



Las opiniones y los contenidos de los trabajos publicados son responsabilidad de los autores, por tanto, no necesariamente coinciden con los de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad.



Esta obra por la Red Internacional de Investigadores en Competitividad se encuentra bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 3.0 Unported. Basada en una obra en riico.net.

2º. Congreso de la red internacional de investigadores en competitividad

TEMA

El manejo de los costos empresariales: una estrategia que sustenta la competitividad de las empresas

Competitividad global

Autor: DR. GUILLERMO VÁZQUEZ ÁVILA
UNIVERSIDAD DE GUADALAJARA
PERIFÉRICO NORTE # 799
37703300, ext. 5043
gvazquez@cucea.udg.mx

RESUMEN

En este trabajo de investigación se aborda la transformación que ha sufrido el entorno y las consecuencias que trae consigo, tales como los cuestionamientos sobre la forma tradicional de gestionar, ya que si se vive en un ambiente complejo, dinámico y cambiante, no sería lógico gestionar las organizaciones con esquemas diseñados para un contexto estático, seguro y predecible. Hoy, se hacen necesarias nuevas formas de gestión.

En un segundo momento se hace referencia a los enfoques tradicionales de calidad total, mismos que se han centrado en la mejora de sistemas, procesos y productos, que si bien conducen a la eficiencia operativa, por sí mismos no representan en la actualidad una ventaja competitiva.

Y termina el trabajo con un análisis sobre el manejo de los costos como una estrategia que sustente la afirmación siguiente: el atractivo de la oferta de productos de una empresa puede ser el reflejo de la eficiencia con la que ha usado recursos como la investigación y el desarrollo o la publicidad. Por todo lo anterior, al nivel de la empresa, la rentabilidad; y de manera especial, los costos, la productividad y la participación en el mercado son indicadores de competitividad.

Palabras claves: competitividad, gestión, organización, estrategia, costos,

ABSTRACT

In this research addresses the transformation that has suffered the environment and the consequences that entails, such as questions about the traditional way to manage, because if you live in a complex environment, dynamic and changing, it would be illogical to manage organisations with schemes designed for a static, safe and predictable. Today, they are required new forms of management.

In the second stage refers to the traditional approaches to total quality, who have focused on improving systems, processes and products, although that lead to operational efficiency, by themselves do not represent at present a competitive advantage .

And the work ends with a discussion on managing costs as a strategy that underpins the following statement, the attractiveness of the product offering of a company may be a reflection of the efficiency with which it has used resources such as research and development or advertising. For all these reasons, the level of the company, profitability, and in particular, costs, productivity and market share are indicators of competitiveness.

Keywords: Competitiveness, management, organization, strategy, costs

Entorno

En México, ante los nuevos retos que impone la globalización, son muchos los cambios que en los niveles público y privado se tienen que realizar para competir en el nuevo entorno. Los hay de tipo macro, como es el caso de las políticas económicas, la educación y la infraestructura del país; y aquellos que están bajo control de las propias organizaciones como son la búsqueda de la eficiencia operativa, la tecnología y los sistemas de información.

No obstante, las reglas del juego cambian constantemente y para las organizaciones mexicanas hoy no basta con buscar la eficiencia y la efectividad, la reducción de costos y el adelgazamiento organizacional para poder competir en el mundo global, ya que éstas son ventajas fácilmente imitables. Esto hace necesario desarrollar diferenciadores que se encuentran en las prácticas de la organización y son aquellos que crean su capacidad de gestión. Esta capacidad, se convierte en ventaja cuando se impulsa en la organización una cultura que se caracteriza por la mejora continua, la innovación, la agilidad y la creación de valor. Estos rasgos, integrados a la operación de las organizaciones, resultan difíciles de imitar y generan con ello ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.

Introducción

La transformación que ha sufrido el entorno trae consigo cuestionamientos sobre la forma tradicional de gestionar, ya que si se vive en un ambiente complejo, dinámico y cambiante, no sería lógico gestionar las organizaciones con esquemas diseñados para un contexto estático, seguro y predecible. Hoy, se hacen necesarias nuevas formas de gestión.

Los enfoques tradicionales de calidad total se han centrado en la mejora de sistemas, procesos y productos, que si bien conducen a la eficiencia operativa, por sí mismos no representan en la actualidad una ventaja competitiva: las organizaciones para poder optimizar e innovar sus sistemas, procesos, productos, servicios y modelo de negocio deben desarrollar una reflexión estratégica que los conduzca al establecimiento de nuevas prácticas para el logro de sus planteamientos con un impacto positivo en el desempeño.

Lo anterior no significa que hay que descalificar los avances logrados en lo que se refiere a ofrecer productos y servicios con calidad. Si no que sobre esa base incursionar sobre nuevas estrategias, una vez que se logren avances significativos en lo que se refiere a la calidad. ¿Por qué se ha considerado tan importante el hecho de hacer énfasis en la calidad de productos y servicios?. ¿Es necesario replantear las propuestas iniciales que sobre productividad y competitividad en nuestras organizaciones se formularon una vez que ya se tienen bastas experiencias sobre la adopción y aplicación del concepto de calidad?. Lo que resulta claro es que se tiene que redefinir este concepto enriqueciéndolo con las experiencias, con la identificación de las desviaciones entre lo planeado y lo obtenido, y proponiendo nuevas

estrategias que permitan avanzar a las organizaciones en la dirección correcta, en el cumplimiento de los objetivos y en el logro de las metas.

Calidad total: estrategia clave de la competitividad

El mundo vive un proceso de cambio acelerado y de competitividad global en una economía cada vez más liberal, marco que hace necesario un cambio total de enfoque en la gestión de las organizaciones.

En esta etapa de cambios, las empresas buscan elevar índices de productividad, lograr mayor eficiencia y brindar un servicio de calidad, lo que está obligando que los gerentes adopten modelos de administración participativa, tomando como base central al elemento humano, desarrollando el trabajo en equipo, para alcanzar la competitividad y responder de manera idónea la creciente demanda de productos de óptima calidad y de servicios a todo nivel, cada vez más eficiente, rápido y de mejor calidad.

Para comprender el concepto de calidad total, es útil hacerlo a través del concepto denominado "paradigmas". Un paradigma se entiende como modelo, teoría, percepción, presunción o marco de referencia que incluye un conjunto de normas y reglas que establecen parámetros y sugieren como resolver problemas exitosamente dentro de esos parámetros. Un paradigma viene a ser, un filtro o un lente a través del cual vemos el mundo; no tanto en un plano visual propiamente, sino más bien perpetuo, comprensivo e interpretativo.

La calidad total es un concepto, una filosofía, una estrategia, un modelo de hacer negocios y está localizado hacia el cliente.

La calidad total no solo se refiere al producto o servicio en sí, sino que es la mejoría permanente del aspecto organizacional, gerencial; tomando una empresa como una máquina gigantesca, donde cada trabajador, desde el gerente, hasta el funcionario del más bajo nivel jerárquico están comprometidos con los objetivos empresariales.

Para que la calidad total se logre a plenitud, es necesario que se rescaten los valores morales básicos de la sociedad y es aquí, donde el empresario juega un papel fundamental, empezando por la educación previa de sus trabajadores para conseguir una población laboral más predispuesta, con mejor capacidad de asimilar los problemas de calidad, con mejor criterio para sugerir cambios en provecho de la calidad, con mejor capacidad de análisis y observación del proceso de manufactura en caso de productos y poder enmendar errores.

Como estimular la competitividad

La estimulación necesaria para que un país, una empresa nacional, una transnacional etc., sea más competitivo, son resultado de una política fomentada por el estado que produzcan las condiciones para proveer la estabilidad necesaria para crecer y se requiere de la construcción de

las condiciones que posibiliten a las organizaciones a ser capaces de generar desarrollo de las comunidades en un ambiente de cooperación y responsabilidad.

Algunas de las condiciones requeridas para que un país sea competitivo, es que el Estado debe fomentar en sus políticas de gobierno las condiciones necesarias para garantizar la actividad comercial que permita el normal desenvolvimiento de la actividad comercial de estas empresas. Las acciones de refuerzo competitivo deben ser llevadas a cabo para la mejora de ciertos puntos, estos podrían ser :

- ✓ La estructura de la industria.
- ✓ Las estrategias de las instituciones públicas.
- ✓ La competencia entre empresas.
- ✓ Las condiciones y los factores de la demanda.
- ✓ Transparencia y reglas claras que se hagan respetar, dentro de un ambiente donde las finanzas estén en orden.
- ✓ Establecer reglas tributarias adecuadas
- ✓ Una política macroeconómica que sea capaz de fomentar la inversión de capitales, dentro de un marco económico donde no exista la regulación y control de precios (Precios acordes a la oferta y la demanda).
- ✓ Planes de reestructuración de la educación de tal forma que el sector educativo este acorde con las necesidades reales del sector productivo. Favoreciendo muy especialmente al sector de la Educación Pública de bajos recursos. Las nuevas empresas requerirán de personal calificado que esté a la altura de las nuevas tecnologías.
- ✓ El establecimiento de una sólida y comprometida asociación Gobierno-Sector Privado, para fomentar el crecimiento de la tecnología, productividad, etc. , a fin de ofrecer competitividad a nivel internacional dentro de un marco de ventajas igualitario para todos.

El fenómeno de la globalización, caracterizado por la intensificación de la competencia internacional derivada de la visión del mundo como un gran mercado, está generando profundas transformaciones productivas y socioeconómicas que constituyen un proceso que tiene lugar simultáneamente a diferentes niveles (internacional, regional y nacional), el cual impone la necesidad de contar con nuevos enfoques metodológicos para entender e impulsar la competitividad.

Un tema amplio y aún polémico, que se aborda desde el punto de vista microeconómico: que la ventaja competitiva se genera a nivel de la empresa y de industrias específicas. En efecto, en los nuevos sistemas de producción, las fuentes de conocimiento e información clave para una firma rebasan su ámbito interno y se ubican, cada vez más intensamente, en el exterior de la empresa.

Por ello, las relaciones entre las empresas se han vuelto más importantes para la competitividad que sus propias relaciones internas.

Para sustentar la nueva estrategia empresarial es importante distinguir entre los elementos de la competitividad sobre los que la firma tiene cierto nivel de control de aquellos sobre los que no lo tiene. El desempeño competitivo de la empresa depende, en primera instancia, de su capacidad para manejar los siguientes elementos internos bajo su control:

- ✓ Financiamiento y administración de los costos
- ✓ Selección de la cartera de productos.
- ✓ Selección de tecnología y equipo.
- ✓ Organización interna.
- ✓ Política de adquisiciones.
- ✓ Proyectos de investigación y desarrollo.
- ✓ Sistemas de control de calidad.
- ✓ Contratación, capacitación y gestión de los recursos humanos.
- ✓ Comercialización y distribución.

La adecuada gestión de estos elementos internos es función de la organización, las capacidades del personal y de los sistemas de la empresa para evaluar y mejorar el desempeño en cada una de estas áreas. Por otro lado, la competitividad depende también de la calidad de las interacciones que la empresa establece con una serie de factores que incluyen:

- ✓ El entorno macroeconómico.
- ✓ La eficiencia de las empresas de apoyo que proveen insumos y servicios.
- ✓ La infraestructura física, especialmente para telecomunicaciones y transporte.
- ✓ La infraestructura humana, expresada en la cantidad y calidad de los recursos humanos.
- ✓ La infraestructura institucional para la provisión de servicios financieros, apoyo a las exportación, asistencia tecnológica y sistemas legales.

El financiamiento y la administración de los costos.

Una mejor forma de entender la competitividad es al nivel de la empresa. Según la visión más simple, una empresa es competitiva si es rentable. De acuerdo con el modelo de competencia perfecta, una empresa es competitiva cuando su costo promedio no excede el precio de mercado de su oferta de producto.

En una industria de productos homogéneos, una empresa deja de ser rentable cuando su costo promedio es mayor que el costo promedio de sus competidores, lo cual puede deberse a que su productividad sea menor, a que paga más por sus insumos, o ambas razones. Las causas de su

baja productividad pueden ser la falta de eficiencia gerencial, la operación a una escala ineficiente o una combinación de ambas causas. Para el caso de una industria de productos diferenciados, además de las razones de la falta de rentabilidad planteadas para la empresa de una industria de productos homogéneos, se agrega el que su oferta de productos sea menos atractiva que la de sus competidores. El atractivo de la oferta de productos de una empresa puede ser el reflejo de la eficiencia con la que ha usado recursos como la investigación y el desarrollo o la publicidad. Por todo lo anterior, al nivel de la empresa, la rentabilidad, los costos, la productividad y la participación en el mercado son indicadores de competitividad.

Es importante medir la productividad total de los factores de producción, con el fin de estimar la eficiencia de la empresa para convertir todo el conjunto de insumos requeridos para la producción en sus productos. Sólo con esta visión integradora se puede reflejar cuán bien utiliza la empresa sus recursos y cuán atractivos hace sus productos. El crecimiento del factor total de productividad puede darse por el cambio técnico, el logro de economías de escala o por el establecimiento de precios a partir de los costos marginales.

Por otro lado, dado que la empresa es una entidad dinámica, cualquier medición significativa de su competitividad debería contemplar las posibilidades de que sea rentable durante un periodo relativamente largo. Por ello, el valor de mercado de una empresa depende del valor presente de su corriente de utilidades para ese periodo; la anticipación de las utilidades de la empresa, por su parte, depende de su productividad relativa, los costos de sus insumos y el atractivo relativo de su oferta de productos, por lo que puede concluirse que su rentabilidad futura depende de sus gastos actuales en investigación y desarrollo, su actividad sobre patentes y muchas otras facetas de la estrategia empresarial.

Esto pone de manifiesto la importancia que tiene para la competitividad de la empresa la gestión de su tecnología para alcanzar una oferta atractiva, y la coordinación de estrategias diversas para lograr eficiencia global, a todo lo largo de su cadena de valor.

El manejo de los costos empresariales.

Veamos a continuación el siguiente caso tipo, basado en el sustento teórico anterior, para demostrar la importancia de la administración de los costos estratégicos.

El valor de venta de un producto de dulce especial, en un mercado de golosinas que es altamente competitivo, es de \$350 unidad.

DULCES BUENOS , es una empresa de reciente constitución, que para manufacturar 100 unidades del producto en referencia ha estimado la estructura de costos siguiente:

CONCEPTO	\$	COMENTARIOS
----------	----	-------------

Materiales Directo	20,000	
Mano de .Obra Directa	10,000	
Costos Indirectos de Fabricación.	10,000	10% es costo variable
Gastos Operación.	8,000	20% es costo variable
TOTAL	48,000	

La demanda anual del producto que sería atendida por la empresa **DULCES BUENOS** podría fluctuar entre los niveles siguientes, de acuerdo a datos históricos:

UNIDADES	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA
180	20
200	60
250	20

Asumiendo que las condiciones señaladas para los costos y las ventas pronosticadas permanecerían estables durante los próximos 3 años, se desea elaborar la estrategia de acción más conveniente para esta empresa.

Adicionalmente, qué sucedería si en el segundo año de operación aparece otra competencia "**DULCES BUENOS**" que tendría un costo fijo de \$15,000 y costo variable unitario de \$260. Asumir que la demanda que cubre la empresa **DULCES BUENOS** representa el 25% de la demanda total del mercado, y que la compañía "**DULCE RICOS**" absorbería el 50% del total, siendo cubierto el resto del mercado por diversas compañías de menor capacidad.

Cabe indicar que en la actualidad, la demanda insatisfecha es atendida por empresas extranjeras, esperándose que la producción local pueda desplazarlas, dado los esfuerzos realizados para reconvertir el sector de golosinas haciéndolas más competitivas a nivel internacional.

Para sus propuestas de solución, considere 2 escenarios:

- a. Asumir la Mano de Obra Directa. como costo fijo
- b. Asumir la Mano de Obra Directa. como costo variable.

DESARROLLO DEL CASO.

TABLA No. 1 ANÁLISIS DE LA DEMANDA PROMEDIO CALCULADA DE DULCES BUENOS

UNIDADES	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	DEMANDA PROBABLE
180	20	36
200	60	120
250	20	50
TOTAL		206 (1)

(1) Resultado de multiplicar las unidades por la probabilidad de ocurrencia ($180 \times 0.2 = 36$)

TABLA No. 2 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN DE DULCES BUENOS

CONCEPTOS	ESCENARIO 1		ESCENARIO 2	
	MOD COSTO FIJO		MOD COSTO VARIABLE	
	PARCIAL	TOTAL	PARCIAL	TOTAL
Nivel de Ventas		100		100
Valor de Venta Unitario		350		350
Costo Variable Unitario				
Materiales Directos	20,000	200	20,000	200
Mano de Obra Directa	0	0	10,000	100
Costos Indirectos de Fabricación	1,000	10	1,000	10
Gastos Operacionales	1,600	<u>16</u>	1,600	<u>16</u>
TOTAL		226		326
Costo Fijo				
Costos Indirectos de Fabricación		9,000		9,000
Gastos Operacionales		6,400		6,400
Mano de Obra Directa		<u>10,000</u>	0	<u>0</u>
TOTAL		25,400		15,400

**TABLA No. 3 CÁLCULO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO DULCES BUENOS
(EXPRESADO EN PESOS)**

CONCEPTOS	ESCENARIO 1		ESCENARIO 2	
	MOD COSTO FIJO		MOD COSTO VARIABLE	
	PARCIAL	TOTAL	PARCIAL	TOTAL
Nivel de Venta Probable		206		206
Valor de Venta Unitario		350		350
Costo Variable Unitario		226		326
Margen de Contribución Unitario		124		24
VENTAS NETAS	(206 * 350)	72,100	(206 * 350)	72,100
COSTOS VARIABLE	(206 * 226)	<u>(46,556)</u>	(206 * 326)	<u>(67,156)</u>
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	(206 * 124)	25,544	(206 * 24)	4,944
COSTO FIJO		<u>(25,400)</u>		<u>(15,400)</u>
RESULTADO		144		(10,456)
Punto de Equilibrio en Cantidades	(C.F. /MCU)	205		642
Punto de Equilibrio Monetario	(VVU*PEQ)	71,750		224,700

COMENTARIO: A la empresa le conviene el Escenario No.1 considerando el modelo de costo fijo, porque su punto de equilibrio es menor, es decir 205 unidades de venta contra 642. Y se descarta de plano la segunda alternativa puesto que la capacidad de consumo del mercado objetivo es de sólo 806 unidades, y el nivel de producción sería del 80% de ese mercado, para llegar al punto de equilibrio, lo que sería imposible de alcanzar teniendo en cuenta que la empresa sólo tiene un demanda del 25% de ese mercado. Y su posición estratégica es delicada porque tiene 0% de margen de seguridad. Cualquier movimiento que tienda a reducir sus ventas, aparecerán las pérdidas.

TABLA No. 4 PARTICIPACIÓN DEL MERCADO.

EMPRESAS	CANTIDAD	(%)
Dulces Buenos	206	25
Dulces Ricos	400	50
Las demás compañías	200	25
TOTAL	806	100

**TABLA No. 5 CÁLCULO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO DE DULCES RICOS.
(EXPRESADO EN PESOS)**

CONCEPTOS	PARCIAL	TOTAL
Nivel de Venta		400
Valor de Venta Unitario		350
Costo Variable Unitario		260
Margen de Contribución Unitario		90
VENTAS NETAS	(400 * 350)	140,000
COSTOS VARIABLE	(400 * 260)	(104,000)
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	(400 * 90)	36,000
COSTO FIJO		(15,000)
RESULTADO		21,000
Punto de Equilibrio en Cantidades	(CF / MCU	167
Punto de Equilibrio Monetario	(VVU * PEQ)	58,450

Leyenda:

CF = Costo Fijo. MCU = Margen de Contribución Unitario

VVU = Valor de Venta Unitario PEQ = Punto de equilibrio en cantidades.

El análisis de la tabla No. 5 nos muestra que la empresa tiene un margen de seguridad del 58%. Es decir, que las ventas pueden caer en esa proporción y aún no ganar ni perder. Si lo comparamos con la tabla No. 3, Escenario 1, representa exactamente el otro lado de la moneda.

TABLA No. 6. ANÁLISIS COMPARATIVO DE COSTOS PARA TOMA DE DECISIONES. (EXPRESADO EN PESOS).

CONCEPTOS	DULCES BUENOS	DULCES RICOS
Valor de Venta Unitario	350	350
Costo Variable Unitario	226	260
Margen de Contribución Unitario	124	90
Costo Fijo	25,400	15,000
Punto de Equilibrio en Cantidades	205	167

Según la teoría del concepto de costo-volumen-utilidad, la posición óptima de competitividad de la empresa es aquella donde "el margen de contribución unitario es mayor y el punto de equilibrio menor. En ausencia de ambos, el que tiene el menor punto de equilibrio". En el caso que estamos analizando, Dulces Buenos, tiene el mayor margen de contribución unitario, mientras que Dulces Ricos, el menor punto de equilibrio. Este como líder tiene el mejor posicionamiento por menor punto de equilibrio y mejor economía de escala.

Elección de la estrategia para DULCES BUENOS.

Nos encontramos frente a un caso hipotético de una empresa nueva que ingresa a un mercado donde hay un líder que maneja el 50% de la demanda. ¿No es por casualidad esta realidad que hoy vive la empresa nacional? ¿Qué hacer ante estas circunstancias?. ¿Cuál es el problema?. Sus elevados costos fijos. El análisis del costo-volumen-utilidad, implica algunos supuestos sobre las políticas básicas de la administración. Los datos de los costos fijos, encierran políticas específicas sobre conceptos tales como: escala de salarios, números de empleados directos a sueldo fijo, métodos de depreciación, cobertura de seguros, investigación, publicidad y capacidad de planta; es decir, aquellas políticas que determinan la estructura de los costos fijos de una compañía.

Por consiguiente la estrategia que tiene entre manos DULCES BUENOS, es reducir los costos en cualquiera de los rubros antes anotados, a fin de elevar el volumen de ventas y superar la situación por la que está atravesando. Si su mercado interno es pequeño, es la oportunidad de buscar el mercado externo. Exportar o Morir, es entonces la estrategia que debe implantar al más breve plazo. Si la empresa no tuviera el auxilio de los costos, no tendría la alternativa de identificar oportunidades de negocios, como el que hemos venido analizando y que resulta de gran ayuda en la toma de decisiones.

CONCLUSIONES.

1. Para un escenario en donde la cultura empresarial no se ha desarrollado a su máximo potencial, caso de los países subdesarrollados, en muchas ocasiones las empresas, en particular las PYME, inician negocios de subsistencia sin mayor conocimiento de los conceptos básicos de administración de negocios. Aún las empresas de mayor tamaño, en algunos casos no son conscientes de los beneficios que se pueden obtener mediante la adquisición de habilidades empresariales a través de diferentes instrumentos, entre los cuales podemos incluir: la consultoría empresarial y la cooperación con instituciones académicas y centros de investigación, entre otras. No funciona la cooperación Universidad-Empresa-Estado. A excepción de las empresas exportadoras.
2. La capacitación gerencial y laboral de los recursos humanos de las empresas constituye una de las bases del incremento de la productividad en las mismas. Sin embargo, muchas veces este instrumento de apoyo no recibe la atención adecuada por parte de las empresas. Los profesionales asumen su propia capacitación y actualización en las Escuelas que ofrecen estudios de posgrado.
3. El desempeño competitivo de la empresa depende de su entorno y del manejo bajo su control de temas tales como: contratación, capacitación, y gestión de los recursos humanos; de la comercialización y distribución de productos; de su estructura organizacional que se centraliza en el empleo de sus costos para la toma de decisiones y muchos otros más. Todo eso debe apoyarse en un sólido liderazgo directivo, evidenciado por objetivos realistas, por el conocimiento de los problemas motivacionales y por un control dinámico. Que son los parámetros fundamentales del uso de los costos estratégicos. Base de la competitividad empresarial.

BIBLIOGRAFÍA

Aceves Ramos, V. (2004), *Dirección Estratégica..* McGraw Hill. México.

Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española (2000). Espasa Calpe, Madrid, España.

Del Río González, C. (2005). *Costos I*. ECAFSA, México.

Thompson, A.A., & Strickland, A.J. (2003). *Dirección y Administración Estratégica*. McGraw Hill. Edición Especial en Español. México.

Vallejo Mejía, P. (2003) *Competencia y Estrategia Empresarial*, Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, Colombia.