, como Avianca, Sam, Helicol, Americatel, Cromos, Caracol Radio, Celumovil, Umco, Sofasa, Almagan, Vise, y del Grupo Bavaria, como Malterías de Colombia y Colenvases. Igualmente, incluye

empresas multinacionales y nacionales, como British Petroleum, Petronorte, Occidental de Colombia, Novartis, Empresas Públicas de Medellín, Frugal, Fiscalía Regional Cartagena y la Sociedad Portuaria (Duff & Phelps de Colombia S.A., 1999, p. 6).

### 5.1 Aspectos financieros de Serdan S.A.

Durante la década de los noventa, los activos de la compañía presentaron una tendencia creciente, con excepción de 1997 a 1998, cuando tuvo una disminución en el activo corriente principalmente por merma en el efectivo. A junio de 1999, éstos alcanzaron los \$29.572 millones (sin ajustes), superiores en 34,75% respecto a los obtenidos en diciembre de 1998. Dentro de este rubro se destaca el crecimiento de las cuentas por cobrar comerciales e inversiones del 24,13% y 133,25%, respectivamente. Lo anterior se debió a la expansión de la prestación del servicio y al aumento en la rotación de las cuentas por cobrar, la cual pasó de 63 días en 1998 a 78,9 días en junio de 1999. Este aumento fue consecuencia de la morosidad permanente y creciente de Avianca S.A, Sam y otras empresas del mismo grupo. Sin embargo, si se toma solamente la cartera comercial, presentó un aumento del 40% en este indicador, al pasar de 35 días en diciembre de 1998 a 49 días en junio de 1999.

En cuanto a la capacidad patrimonial, los accionistas han venido capitalizando la empresa continuamente mediante la ausencia de distribución de las utilidades. En 1998, el patrimonio ascendió a \$4.956 millones, presentando un incremento del 25,95% con respecto a 1997. A junio de 1999, éste mostraba un incremento del 19,84%.

### 5.2 Serdan hace una emisión de bonos apoyada por Bavaria

En septiembre de 1999, Serdan celebró con la sociedad Bavaria S.A. un contrato de prestación de servicios que estipuló la obligación a cargo de Serdan de prestar una variedad de servicios de los que son parte de su objeto social, a cambio de una contraprestación fija y determinada. Con base en este contrato, Serdan S.A. realizó una emisión de \$20.000 millones de pesos en títulos con un valor nominal de \$1 millón cada uno, que causarían pagos de intereses por trimestre anticipado o por trimestre vencido a elección del comprador. Los títulos devengarían intereses sobre el saldo de capital, y fueron colocados a una tasa variable sobre el DTF + un *spread* variable (máximo de 4) con un plazo de vencimiento de cinco años, contados a partir de la fecha de emisión.

Los recursos captados con la emisión por Serdan S.A. se destinaron así: el 75.6% para cancelación de obligaciones financieras vigentes, el 19.1% para inversión en tecnología y el 5,3% restante a financiar capital de trabajo.

En el desarrollo de los negocios realizados entre Serdan y Bavaria durante 1999 se presentaron ingresos del orden de 21 mil millones de pesos por diferentes conceptos, entre ellos tres servicios: a) "Administración ventas refrescos, Bavaria nacional"; b) "Merchandising nacional" y c) "Distribuidores de Cerveza Nacional", que concentraban el 85% de dichos ingresos (en el *anexo 3* se aprecia esta observación).

### 5.3 Empleo y remuneración en Serdan

En el período 1997-2001, la empresa de servicios temporales Serdan S.A. disminuyó en 566 el número de trabajadores ocupados. En el mismo período, el salario promedio mensual a precios corrientes subió de \$421.919 a \$652.695, pero en términos reales la remuneración media de los trabajadores disminuyó en \$95.525, teniendo en cuenta que la cotización del dólar en 1997 era de \$1.294 por dólar y en 2001 subió a \$2.294 por dólar (véase *anexo 4*) (Moldmayer, 2002, p.14).

Por otra parte, la cantidad de empleados de Administración se ha mantenido constante, pero, en contraste, la remuneración del personal administrativo subió entre 1999-2001 tanto a precios corrientes como a precios constantes. Un empleado administrativo en 1999 ganaba en promedio \$1.085.525 y en 2001 ganaba \$1.474.337, es decir, en tres años el sueldo subió \$388.811 pesos corrientes, en tanto que en pesos constantes subió \$145.361, al pasar de \$1.328.976 en 1999 a \$1.474.337 en 2001. En otras palabras, un trabajador administrativo gana una suma igual a la que reciben 2.2 trabajadores operativos (véase *anexo 5*) (Moldmayer, 2002).

Se puede observar que la mayor proporción de los ingresos que recibe la compañía se destina para cubrir los "costos de operación" (89%) y para gastos de administración (10,5%). De estos ingresos, el 64.1% corresponden a salarios de los empleados de operación y el 5% para pagar salarios de administración (Moldmayer, 2002).

Tal como lo señala Moldmayer (2002, p.15):

no es que los servicios de aseo, vigilancia, administración delegada, etc. sean temporales, no, de ninguna manera, estos trabajos siempre han sido y serán una necesidad permanente en la actividad empresarial, lo que ha cambiado es la modalidad de

contratación puesto que en las empresas de servicios temporales, los trabajadores están sometidos a nuevas formas de contratación en las que se pierde la estabilidad laboral, con una remuneración baja, para incrementar el nivel de productividad de las empresas y bajar sus costos.

### 5.4 Los asesores comerciales

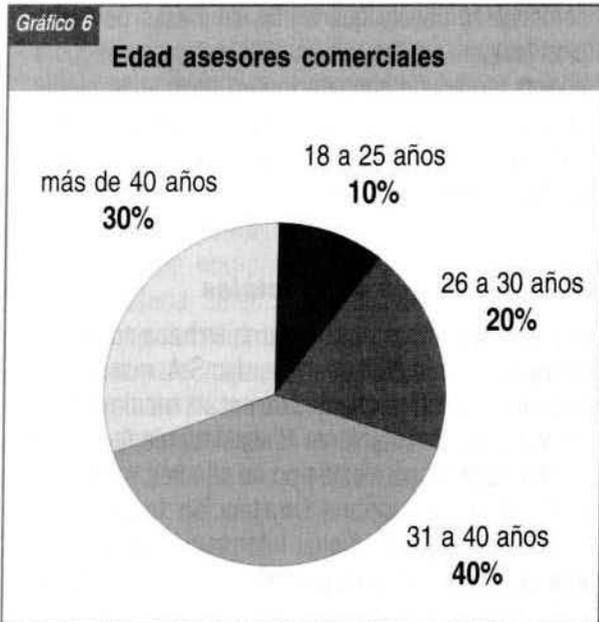
Los asesores comerciales son también trabajadores temporales al servicio del agente Serdan S.A. que se encargan de informar a los clientes de escala media sobre los nuevos productos, mantener el abastecimiento constante de mercancías para este tipo de clientes y dar un servicio, confiable y oportuno. Otra función de los asesores comerciales es proporcionar información acerca de las variaciones en la lista de precios, ofrecer consejos publicitarios, dar instrucciones adecuadas para la promoción de los productos de la compañía, actualizar y dar a conocer los productos de la empresa, asesorar a los clientes en el proceso de toma de decisiones, canalizar quejas y reclamos que se produzcan en relación con los productos, realizando las gestiones apropiadas, mantener el registro actualizado de los mismos, mejorar la política comercial de la empresa, etcétera.

Un coordinador de ventas de Serdan afirmó que todas las asesoras, sin excepción, deben ser buenas agentes de relaciones públicas, asertivas, ambiciosas, deben poseer gran capacidad de trabajo, confianza en sí mismas, persuasión y diplomacia. También, rapidez mental, habilidad verbal y capacidad de observación. Y un gran sentido de responsabilidad, honradez profesional y lealtad a Bavaria<sup>7</sup>. (Polania et al., 2001, p. 9)

Las asesoras cuentan con una experiencia promedio de tres años. Es importante tener en cuenta que las asesoras comerciales al servicio de Bavaria no son sus trabajadoras directas. Su patrón inmediato es Serdan S.A., empresa con la que han suscrito un contrato de trabajo temporal y que a su vez realiza un contrato de *outsourcing* con Bavaria para atender el proceso de distribución.

El personal asignado a cumplir la función de asesor comercial está compuesto únicamente por bellas mujeres entre 20 y 40 años de edad (véase *gráfico 6*). Poseen escolaridad de nivel medio y algunas han cursado varios semestres de carrera universitaria. La mayoría dice labo-

<sup>7</sup> Aquí se diluye la relación de subordinación, la lealtad a un patrón formal se subordina a la lealtad a un patrón real.



Fuente: Polanía et al. (2001, p. 8).



Fuente: Polanía et al. (2001, p. 10).

rar horas extras que no son reconocidas por la empresa contratista, visitan a los clientes una vez por semana y deben rendir informes y reportes al coordinador de ventas de Bavaria. Esta empresa “suministra” el uniforme de dotación, que se incluye como parte de pago de los servicios a la agencia de trabajo temporal, que a su vez los entrega a estas trabajadoras en cumplimiento de sus obligaciones laborales. Estos uniformes tienen la imagen corporativa del principal y no la del agente.

La mayoría de las asesoras comerciales pueden hacer “preventa” de los productos de la principal. Todas las asesoras comerciales recibieron algún tipo de inducción para el trabajo, tanto por parte de la empresa de servicios temporales como de Bavaria. Aunque suelen participar en actividades o eventos organizados por la principal, donde se encuentra su centro de operaciones, no tienen acceso al casino de ésta. Curiosamente, las asesoras comerciales dicen que el costo del transporte desde el centro de operaciones al lugar de trabajo, aparte del subsidio de transporte pagado por Serdan, es asumido por Bavaria; sin embargo, es difícil confirmar esta relación.

El 55% de las asesoras comerciales tienen menos de un año en este empleo y sólo el 15% cuenta con más de tres años de experiencia en el mismo. El sueldo promedio es \$600 mil (Polanía et al., 2001, p. 11).

### 5.5 Los preventistas

Como parte del personal que participa en el funcionamiento del esquema de ventas se encuentran los *preventistas*. Estos trabajadores se encargan de tomar

los diferentes pedidos a los clientes, los asesoran en diferentes eventos y solicitan la respectiva publicidad. Al igual que los asesores comerciales, los preventistas son trabajadores al servicio de la empresa Serdan S.A., con quien Bavaria realiza este *outsourcing* con el fin mejorar el servicio de distribución y de reducir costos. Sin embargo, aprovechando este mecanismo, Bavaria S.A. realiza publicidad, pues su imagen corporativa también está presente en los uniformes de uso obligatorio, pero que hacen parte de la dotación de los trabajadores de la empresa Serdan, sin recibir por esta publicidad gratuita ninguna contraprestación.

El perfil de las personas que trabajan como preventistas se caracteriza por ser preferentemente de género masculino, con edades que fluctúan entre 26 y 30 años, por lo general casados, con familias compuestas por 1 o 2 hijos menores de 5 años, y hacen parte de un núcleo familiar en donde 2 ó 3 personas trabajan.

Los preventistas respondieron que tienen un contrato a término indefinido, lo que les brinda mayor seguridad en el empleo; debido al alto número de clientes que deben visitar (110 en promedio cada uno), dicen trabajar una gran cantidad de horas extras de difícil comprobación<sup>8</sup>. La gran mayoría dice que presenta informes al jefe de producto (otro trabajador de Serdan S.A.). Los preventistas están sujetos al control de dos jefes: el coordinador de ventas de Bavaria S.A. y el jefe de producto

<sup>8</sup> Quizás la respuesta a esta pregunta se refería a que la mayoría cumplía tareas adicionales en sus tiempos libres para poder elevar sus ingresos.

de Serdan S.A. Es decir, se encuentran en una relación de supervisión en la cual el principio de unidad de mando se rompe, lo que con frecuencia ocasiona confusión entre jefes y subordinados, cuando se presentan quejas o reclamos por parte de los clientes o en el momento de aplicar sanciones.

Los preventistas, en su mayoría se encuentran asignados a la zona sur de la ciudad de Bogotá, mientras que el menor número se encuentra en la zona noroccidental. El producto más facturado es la cerveza (1.000 canastas semanales en promedio), mientras que el refajo, los jugos y la malta presentan un promedio de facturación de 40,70 y 50 canastas, respectivamente. Es claro que los preventistas no reciben ningún pago por llevar el logotipo de Bavaria en su chaqueta de uso diario. La impresión de la imagen corporativa de la principal en el uniforme de los impulsores de ventas corresponde a la estrategia publicitaria de Bavaria, que con ello busca mantener su presencia e identidad entre los clientes que a diario son visitados. Por no encontrarse vinculados directamente con Bavaria S.A., al igual que los asesores comerciales, estos trabajadores tampoco tienen la posibilidad de almorzar en el casino del contratista. Aunque debido a su estrecha relación

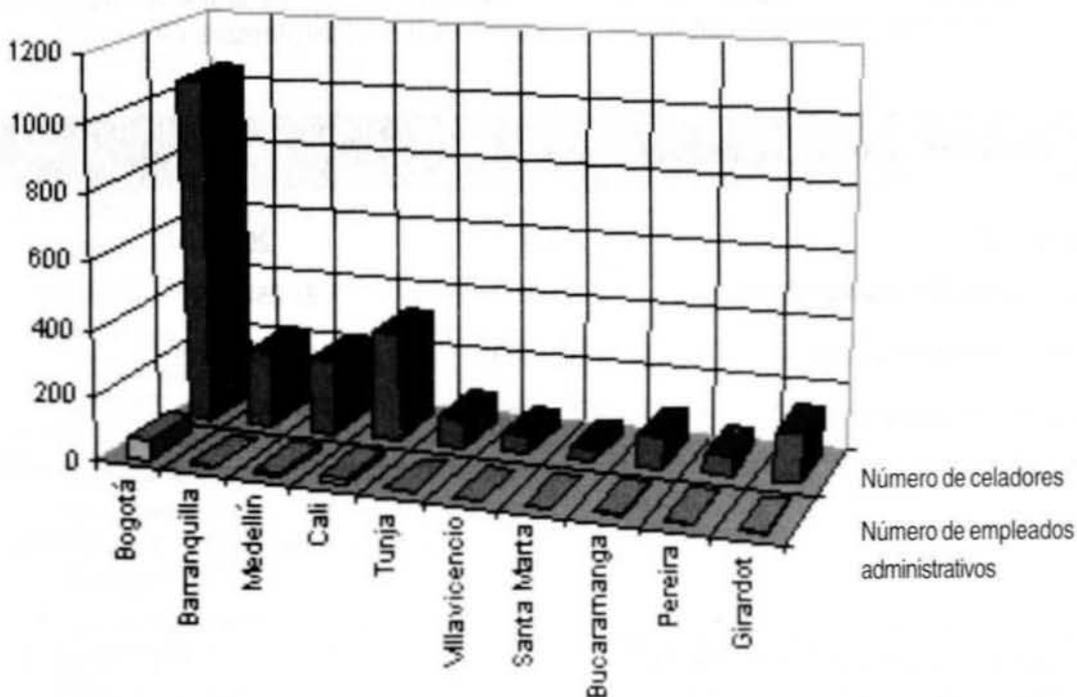
con Bavaria, la mayoría de los preventistas participan en actividades culturales patrocinadas por esta empresa, como celebraciones, reuniones y fiestas. Las funciones ejercidas por los preventistas se sintetizan en trasladar a Bavaria las solicitudes de avisos para hacerle publicidad a los establecimientos de los comerciantes minoristas, solicitar dispensadores para instalar en los mismos, distribuir publicidad, asesorar y participar en eventos culturales.

¿Recibe el personal temporal al servicio del Departamento de Ventas capacitación y entrenamiento a cargo de Bavaria y de qué tipo? Todos reciben una inducción, que varía entre 7 y 10 días, en la cual se tratan temas (véase gráfico 8) de formación en ventas, conocimiento del producto y del sector cervecero, las generalidades de Bavaria, el diligenciamiento de formatos, las rutas de distribución, el manejo de la zona y sobre todo se les guía en el sentido de prestar un buen servicio al cliente. Transcurridos uno o dos meses (período de prueba) se les refuerza la formación.

El personal que ingresa, se incorpora como supernumerario; después de un año puede ser contratado en la nómina del personal fijo de la empresa de servicios temporales.

Gráfico 8

## Distribución de los empleados por ciudades



Fuente: Prieto y Ramírez (1999, p. 22). Véase anexo 6

**Cuadro 2** **Vise Ltda. Evolución personal ocupado 1993-1999**

Años	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Número de empleados	1210	1210	1210	1587	1937	2420	2762	2990*	3000*

Fuente: Prieto y Ramirez (1999, p. 22). \* Cárdenas (2002).

## 6. Vise Ltda.

Vise Ltda. es otra empresa de trabajo temporal que presta servicios de celaduría y vigilancia, bajo el control del grupo empresarial Valores Bavaria. Inició labores el 24 de febrero de 1982 en la ciudad de Bogotá, como respuesta a la necesidad del grupo empresarial Bavaria de garantizar la seguridad de sus empresas<sup>9</sup>. En la actualidad se sitúa en el segundo renglón en el mercado colombiano de la seguridad (Cárdenas, 2002, p. 14).

Hasta diciembre 31 de 2000, Vise Ltda. era propiedad de dos empresas del grupo Valores Bavaria: Serdan S.A., que controlaba el 95% del capital, e Inmobiliaria Águila S.A., que controlaba el 5% restante (Prieto y Ramirez, 1999, p. 29). A diciembre 31 de 2001, la participación de Serdan S.A. disminuyó al 53.5% (Moldmayer, 2002, p. 5).

En un principio su misión consistió en prestar servicios únicamente a las empresas del Grupo Santo Domingo, por lo cual, en apariencia, dejó de lado la rentabilidad y dio mayor importancia a la inversión en la selección, capacitación, condiciones laborales y bienestar del personal. Inicialmente contó con 120 hombres, que presta-

ban servicios a Bavaria y Avianca. Con el paso del tiempo creció y en la actualidad cuenta con 3.000 personas, que sirven no sólo a las empresas del Grupo sino a otras entidades; la búsqueda de rentabilidad juega ahora un papel muy importante. Actualmente tiene sucursales en varias ciudades del país: Girardot, Barranquilla, Cali, Medellín, Tunja, Pereira, Villavicencio, Santa Marta y Bucaramanga. A continuación se presenta la distribución de los empleados por ciudades y rangos, y su evolución en cuanto a cantidad anual de empleados:

Tal como puede apreciarse en el cuadro 2, entre 1993 y 2001, la empresa de vigilancia Vise Ltda. aumentó en una y media veces su planta de personal. Esta fue una consecuencia directa de las políticas de la apertura económica y de la Ley 100 de 1991, que dio vía libre a la creación de empresas de servicio de trabajo temporal.

### 6.1 Escala salarial en Vise Ltda.

En 1999 y 2000, la escala salarial de Vise Ltda. estaba constituida de la siguiente manera:

**Cuadro 3** **Vise Ltda. Remuneración del personal**

Categoría	1999	2000
Salario promedio administrativos	\$ 800.000	\$ 950.000
Salario promedio supervisores	\$ 320.000**	\$ 350.000**
Salario promedio vigilantes (1)	\$ 280.000**	\$ 310.000**

\* Corresponde al mínimo legal.

\*\* Más los recargos de ley.

<sup>9</sup> La junta directiva en 2002 estaba compuesta por: principales: Roberto Junguito Pombo, Luis Guillermo Vélez Cabrera y Manuel Francisco Villegas; suplentes: Mauricio Salgar Vegalosa, Luis Fernando Zapata y Helena Amparo Dávila Pabón.

A partir de la reforma laboral que empezó a regir desde abril de 2003, el salario promedio es igual al mínimo legal; no obstante, la remuneración media recibida por el personal de vigilancia se ha visto disminuida. En efecto, dado que esta reforma flexibilizó y extendió la jornada laboral normal hasta las 10 p.m., la remuneración media disminuyó en 15%, correspondiente a la reducción del recargo por horas nocturnas entre las 6 y 10 p.m.

En 2002, los precios al público de Vise Ltda. oscilaban entre \$50.000 y \$70.000 por celador, las 24 horas del día. Esto significa que tres trabajadores en promedio diario devengarían en el año 2000 la suma de \$42.000, incluyendo prestaciones sociales, que dejarían \$8.000 y \$18.000 diarios para cubrir los gastos de administración.

La información suministrada por el Departamento de Personal señala que en junio 17 de 1999, el número de empleados de la empresa Vise Ltda. se vio aumentado en 150 celadores, personal que prestaría servicios al Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF).

En 1998, el 86% de los negocios se hicieron con empresas por fuera del grupo empresarial Valores Bavaria (Cárdenas, 2002, 15). Entre los principales clientes de la empresa se mencionan: Bavaria, Comunicaciones Trunking, Dow Chemical, Productora de Alimentos Yupi, Plásticos Dienes, Dispapeles, Laboratorios Jenfar, Alcauca, Incolbestos, ICBF.

## 7. Los transportadores

En la cadena del sistema de distribución, los transportadores juegan un papel de primordial importancia, a través de un contrato de servicios de reparto con terceros, en el que se distingue el reparto de bebidas alcohólicas de no alcohólicas. Existen dos clases de contratistas en esta figura:

- Canal corriente: Distribuye productos a los pequeños expendedores
- Canal especial: Atiende a grandes almacenes

De acuerdo con la información obtenida sobre el sistema de distribución de Bavaria, en Bogotá este se realiza a través de 125 transportadores, que deben estar constituidos como empresas independientes. En su mayoría se trata de empresas de tipo familiar, administradas por el propietario, con la ayuda de dos empleados administrativos, y cuyo personal operativo gira alrededor del círculo familiar.

No fue posible obtener la experiencia del trabajo con contratistas particulares para la distribución de productos. Sin embargo, en una muestra recogida entre estos agentes se encontró que el contratista más antiguo, Noel

Valencia y Cía. Ltda., labora con Bavaria desde principios de los años setenta (Hernández *et al.*, 2001, p. 10).

En general, los costos de mantenimiento de los vehículos empleados en el sistema de distribución son asumidos por el contratista (reparación, pintura, etc.). En algunos casos, Bavaria entrega en comodato carrocerías apropiadas para el transporte de bebidas y se encarga de su mantenimiento. Los contratistas generalmente cuentan con vehículos de su propiedad para atender las funciones de distribución, pero en ocasiones suelen recurrir a terceros para alquilar vehículos que les permitan cumplir con su trabajo, sobre todo en temporadas de alta demanda. Cada vehículo cuenta con una tripulación compuesta habitualmente por un chofer y dos ayudantes.

En un sondeo realizado entre transportistas al servicio de Bavaria, la mayoría de encuestados (61%) respondió que las cláusulas más difíciles de cumplir en el contrato de prestación de servicios se relacionan con la carga tributaria que deben asumir frente a la DIAN, el cálculo del flete (que es impositivo, sin tener en cuenta las variables específicas de cada contratista y algunas eventualidades), las estrictas normas de cargue y descargue, el requisito de dejar un depósito como garantía y la cláusula que compromete al contratista a asumir las labores de preventa en el momento en que Bavaria lo determine (Hernández *et al.*, 2001, p. 12).

La inversión inicial exigida por el principal incluye un depósito de garantía de \$35 millones, al menos un camión, la posibilidad de adquirir como mínimo 500 canastas de cerveza y disponer de \$9 millones como capital líquido (que corresponde al valor de la carga completa). La mayoría de los microempresarios encuestados (54% de la muestra) cuentan con este requerimiento mínimo, el 38% cuenta con dos camiones, es decir el doble, y sólo un 8% dispone de tres camiones, o sea el triple de la exigencia (Hernández *et al.*, 2001). La mayoría de los empresarios (69%) recurrieron a financiar esta inversión con deuda más capital propio, mientras el 31% restante solo recurrió a la deuda con préstamos bancarios y con garantía de hipoteca. Por exigencias de la empresa contratista, los camiones deben ser como mínimo modelo 80, con capacidad para cargar de 8 a 10 toneladas y ser utilizados exclusivamente para transportar productos de Bavaria. La empresa corre con los costos de la pintura y los distintivos correspondientes, y el transportador con los del trámite para legalizar este cambio.

La mayoría de camioneros realiza un recorrido diario, de manera que la frecuencia semanal de cada camión es de seis veces. Los casos aislados corresponden a aquellos que realizan recorridos fuera de la ciudad. El 39% de

los contratistas afirman visitar un promedio de clientes que oscila entre los 450 y 580 por semana; el 37%, 300 clientes; el resto, entre 350 y 450.

La mayoría de los agentes de distribución establecen una relación con obreros calificados a su servicio, a quienes les trasladan en forma de salario parte de la renta que le es participada por Bavaria. Esto obedece a que el 54% de los contratistas no conduce ni ha manejado nunca el equipo de transporte, en tanto que el 46% restante conduce su propio camión; además, una porción significativa de estos agentes (46%) dispone de dos camiones o más. Esto se confirma con la información suministrada por el 54% de los transportadores encuestados que dijeron tener en promedio 14 trabajadores en nómina, en tanto que el 46% restante cuenta en promedio con nueve trabajadores. Todos ellos deben usar un uniforme con las insignias institucionales de Bavaria, consistente en un overol de uso obligatorio, que corre por cuenta del agente y que debe comprar en la principal a un costo de 30.000 pesos cada uno (Hernández *et al.*, 2001, p. 22).

Muy pocos choferes son dueños del camión que conducen, y el tiempo de vinculación promedio con la empresa transportadora se encuentra entre dos y tres años. Respecto a los trabajadores bajo el mando de los agentes, el 54% dijo que todo sus asalariados cuentan con contrato temporal, que generalmente se liquida antes de transcurrido un año; el 23% afirmó que sus trabajadores tienen contrato a término indefinido, y un 23% restante respondió emplear ambas modalidades. Obligatoriamente, todos están afiliados a seguridad social, fondo de pensiones y riesgos profesionales (Hernández *et al.*, 2001, p. 23).

La mayoría de los camioneros no tenía vínculo alguno con Bavaria y sus contratos de trabajo son en su totalidad a término indefinido. Un buen porcentaje de los camioneros reciben como parte de su remuneración algunas prestaciones sociales extralegales. Casi la totalidad están afiliados al Seguros Social, cuyo costo es asumido de manera compartida con el contratista. En la mayoría de los casos, los camioneros reciben un salario fijo; sin embargo, un buen porcentaje recibe solo comisiones.

El 69% de los contratistas consultados dijeron haber recibido capacitación en seminarios, cuyo costo corrió por su cuenta. El 31% de los contratistas también han recibido cursos de formación. En general, son talleres y seminarios relacionados con mercadeo, gestión de personal, manejo de software, atención al cliente y demás objetivos del "plan excelencia", que consiste en la difusión de una serie de reglas establecidas por Bavaria para ser cumplidas por los contratistas.

En 2001, los contratistas recibían un flete de \$600 por caja de cerveza y de \$750 por caja de jugos<sup>10</sup>. El contrato estipula el pago semanal de fletes, y los contratistas pueden cobrar este valor en mercancía y/o en efectivo. Los ingresos estimados para una empresa que tenga un camión y realice dos viajes diarios durante 20 días hábiles al mes son los siguientes:

$$a \times b \times c \times t = I$$

$$\begin{aligned} & \$600(\text{flete}) \times 400(\# \text{ de cajas por viaje}) \\ & \times 2 (\text{promedio viajes diarios}) \times 20 (\text{días}) \\ & = 600 \times 400 \times 2 \times 20 = 9.600.000 \end{aligned}$$

de donde:

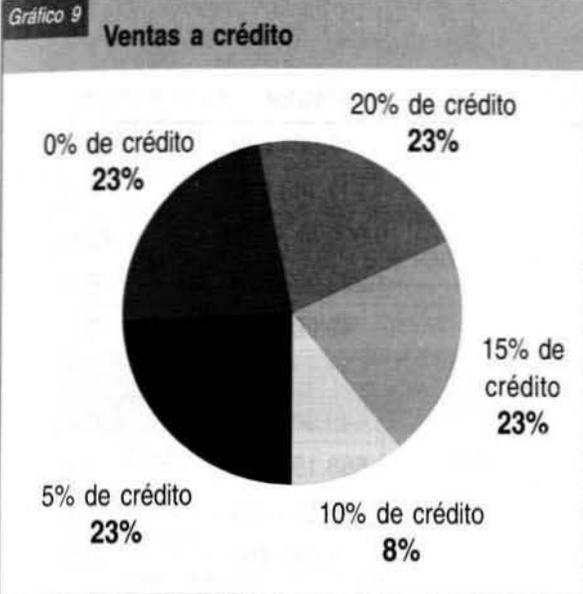
- a = Valor flete por caja
- b = Número de cajas por viaje
- c = Promedio de viajes diarios
- t = Número de días trabajados

Entonces, se puede decir que los ingresos promedio mensuales durante el año 2001 eran de \$9.600.000 por camión al servicio del negocio (Hernández *et al.*, 2001, p. 16).

Debido a que los contratistas tienen que pagar al contado o en cheque al día cuando retiran la mercancía de Bavaria S.A., la decisión de vender a crédito es individual. Por tanto, sólo algunos de ellos otorgan crédito a sus clientes, para lo cual exigen buenos antecedentes de pago y como garantía para el cobro de la mercancía un cheque posdatado o un pagaré a corto plazo, máximo de una semana.

En cada zona existe un promedio situado entre tres y seis distribuidores mayoristas, quienes son surtidos por los transportadores. El 61% de estos últimos afirmaron que en promedio el 37% de las ventas se realizan con este tipo de comerciantes (Hernández *et al.*, 2001, p. 18). Actualmente, Bavaria está ensayando una nueva modalidad de centros de almacenamiento (bodegas denominadas *budser*), donde se guarda un alto *stock* de mercancía, que son responsabilidad de algunos contratistas.

<sup>10</sup> Es una especie de estímulo para que los contratistas incluyan dentro de sus pedidos otras bebidas diferentes a la cerveza, pero cuya rotación y consumo es menor.



### 8. Consideraciones generales

- Se observa que el sistema de distribución de Bavaria actúa como realizador de plusvalía, donde el principal agente del *outsourcing* es Serdan, cuyos accionistas son empresas controladas por la matriz Valores Bavaria, en términos generales los mismos dueños de Bavaria. De esta manera se presenta una generación de pagos dentro de empresas del mismo grupo económico, es decir, "el dinero se queda en casa" y las ganancias se incrementan de forma evidente.

- El conocimiento de las directivas de Bavaria sobre los índices de desempleo del país y las peripecias que viven las personas para conseguir un empleo remunerado, presenta una relación asimétrica en la información entre el principal y la agencia, que determina que las contrataciones tiendan a desfavorecer el aumento de las ganancias del principal en contra de los trabajadores.
- Es interesante destacar que en el sistema de distribución de la empresa Bavaria se genera un problema fiscal. La cerveza está gravada con un impuesto al consumo que en 2002 equivalía al 48% y a partir del 1º de enero de 2003 ascendía al 51%, mientras que los refajos tienen un impuesto al consumo del 20%. Pero la forma en que la empresa realiza la distribución deja muy poco margen de fiscalización de las ventas para realizar un cálculo de lo que debería consignar Bavaria como recaudado por impuesto al consumo.
- Los detallistas no reciben ningún tipo de facturación de los productos que distribuyen; tampoco se presenta discriminación de la cantidad autoconsumida ni de la que se obsequia como publicidad, que son también gravadas. Por ello es importante ejercer un mayor control sobre los sistemas de distribución pues es la mejor manera de fiscalizar el recaudo de impuestos por parte de Bavaria y así evitar una mayor apropiación indebida de la parte de la plusvalía que se participa al Estado.

### 9. Anexos

**Anexo 1**  
**Serdan S.A. Composición Junta Directiva 2001**

Principales	Suplentes
Eduardo Gaitán Parra	Francisco Luis Zapata González
Luis Fernando Córdoba Vélez	Víctor Alberto Machado Pérez
Reini Faria Jiménez	Vivianne Parra Norefla

Fuente: Archivos Superintendencia de Sociedades. Serdan S.A.

**Anexo 2**  
**Serdan S.A. Aportes en sociedades**

Aportes	No acciones	Participación	2001
Misión Temporal Ltda.	147402	45.3%	2.459.946.653
Vise Ltda.	19	54.3%	2.950.858.116

Fuente: Archivos Superintendencia de Sociedades. Serdan S.A.

**Anexo 3**

**Naturaleza de los servicios y valor en 1999**

Descripción	Valor	%
Aseo Cervecería Ibagué	7.084.032	0,03
Clasificación Refrescos Bavaria Bogotá	211.148.020	1,00
Administración Ventas Refrescos, Bavaria Nacional	9.000.867.739	42,82
Mantenimiento Dispensadores Nacional	1.283.237.676	6,10
Formación Deportiva Tenis	49.988.530	0,24
Aseo Cervecería calle 22B	7.174.416	0,03
Formación Artística Bienestar Lab.	49.941.540	0,24
Merchandising Nacional	1.568.156.922	7,46
Admón. Manipulación Envase Bavaria	275.214.288	1,31
Asesoría Familiar Bavaria Cervecería Bogotá	5.532.192	0,03
Aseo Cervecería Bogotá	548.793.684	2,61
Admón. Sede Social Cali	49.180.128	0,23
Aseo y Mantenimiento Sede Cervecería Cali	152.480.376	0,73
Aseo Cervecería Bucaramanga	83.607.264	0,40
Administración Ventas Tutti Fruti, Bogotá	85.572.397	0,41
Dispensadores Post Mix	86.342.736	0,41
Mantenimiento Equipos Cooler Nacional	202.272.996	0,96
Clasificación Cervecería Duitama	27.108.264	0,13
Distribuidores de Cerveza Nacional	7.327.791.372	34,86
<b>TOTAL</b>	<b>21.021.494.572</b>	<b>100</b>

Fuente: Serdan S.A.

**Anexo 4**

**Serdan S.A. Empleos y salarios operacionales**

Año	Número de trabajadores	Salarios y prestaciones	Salario promedio anual	Salario promedio mensual	Dólar	Salario real base 2001
1997	6630	\$33.567.891.667	\$ 5.063.030,4	\$421.919,2	\$1.294	\$748.220
1998	7733	\$47.426.029.295	\$6.132.940,6	\$511.078,4	\$1.542	\$760.266
1999	7190	\$51.750.309.416	\$7.197.539,6	\$599.795,0	\$1.874	\$734.311
2000	6402	\$51.992.301.450	\$8.121.259,2	\$676.771,6	\$2.219	\$699.646
2001	6064	\$47.495.333.611	\$7.832.343,9	\$652.695,3	\$2.294	\$652.695

Fuente: Superintendencia de Sociedades.

## Anexo 5

## Serdan S.A. Empleos y salarios personal administrativo

Año	Número de trabajadores	Salarios y prestaciones	Salario promedio anual	Salario promedio mensual	Dólar	Salario real base 2001
1999	210	\$2.735.523.913	\$13.026.304,3	\$1.085.525,4	\$1.874	\$1.328.976
2000	211	\$3.307.751,325	\$15.676.546,6	\$1.306.378,9	\$2.219	\$1.350.533
2001	219	\$3.874,556.980	\$17.692.041,0	\$1.474.336,8	\$2.294	\$1.474.337

Fuente: Superintendencia de Sociedades.

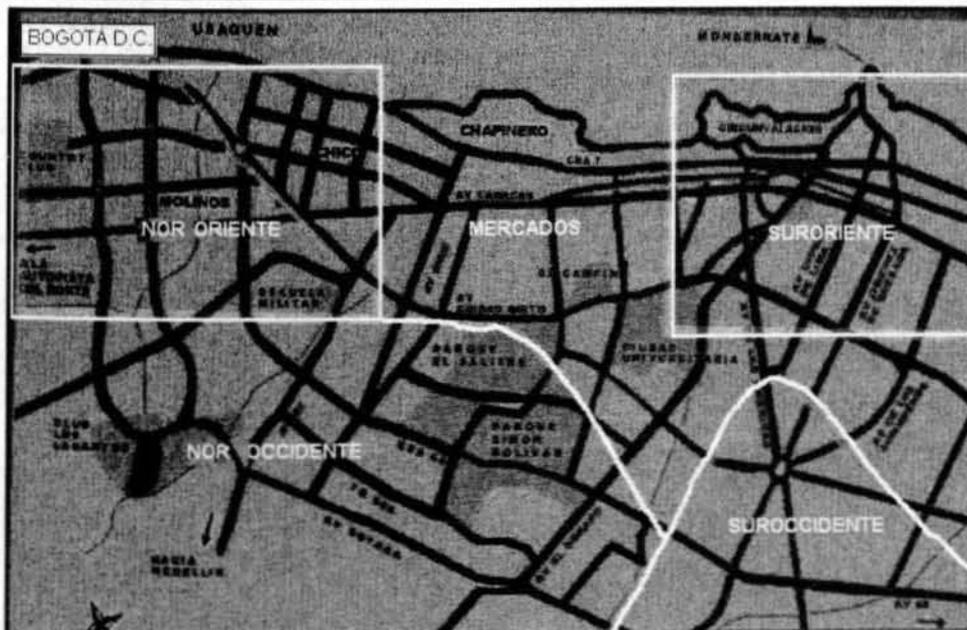
## Anexo 6

## Vise Ltda. Personal ocupado en 1999

Ciudad	Número de empleados administrativos	Número de celadores
Bogotá	59	1049
Barranquilla	6	231
Medellín	10	224
Cali	17	327
Tunja	0	86
Villavicencio	0	61
Santa Marta	0	35
Bucaramanga	10	96
Pereira	8	61
Girardot	3	150
<b>Total</b>	<b>54</b>	<b>1271</b>

Fuente: Prieto y Ramirez (1999, p. 22).

## Anexo 7



## Referencias bibliográficas

- Andersen, A. (1999). *Diccionario de economía y negocios*. Madrid: Editorial Espasa.
- Cárdenas, J. (2002). *Análisis sobre Vise Ltda*. Informe final, Universidad Nacional de Colombia, Facultad de Ciencias Económicas, Bogotá. (Dirigido por Bernardo Parra R.).
- Duff & Phelps de Colombia S.A. (1999). *Análisis crediticio. Titularización: Título Serdan Bavaria – Emisión 1999*. Elaborado por Glauca Calp, calp@drcolombia.com.co, María Paula Moreno V., moreno@drcolombia.com.co.
- Hernández, A. y Flórez, G. (1999). *Compañía de Servicios y Administración Serdan S.A*. Informe final, Universidad Nacional de Colombia, Facultad de Ciencias Económicas, Bogotá. (Dirigido por Bernardo Parra R.).
- Hernández, F., Lucena, C. (2001). *Relaciones de Distribución Bavaria S.A. Transportadores*. Informe final, Universidad Nacional de Colombia, Facultad de Ciencias Económicas, Bogotá. (Dirigido por Bernardo Parra R.).
- Marx, K. (1976). *El capital* (ts. I, II, III). México: Fondo de Cultura Económica.
- Modlmayer, E. (2002). *Compañía de Servicios y Administración Serdan S.A*. Universidad Nacional de Colombia, Facultad de Ciencias Económicas, Bogotá. (Dirigido por Bernardo Parra R.).
- Parra R., B. (2002). *Grupos económicos de Colombia, caso Grupo Empresarial Bavaria*. Trabajo de ascenso a profesor titular, Universidad Nacional de Colombia, Facultad de Ciencias Económicas, Bogotá.
- \_\_\_\_\_ (2003). *Los negocios de Mingo: Efectos de la apertura y la globalización en los grupos Bavaria y Valores Bavaria*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia, Facultad de Ciencias Económicas.
- Polanía, J. y Arévalo, D. (2001). *Asesores Comerciales Bavaria*. Trabajo final, Universidad Nacional de Colombia, Facultad de Ciencias Económicas, Bogotá. (Dirigido por Bernardo Parra R.).
- Prieto, M. y Ramírez, N. (1999). *Vigilancia y Seguridad, Vise Ltda*. Trabajo final, Universidad Nacional de Colombia, Facultad de Ciencias Económicas, Bogotá. (Dirigido por Bernardo Parra R.).
- Ricardo, D. (1976). *Principios de economía política y tributación*. México: FCE. (Original publicado en 1817).
- Serrato, O., Alarcón, P. (2001). *Preventistas Bavaria S.A*. Trabajo final, Universidad Nacional de Colombia, Facultad de Ciencias Económicas, Bogotá. (Dirigido por Bernardo Parra R.).
- Torres, A., Ospina, J. (2001). *Investigación jefes de ventas de Bavaria, regional Bogotá*. Trabajo final, Universidad Nacional de Colombia, Facultad de Ciencias Económicas, Bogotá. (Dirigido por Bernardo Parra R.).

### Archivos:

Superintendencia de Sociedades, Archivo Expediente Serdan S.A. Bavaria S.A.

Superintendencia de Valores, Archivo Expediente Serdan S.A.

Superintendencia de Vigilancia Privada, Archivo Expediente Vise Ltda.

