



DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA DOTACIÓN INTEGRAL S.A.S DE LA CIUDAD DE PEREIRA *

ORGANIZATIONAL DIAGNOSIS OF THE COMPANY DOTACIÓN INTEGRAL S.A.S OF PEREIRA CITY

*María Camila Hoyos Botero **, Juliana Leyva Guerra **, Daniela Soto Ocampo **, John Jairo Herrera Taborda ***

* Este documento es producto del trabajo de investigación formativa dirigida por los docentes que integran el colectivo.

** Estudiantes de quinto semestre del programa de Administración de Empresas I-2016. Contactos: maria.hoyos@ucp.edu.co - juliana.guerra@ucp.edu.co
daniela.soto@ucp.edu.co - jairo.herrera@ucp.edu.co

RESUMEN:

Este artículo es el producto de una investigación orientada a la descripción del estado actual de una empresa de la ciudad de Pereira llamada Dotación Integral S.A.S, una organización dedicada a la producción y comercialización de calzado, ropa, y seguridad industrial a nivel nacional. A lo largo de este documento se abordan conceptos del diagnóstico organizacional, el mercadeo y las finanzas, teniendo como característica la relación que se tiene entre ellas. Para llevar a cabo el desarrollo del documento, se abordaron algunas variables del entorno de la industria del calzado, ya que, esta, está guiada hacia el conocimiento de la industria y sus características. Para la realización de este trabajo, se llevan a cabo una serie de etapas que permiten la obtención de información y el logro del objetivo principal de la investigación, describir el estado actual de la empresa Dotación Integral S.A.S de la ciudad de Pereira.

PALABRAS CLAVE:

Diagnostico organizacional, Mercadeo, Presupuestos, Gestión del Talento Humano.

ABSTRACT:

This article is the product of an oriented description of the current state of a company in the city of Pereira called Dotación Integral S.A.S, an organization dedicated to the production and marketing of footwear, apparel, industrial safety and national research. Throughout this document, concepts of organizational diagnosis, marketing and finance are addressed, with the characteristic the relationship that is between them. To carry out the development of the document, some environment variables shoe industry were discussed, since this is guided to the knowledge of the industry and their characteristics. To carry out this work, they carried out a series of steps that allow obtaining information and achieving the main goal of the research, describing the current state of the company Integral Endowment S.A.S city of Pereira.

KEY WORDS:

Organizational diagnosis, Marketing, Budgeting, Human Resource Management.

Introducción

En el presente documento se abordarán los conceptos de desarrollo organizacional, Gestión del Talento Humano, Mercadeo y Presupuestos a partir de diferentes definiciones que plantean algunos autores al igual que los elementos que componen cada una de ellas.

Lo anteriormente nombrado hace referencia a la importancia de cada uno de los componentes relevantes a analizar dentro del diagnóstico organizacional, pero la propuesta radica en hacer relación de cada concepto con respecto a las finanzas, el mercadeo y la gestión del talento humano; es aquí donde se establece la importancia de esta investigación, ya que se pretende conocer ¿Cuál es el estado actual de la empresa Dotación Integral S.A.S de la ciudad de Pereira, en relación con su diagnóstico organizacional? describiendo sus elementos y comprendiendo como estos interactúan entre sí para lograr el funcionamiento efectivo de esta organización.

De igual manera vale la pena indagar el proceso administrativo de la empresa ya que con esto se tiene claridad del funcionamiento de todo su sistema, de como todas las partes de la organización están articuladas entre sí y como se puede optimizar el funcionamiento de la misma.

Con todo esto se pretende dar respuesta a un objetivo general planteado, describir el estado actual de la empresa Dotación Integral S.A.S de la ciudad de Pereira, en relación con su diagnóstico organizacional, teniendo en cuenta que se persiguen unos objetivos específicos para el cumplimiento

de este, donde se toma desde la perspectiva de lo financiero al describir el manejo de los presupuestos de la empresa en cuestión, en cuanto a mercadeo analizarlo como componente interno y por último la caracterización del área de gestión del talento humano y la contratación de sus prácticas.

Acerca de Dotación Integral S.A.S

En el año 1991, se creó en la ciudad de Pereira una sociedad llamada Calzado Integral Ltda., con el fin de comercializar calzado deportivo e industrial, marcas Grulla y Puma, para atender el mercado del Eje Cafetero incluyendo todos los almacenes de los municipios de los tres departamentos que lo conforman.

La empresa se fue especializando en el calzado de dotación; hasta que, en el año 1998, se inició atendiendo el mercado especializado de la industria, dotaciones del sector público y privado. Por esta misma fecha se vio la necesidad de complementar el servicio a los clientes, ofreciendo además del calzado, la línea de ropa de dotación, la cual se empezó a producir en 1999 y a comercializar a partir del 2001, dando paso a la creación de la línea de Seguridad Industrial, adoptando desde entonces la razón comercial, “Dotación Integral”; reafirmando la misión actual: satisfacer las necesidades de los clientes, en cuanto a calzado, ropa y seguridad industrial. Para ello, la empresa cuenta con las marcas líderes en calzado y seguridad industrial, además de “Integral”, como marca propia en la ropa.

En el mes de febrero del año 2006, la empresa se ubica en cuanto a bodega, oficinas administrativas y almacén, en la Calle 23

No. 7 – 28 y su área de producción de la línea textil, en la Calle 17 No. 9 – 28, ambas direcciones en Pereira. Para inicios del año 2007, la empresa traslada sus instalaciones a la Carrera 9 No. 21 – 46 en la ciudad de Pereira. Con lo anterior, se buscó integrar todas las áreas en un mismo lugar, es decir, bodega, almacén, producción y oficinas administrativas, uniendo así en un solo lugar todas las actividades organizacionales.

En la actualidad, la empresa Dotación Integral S.A.S, se caracteriza por estar en un área comercial enfocada a entidades públicas de orden departamental y municipal al igual que grandes empresas, lo que le exige estar actualizándose y cumpliendo normas estrictas de producción, manejo y administración interna, estos factores hacen que esta empresa tenga una estructura y organización enfocada a dar satisfacción de los requerimientos previos de sus clientes y ser competitivo dentro de su mercado.

Su actuar dentro del mercado está dado a la atención de entidades que manejan recursos públicos y también a entidades del sector privado, dando satisfacción y cumpliendo con la fabricación y comercialización de productos de dotación de excelente calidad que dan valor agregado a su servicio; acto que la identifica entre sus clientes.

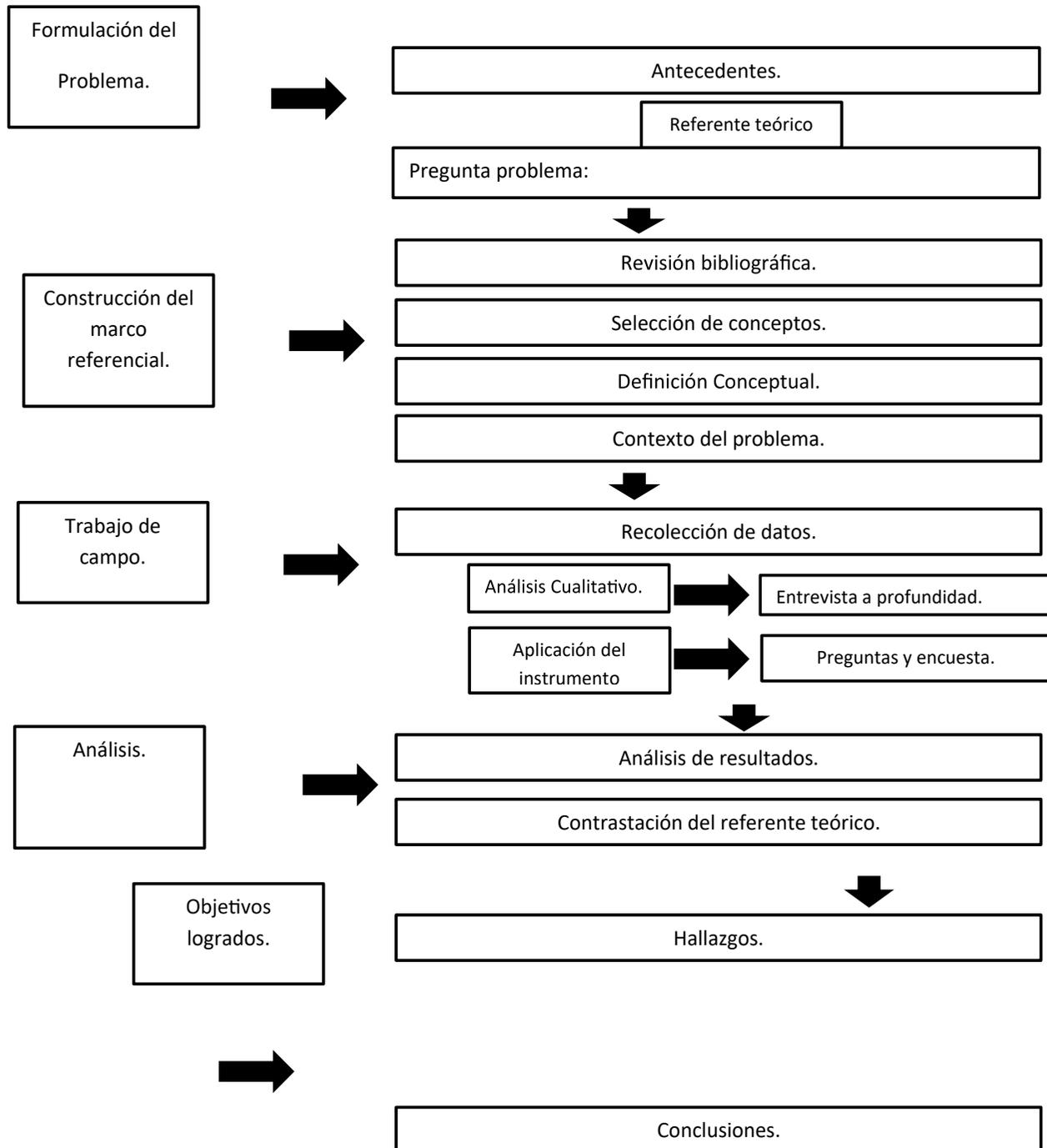
Por su mercado, no es una empresa que comúnmente sea reconocida ya que se enfoca en atender a un nicho más puntual que tiene exigencias distintas y procesos de atención especiales, sin embargo, su impacto

social local está en la creación de puestos directos e indirectos de trabajo reconociendo la importancia de sus colaboradores en todos los procesos.

Dotación integral es una empresa industrial y comercial, realiza la confección de uniformes, y comercializa al por mayor calzado, seguridad industrial y uniformes.

Pertenece al sector económico secundario por su actividad de elaboración de las prendas de vestir y en mayor proporción al terciario, subsector comercio, por la comercialización de tres líneas de productos. Esta actividad comercial de suministro de dotaciones para entidades públicas y privadas es una fuente constante de desarrollo y sostenimiento de la economía a nivel nacional, departamental y regional ya que dinamiza el intercambio de recursos y productos en sectores como calzado, seguridad industrial entre otros.

La empresa en cuestión, ha estado direccionada desde su creación a suplir unas necesidades del sector público y privado en especial, lo que la ha llevado a establecer una misión no solo en el tema económico fundamental dentro de cualquier estructura con ánimo de lucro, si no de influenciar el desarrollo, en donde se encuentra buscando el crecimiento social y económico de su colaboradores dentro de un marco de evolución y adaptación continuo, contando con una visión que permita dicha proyección fortaleciendo los procesos internos y las relaciones con su entorno así como una clara idea de desarrollo perdurable.



Diseño metodológico

Luego de analizar los tipos de investigación se establece que esta es de tipo descriptivo, ya que según Tamayo (2003), “Este tipo de estudio busca únicamente describir situaciones o acontecimientos; básicamente no está interesado en comprobar explicaciones, ni en probar determinadas hipótesis, ni en hacer predicciones” (p.44), debido a que esta indagación tiene como fin estrictamente describir el estado actual de la empresa Dotación integral S.A.S.

Por otra parte el método de investigación y naturaleza del fenómeno utilizado para esta investigación es deductivo, ya que consiste en “analizar lo particular a partir de lo general; en leer una situación concreta específica con la ayuda de una matriz teórica general preestablecida” (Aktouf, 2001, p.35), se contrastan teorías a partir de componentes desde las áreas de desarrollo organizacional, mercadeo, presupuestos y principios de dirección, llevándolos a la vida real y aplicándolos en una empresa específica. La investigación, también cuenta con un enfoque cualitativo, así como Tamayo lo expresa (2003). “Utiliza preferentemente información cualitativa, descriptiva y no cuantificada. Estos paradigmas cualitativos e interpretativos, son usados en el estudio de grupos pequeños.” (p.54).

En esta investigación se hace un estudio de caso, Tamayo (2003). “Este tipo de investigación es apropiado en situaciones en las que se desea estudiar intensamente características básicas, la situación actual, e interacciones con el medio de una o unas pocas unidades tales como individuos, grupos, instituciones o comunidades.” (p.49), en el estudio de caso se busca estudiar las relaciones, así como a lo largo del escrito se

asociaron conceptos y se enlazaron entre sí para poder dar respuesta al objetivo general propuesto.

Además, como técnica de investigación para la recopilación de datos se empleó la entrevista, donde para Grande y Abascal (2009) “es una técnica cualitativa, primaria, estática, personal y directa que suele aplicarse en investigaciones de naturaleza exploratoria. Una entrevista no es más que una conversación entre dos personas, frente a frente, para intercambiar información, ideas, opiniones o sentimientos.” (p.76.), Pretendiendo por medio de esta y la interacción con la persona que proporciona la información, lograr el hallazgo de objetivos previamente establecidos, y finalmente para el desarrollo de esta investigación se escogió como población a la organización Dotación integral S.A.S de la ciudad de Pereira, donde después de tener claridad sobre la información pertinente, se indagó sobre toda la información necesaria relacionada con la organización escogida a la cual va dirigida esta investigación.

Referente teórico

El desarrollo organizacional busca ensamblar todas las áreas de la organización con el fin que los resultados sean los esperados y el actuar de los colaboradores dentro de la organización sea el adecuado ante cualquier imprevisto o necesidad que se presente en el desarrollo normal de las actividades dentro de la misma.

Según Beckhard (1969) Como se cita en (Achilles, 2004, p.7) se define desarrollo organizacional como “Un esfuerzo planeado que abarca toda la organización, administrado desde arriba, para aumentar la

eficiencia y la salud organizacional, a través de intervenciones planeadas en los procesos organizacionales, usando conocimientos de la ciencia del comportamiento”. Para lograr un adecuado desarrollo organizacional es fundamental la gestión del talento humano.

Como proceso integral, comprende varios aspectos, uno de ellos es la plataforma estratégica, la cual permite estructuralmente identificar dentro de una organización su esencia y su quehacer. Esto, va ligado al direccionamiento estratégico, el cual sigue los lineamientos fundamentales de las organizaciones y permite identificar la estrategia por medio de diferentes factores.

La identificación de la visión, misión, objetivos y estrategias existentes de una empresa es el punto de partida lógico de la dirección estratégica porque la situación actual de una empresa podría excluir ciertas estrategias e incluso dictar un curso particular de acción. Toda empresa posee una visión, una misión, objetivos y estrategias, aun cuando estos elementos no se hayan diseñado, escrito o comunicado de manera consciente. Para saber hacia dónde se dirige una empresa es necesario conocer dónde ha estado. (David, 2003, p.13)

Por parte de la misión, se define esta como aquella que “determina los atributos últimos, de carácter abierto, que persigue una organización. Por lo tanto, su medición ayuda a verificar si la razón de ser de la organización se ha cumplido” (David, 2003, p.54), esta, permite identificar con que pretende cumplir cada organización y bajo que parámetros está regida, así mismo, determina el cumplimiento de su actividad y razón de ser la cual debe ir encaminada hacia

el propósito de cada empresa, esto, diferente a aquello que se persigue o donde se quiere llegar, que se representa por la visión, la cual

Dentro del proceso de planeación estratégica es esencial para las organizaciones el tener una visión de su futuro, ya que ayuda a ubicar a la empresa en el mediano y largo plazo y por lo tanto le da significado al presente y futuro de una organización. Provee un lenguaje común dentro de la organización, determina y guía su dirección y destino, enfoca y dirige esfuerzos y acciones. (David, 2003, p.61)

Por otro lado, por parte el ensamblar todas las áreas dentro de la una organización permite el flujo adecuado de las mismas, en donde no se puede dejar de lado el manejo del talento humano, el cual es un factor importante dentro del desarrollo de las empresas. En cuanto a la definición de la gestión del talento Humano, se hace bajo las concepciones de Chiavenato quien menciona que:

La gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes. (p.5, párr. 1)

Además, cada administrador desempeña en su trabajo las cuatro funciones administrativas que constituyen el proceso administrativo: planear, organizar, dirigir y controlar. La GTH está relacionada con estas funciones del administrador pues se refiere a las políticas y prácticas necesarias

para administrar el trabajo de las personas. (p.7, párr. 6)

Después de revisar diversos autores, se entiende que, “Gestión del Talento Humano es el conjunto de procesos necesarios para dirigir a las personas o colaboradores dentro de la empresa, partiendo del reclutamiento, selección, capacitación, recompensas, evaluación del desempeño, salud ocupacional y bienestar, entre otros, que conduzcan a la obtención de valor agregado para la empresa, los empleados y el entorno”. (Jaramillo, 2005, p.107).

Basados en lo anterior se puede decir que la GTH es un proceso integral que se enfoca en el manejo de las personas, en todos los momentos dentro de la organización, que busca potencializar a cada uno de quienes hacen parte de esta y de igual manera, facilitar el desarrollo de las actitudes y habilidades particulares.

Para esto se debe tener en cuenta la motivación de los colaboradores que es uno de los elementos fundamentales a la hora de lograr resultados en el desarrollo de las tareas asignadas.

La motivación es fundamental en la GTH definiendo motivación como “la voluntad para hacer un gran esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal” (Robbins, 1994, p.207).

Este concepto es también mencionado por Maslow, en su concepto de escala de necesidades, donde, como se cita en Robbins, (1991) está representado en una pirámide de cinco escalones partiendo de las necesidades fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima

y de autorrealización. Es decir, la motivación es la herramienta que se usa para influir sobre las personas con el fin de que realicen una actividad en especial la cual les dé como resultado la posibilidad de satisfacer una de las necesidades anteriormente mencionadas. (Robbins, 1994, p.208).

Para la organización es fundamental entender cuáles son los niveles de necesidad de sus colaboradores y así poder diseñar estrategias que fomenten la satisfacción de las mismas, lo que a su vez se convierte en una herramienta para potencializar la motivación en ellos.

Esto nos lleva a evaluar el comportamiento organizacional entendido como “el estudio sistemático de los actos y actitudes que la gente muestra en las organizaciones” (Robbins, p.4) el cual se puede dividir en comportamiento de grupo y comportamiento individual, de estos nos enfocaremos en el comportamiento individual, para este análisis la administración se apoya en ciencias auxiliares como psicología, sociología, antropología y ciencias políticas que en conjunto buscan definir y caracterizar los elementos y factores que median sobre el comportamiento de las personas dentro de la organización.

Sumado a lo anterior según Robbins y DeCenzo (2002) las características biográficas de las personas que son “la edad, el sexo, y el estado civil” influyen en la capacidad, definida como “ las facultades de un individuo para realizar diferentes actividades en un empleo” (p.100) , adicionalmente, con relación a esto la personalidad, “que es un concepto dinámico que describe el crecimiento y el desarrollo de

todo el sistema psicológico de una persona” es también un factor importante de análisis. Por último, el aprendizaje “que es cualquier cambio de la conducta, relativamente permanente, que se presenta como consecuencia de una experiencia que en conjunto influyen en el comportamiento individual de las personas dentro de la organización.” (p.101).

Todos estos factores se reflejan en las actitudes que son “juicios de valor, favorables o desfavorables, en cuanto a objetos, personas o hechos y refleja la opinión con respecto a algo” (Robbins & Decenzo, 2002, p.258).

Y estas actitudes están compuestas por el componente cognoscitivo que “se representa por las creencias las opiniones, el conocimiento y la información que tiene una persona” el componente afectivo representa su parte emocional o sentimental. Por último, el componente conductual de una actitud que “se entiende como la intención de portarse de cierta manera con alguien o algo” (Robbins & Decenzo, 2002, p.258).

Se puede decir que las actitudes son expresiones individuales que reflejan de manera indirecta o directa nuestra posición con respecto a algo o a alguien.

Esto perdería relevancia si no se analiza como un todo dentro de la organización ya que estos factores afectan el desempeño de los colaboradores y a su vez el desempeño de la organización, poniendo en riesgo la posición de la empresa en el mercado, sumado a lo anterior el mercadeo juega un papel muy importante dentro del desarrollo integral de la organización.

Dos de los hombres más relevantes en el tema de mercadeo manifiesta que el mercadeo “es el proceso mediante el cual las compañías crean valor para sus clientes y establecen relaciones sólidas con ellos para obtener a cambio valor de estos” (Kotler & Armstrong, 2007, pag.18)

Otra definición de mercadeo muestra que es

“un proceso social, económico y empresarial que consiste en conocer y satisfacer las necesidades y deseos de personas, empresas y grupos sociales a través del desarrollo de productos, servicios e ideas de una manera única, rentable y responsable con la sociedad y el medioambiente” (Céspedes, 2008, p.4)

Además “el concepto esencial de mercadeo es la transacción. Una transacción es el intercambio de valores entre dos entidades y el marketing es una ciencia descriptiva que involucra el estudio de cómo se crean, estimulan, facilitan y valoran las transacciones” (Kotler, 1972, p.625)

Se menciona que, según Kotler y Armstrong (2007) el Marketing es un “proceso social gerencial por el que individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean creando e intercambiando productos y valor con otros” (p. 4)

Basados en lo anterior el mercadeo consiste en satisfacer a los clientes obteniendo utilidades al hacerlo, para esto se apoya en el concepto de las cuatro P's que son Producto Precio Promoción Plaza “entendido este como el conjunto de factores que influyen en los consumidores al decidir la compra,

recompra o rechazo de un bien o servicio” (Sivera, 2008, p.16).

El producto por su parte puede verse desde dos enfoques, uno es centrado en el producto por sí mismo es decir “el producto es el conjunto de atributos físicos o suma de características que lo componen” o centrado en las necesidades que satisface que es “la respuesta a una necesidad no satisfecha”, por lo que se puede definir el producto como “cualquier bien, servicio o idea que posea valor para el consumidor o usuario y sea susceptible de satisfacer una necesidad o un deseo. Así, el producto está formado por aspectos tangibles (marca, envase, estilo, etc.) e intangibles (garantías, mantenimiento, etc.) (Sivera, 2008, p.234).

Es decir que un producto toma valor dependiendo del servicio que presta y las características que tiene al igual que la disposición del consumidor a pagar por él.

Así mismo el precio desde el marketing se define como “el conjunto de esfuerzos y sacrificios, monetarios y no monetarios, que un comprador debe realizar como contrapartida de la obtención de un determinado nivel de utilidad” (Casado y Cellers, 2006, p.234) se caracteriza por ser un instrumento a corto plazo: constituye muchas veces la única información disponible para el consumidor, el precio tiene importantes repercusiones psicológicas sobre el consumidor, al ser un instrumento de corto plazo la modificación de este se puede realizar con rapidez y generar impacto en el consumo del bien o servicio dependiendo la elasticidad que el mismo tenga con respecto al cambio en el precio.

Siendo la única información existente sobre el producto este se convierte en un factor

determinante a la hora de adquirir un bien o servicio por parte del comprador anulando las otras características.

El impacto psicológico del precio sobre el comprador condiciona la demanda del producto, el precio se asocia con la calidad y el prestigio de una marca anulando otros elementos como la calidad y los sustitutos.

Por lo que se puede concluir que el precio es un factor determinante en la compra de un producto que esta asocia al posicionamiento de una marca, la cantidad de sustitutos y el servicio que esté presente para el comprador.

Por lo que el posicionamiento de un producto requiere una ubicación para su comercialización entendiendo la ubicación como la plaza que “incluye las actividades de la empresa que ponen el producto a disposición de los consumidores meta” (Kotler & Armstrong, p.63)

En un mundo globalizado la posibilidad de acceder a mercados en cualquier parte del mundo pone a prueba la capacidad de una empresa para llevar su producto su mercado meta, esto se ve asociado a el manejo adecuado de la promoción de dicho producto entendiendo promoción como “las actividades que comunican las ventajas del producto y convencen a los consumidores meta de comprarlo” (Kotler & Armstrong, p.63)

Por esto es fundamental para la organización definir claramente su mercado meta y entender cuál de estos cuatro elementos son los que su mercado considera más relevantes para potenciarlo y entender cómo puede generar factores diferenciadores en su producto. El mercado meta es “el conjunto de compradores que tienen necesidades o características

comunes, a los cuales la empresa decide servir” (Kotler & Armstrong, p.55)

Para la empresa atacar el mercado meta puede tomar tres opciones, aplicar un marketing no diferenciado, marketing diferenciado o marketing concentrado estas tres opciones se definen por la especificación del mercado meta que se quiere atacar es decir en el marketing no diferenciado las características o diferencias del mercado no se tienen en cuenta y se crea un solo producto o servicio para todos por su parte, por otra parte el marketing diferenciado “ es una estrategia de cobertura de mercados en la que una empresa decide dirigirse a varios segmentos del mercado y diseña ofertas individuales para cada uno” (Kotler & Armstrong, p.256) y finalmente el marketing concentrado es la “estrategia de cobertura de mercado en la que una empresa trata de obtener una participación importante en un submercado o unos cuantos submercados” (Kotler & Armstrong, p.257)

La empresa para atacar su mercado meta debe establecer claramente una investigación de mercado que permita identificar, recopilar, analizar y difundir información de manera sistemática y objetiva, con la intención de mejorar la toma de decisiones.

Esto asociado al manejo adecuado de un presupuesto dará a la organización mayores herramientas para la toma de decisiones.

Un presupuesto es un plan detallado en el que figuran explícitas tanto las previsiones de ingresos como las necesidades de adquisición y consumo de recursos materiales y financieros para un determinado periodo de tiempo. Es una previsión de futuro expresada cuantitativamente en términos monetarios.

El presupuesto es el elemento central de un sistema de Control Presupuestario. (Pere, 2000, p.18).

Referente contextual

La industria del calzado está caracterizada por su poca exploración en el AMCO y aún se considera que carece de avances importantes o investigaciones a profundidad que permitan el total conocimiento de su funcionamiento, trayectoria y evolución.

Se identifica que en su gran mayoría las organizaciones dedicadas al calzado, son micro empresas o fami-empresas que tienen como cualidad, grupos pequeños que no van más allá de 10 colaboradores, limitado musculo financiero, informalidad en sus procesos tanto productivos como administrativos y algunas limitaciones en cuanto a materias primas, ya que por su ubicación geográfica, deben desplazarse a otras plazas en donde existe más variedades y mayor cantidad de proveedores, debido a que en el sector de Pereira, los lugares que suministran los insumos, carecen de diferentes gamas de productos, calidades y diversificación.

Esta industria cuenta con una distribución del 70% de productoras y un 30% restante de comercializadores, las cuales han escogido su actividad, dependiendo el capital de inversión o conocimiento. Sin embargo, las personas pertenecientes a esta actividad tienen como característica que, cuentan con amplio conocimiento de su actividad por tradición o experiencia. Además, se presenta que, los colaboradores de estas empresas carecen de una formación académica básica o superior.

Son empresas de subsistencia y están expuestas a los cambios del mercado, la moda, los precios en las materias primas y la disponibilidad de las mismas, además las variaciones en la TRM. Sumado a lo anterior el tema de contrabando y la producción en masa proveniente de otros países ha afectado la industria en años anteriores sin embargo el cambio en la TRM ha permitido un resurgimiento de la industria como alternativa para el consumo local de calzado dando oportunidad a los empresarios.

Por lo anterior muchos de los que incursionan y pertenecen a esta industria, no lo hacen como una opción primordial de vida sino más como una opción de subsistencia, la cual el patrón de incursión se manifiesta por parte de personas jóvenes que a lo largo del tiempo han permanecido y han logrado el sostenimiento de sus micro empresas.

La actividad de producir o comercializar calzado, no se ha logrado detallar como algo atractivo, pero cabe señalar que al indagar sobre la industria se puede conocer la importancia y desarrollo que se puede obtener sobre esta. Es impórtate poder aprovechar la necesidad de todos por consumir este tipo de producto y la gran cantidad de ofertas que se pueden hacer por medio de esta, es por eso que se debería ampliar más sobre la información que hay y desarrollar más crecimiento.

Hallazgos

En cuanto al tema financiero la empresa en cuestión para el manejo de sus operaciones, tiene en cuenta la estimación programada de los resultados económicos para periodos determinados. Utiliza sistemas de presupuestos que les permiten hacer proyecciones de sus actividades y así mismo

ejecutar planes de acción para la consecución de los objetivos impuestos por medio de los análisis predictivos.

Dotación Integral S.A.S se basa en presupuestos de ventas y de gastos, los cuales van direccionados a la planeación de sus actividades. Por parte de los presupuestos de ventas, se manejan de tal forma que les permite saber por periodos de tiempo de 1 año cuales serían las cantidades necesarias de licitaciones a atender para cumplir con las metas que estiman, de esta manera, igualmente se establece un promedio mensual. Además, se utilizan presupuestos de gastos de operación, estos, les permiten tener un conocimiento de los gastos en los que incurrirán en periodos de tiempo de 1 mes, teniendo en cuenta factores como, nómina de trabajadores, servicios públicos, gastos de transporte entre otros.

La información requerida por la empresa para la preparación de los presupuestos es toda aquella información de los gastos en general, la cual internamente se maneja desde el área financiera, se hace importante la utilización de los datos históricos del año inmediatamente anterior, arrendamiento, salario, nomina, intereses de préstamos. El apoyo del área financiera es indispensable ya que esta es quien otorga y realiza registros de año tras año y es allí donde hacen proyecciones de crecimiento, todo esto se elabora y lo arroja un sistema con que se trabaja que brinda facilidad para el almacenamiento de los datos, este posee un software llamado ProSoft. Adicionalmente, el dueño gerente general por medio de la experiencia, el conocimiento y los años trabajando dentro de esta actividad, también aporta y genera proyecciones.

En la medida en que se generan presupuestos, se establecen estrategias y objetivos para el cumplimiento de los mismos, de allí nace la importancia de estos, ya que permiten que se generen acciones de cumplimiento de metas. El hecho de realizar proyecciones, además, permite a la organización tener control, igualmente da una visión más organizada del negocio para así tomar decisiones a tiempo.

Por otra parte, la información contable es de igual manera útil para la preparación de los presupuestos, ya que esta es la que brinda información real y permite a la empresa basarse en proyecciones cercanas a la realidad y no en supuestos.

De igual manera, así como la organización utiliza información desde los aspectos contables y financieros, se hace útil, emplear elementos desde la parte del mercadeo para el reconocimiento del mercado al que se dirigen e igualmente tener encuentra componentes que reflejan el actuar de la empresa y la manera en la que desarrollan la oferta de sus productos y servicios. Todo esto se emplea por la identificación de las 4ps del mercadeo las cuales permiten conocer los factores claves del negocio. En el caso de la empresa analizada estas se ven reflejadas de la siguiente manera:

Plaza: Pereira, Manizales, Armenia, El eje cafetero como tal para empresas privadas y para el sector público, Medellín, Cali, Bogotá, Ibagué e igualmente el eje cafetero. Se trabajan licitaciones en esas ciudades para el sector público por tema de costos, debido a que si hay una licitación permite viajar a la persona encargada dentro de la empresa para presentarla y no necesariamente se tiene que tener un vendedor presente en esa ciudad permanente.

Dentro de esas regiones donde venden, atienden todo tipo de empresas, sector salud, industrial, entre otras. Dotación Integral S.A.S segmenta su mercado por número de empleados que tenga la empresa a la que van a atender con las licitaciones, es decir que para ellos el interés está en vender a pocas empresas, pero en grandes cantidades, las cuales posean una cantidad de 50 colaboradores en adelante. Con relación a esto, se hace más fácil atender grandes cantidades ya que el costo por lotes mayores de productos es menos costoso que el atender varias empresas pequeñas con pocas unidades.

Producto: El producto que la organización en cuestión ofrece, es como tal, la satisfacción de una necesidad, ya sea protección, seguridad, estética y comodidad de los trabajadores. Para cumplir con lo anterior, no es una empresa mono producto, venden la dotación 'integral', es decir, un conjunto de productos que cubren las necesidades anteriormente mencionadas.

En cuanto a la ropa, se adecuan a las necesidades de cada cliente, no tienen una referencia establecida si no que se realizan las prendas distintas para cada cliente según los requerimientos de este.

Por parte del calzado, distribuyen una variedad de marcas en la cual cada marca tiene distintos productos con los cuales Dotación Integral S.A.S, dependiendo la necesidad que deben atender, busca el calzado adecuado para tal requerimiento; Las empresas con las que trabajan y a las cuales les comercializan el calzado por mencionar algunas están, Kondor, Croydon, Setenta, Torino, Terrano y Longos.

Por último, con respecto a la línea de seguridad industrial, se maneja para casos puntuales, ya que esta requiere de lotes grandes de almacenamiento y el propósito de la empresa no está en tener grandes inventarios.

Precio: Los precios se fijan dependiendo del costo de cada producto.

En cuanto a calzado se tiene una lista de precios de distribución, la empresa tiene precios fijos que el distribuidor otorga y casi que obliga a dar, hay unos rangos para vender (para calzado y seguridad industrial) con la intención de regular el mercado.

Para la ropa lo que se mira, es el costo de producción de cada prenda. Como las prendas son tan variadas, es complicado tener un menú de precios fijos, se establece por el costo y un margen esperado, dependiendo también del valor percibido por los clientes, es decir, el precio como a los precios de ventas que están casi que, estipulados en el mercado, lo que se ha acostumbrado a pagar por esos productos, los precios por lo que el cliente está dispuesto a pagar.

En cuanto a la fijación de precios en referencia con competidores, se tiene en cuenta los precios del mercado.

Promoción: La principal estrategia de comunicación de la empresa es mediante los asesores comerciales, los cuales se encargan de visitar a las empresas las cuales atienden con licitaciones, ya que el mercado de la dotación se maneja de manera B2B (Business to Business). A la empresa no le interesa hacer promoción mediante medios masivos, tv, radio, periódico u otros,

primero por el hecho de que incurrir en estos genera altos costos, y, en segundo lugar, la empresa o ve la necesidad de hacer este tipo de publicidad. El costo vs impacto de esta manera de promoción no se toma como la adecuada, es mejor llegar directamente a la empresa, por medio de folletos, catálogos, emails, correspondencia y vista de los vendedores.

Desde que se pensó este tipo de negocio, la empresa, ha tenido como enfoque, satisfacer las necesidades de los clientes que requieren elementos relacionados con la seguridad industrial, pero para eso el camino no era producir, en primera instancia por que no se contaba con el capital para montar una fábrica y si hubiese la manera de crearla, esta requería ser productora de un solo producto, es por esto que la organización por su actividad se encarga mayormente de comercializar las líneas de calzado y seguridad industrial y solo se ha enfocado en producir internamente una sola línea que es la de prendas de vestir.

Además, el componente de mercadeo dentro de la organización en cuestión, fue utilizado y analizado en el desarrollo de una investigación de mercados, el cual arrojó resultados de información clave y fundamental para incursionar en dotaciones a grandes empresas de la ciudad de Cali. Esto, permitió a Dotación Integral S.A.S, conocer y entender el nuevo mercado al que quieren dirigirse, identificando como aspecto clave la calidad de los productos, ya que esto es lo que buscan las empresas que compran dotaciones, esta característica muy ligada al precio, ya que se consiguieron resultados que identificaron el enfoque en productos de buena calidad seguidos de la importancia y significancia del precio de los mismos.

Adicionalmente se encontró que, el nuevo mercado meta a dirigirse, tiene como característica el cambio constante de empresa con la que contratan, lo que le permite a la organización una posibilidad de entrada.

Por parte del funcionamiento interno de Dotación Integral S.A.S y su manera de administrar el talento humano, esta no cuenta como tal con un área en específico de gestión, el manejo del personal se realiza desde la dirección financiera y administrativa.

La empresa cuenta con el documento de DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE CARGOS en el cual se establece la formación que debe de tener la persona para ocupar el cargo; cuando se está buscando personal se busca que se cumpla con los requisitos establecidos, cada perfil requerido, se busca a través de diferentes entidades alternas, de donde se obtienen hojas de vida y se realizan los procesos de contratación. En este momento todos los colaboradores se encuentran ubicados en cargos según sus formaciones. Por medio de un comité de calidad se realizan evaluaciones de desempeño y se plantean acciones de mejora para los colaboradores.

Dentro de la organización, por parte de la promoción del personal se tiene en cuenta el tiempo que lleve en la empresa, el desempeño que ha tenido en el área, la formación y de igual manera la necesidad que se busca. Igualmente, el personal es capacitado para que el desempeño se dé bajo la idea de mejoramiento continuo, ya que esto persigue Dotación Integral al estar certificada en ISO 9001:2008.

En este momento Dotación Integral S.A.S, está buscando optimizar los recursos tanto económicos como de recurso humano, se trata de que las funciones estén repartidas según las capacidades, hay cargos que pueden estar recargados de funciones, pero se están analizando. Los espacios otorgados para el descanso son los establecidos legalmente. El ambiente laboral se está viendo afectado porque algunas personas, consideran que las entregas a los clientes no se están dando dentro de las condiciones establecidas y esto genera diferencias. Se están fortaleciendo las áreas para cumplir con los requisitos de cliente y se están realizando reuniones para identificar donde están los problemas y así mejorar el ambiente de trabajo.

El mecanismo de participación que se tiene es el comité de calidad que se realiza mensualmente, al cual asisten los directores de área, ellos deben de llevar todas las inquietudes que tenga el resto del personal. Los colaboradores, como lo afirma la encargada de dirección financiera, si pueden expresar sus opiniones sin ningún temor, la gerencia y el proceso de recursos humanos están abiertos a la mejora de las áreas y a poner en funcionamiento todas las acciones que los empleados plantean.

Por otra parte, se identifica que los reconocimientos, no son monetarios, la empresa opta por otorgar el tiempo necesario para que sus empleados se capaciten, esto como manera de motivación para su crecimiento personal y profesional.

Adicionalmente, se realizó un proceso de contrastación de lo mencionado con las opiniones que tienen los colaboradores, por medio de encuestas de actitud laboral

y escala de necesidades de Maslow, lo que arroja que:

Las personas dentro de la organización manifiestan insatisfacción e cuanto a las necesidades fisiológicas, aunque en la encuesta de actitud laboral se muestra que el nivel de agrado con la organización es positivo y que cuentan con salarios adecuados, posibilidades altas de ascenso dentro de la compañía y parecen mostrarse contentas, al relacionarla en la pregunta #8 se ve un sesgo el cual indica que, los colaboradores tienen temor a expresar lo que sienten, es por esto que se da una incoherencia en la contrastación de ambas encuestas al no coincidir los resultados de una supuesta satisfacción cuando en los otros resultados hay un nivel elevado de preocupación por las necesidades básicas, igualmente se evidencia una inquietud hacia la estabilidad laboral, ligada a componentes como riesgos sociales o físicos, tipos de espacios en los que se labora, contaminación, ruido, polución, entre otras.

Aunque la encuesta de actitud laboral arroja que los colaboradores se sienten contentos dentro de la organización, se evidencia que para ellos las ideas propuestas no se llevan a cabo y además que se encuentra en niveles altos de tensión en el trabajo, lo que hace cuestionar los resultados al no ser coherente al considerar que están felices con el trabajo y a su vez considera un cambio o estarían dispuestos a abandonar la empresa.

Asimismo, se muestran altos niveles de promoción dentro de la compañía, el personal considera que las condiciones de ascenso son factibles, aunque, por otro lado, existe una alta preocupación por ascender, lo que

no coincide por la situación de sesgo que se presenta con una de las encuestas realizadas.

Finalmente, En cuanto a las necesidades de estima y sociales, existe menos importancia en la satisfacción de estas, del mismo modo, se evidencia que los resultados respecto al clima laboral tienen un panorama positivo, existen buenas relaciones dentro de la compañía, lo que hace que las encuestas lo evidencien.

Conclusiones

Por parte del área financiera, la empresa identifica la importancia de la realización de los presupuestos como aquello que les permite una planeación a futuro y tener un control. El uso de estos, definen estrategias, objetivos y tácticas de acuerdo a las estimaciones que se preparan tanto a largo y corto plazo.

Dentro de accionar de la organización, la gerencia fija objetivos los cuales son controlados por las proyecciones que se realizan, tanto de gastos como de ventas. Además, se permite la medición y cumplimiento de los proyectos que se realizan y permite una acción temprana de aquello que no está funcionando de manera adecuada.

De igual manera se identifica la importancia del componente del mercadeo como un aspecto interno en la organización, que les permite establecer en particular el poder identificar con que producto o servicio se puede satisfacer el mercado al que se dirige, de igual manera, da una visión global de como satisfacer las necesidades de los clientes y así trazar y plantear estrategias, objetivos y tácticas a realizar.

Aunque en algunas ocasiones se toma el marketing solo desde una perspectiva de publicidad a empresa reconoce que, dentro de su actividad, este tipo de acción debe reforzarse, en cuanto a la manera de llegar a sus clientes, no formando publicidades por medios masivos, sino llegando puntualmente a aquellas empresas a las que desean ofrecer sus productos.

Igualmente, es importante reconocer que el mercadeo ha sido útil a nivel interno y externo de Dotación Integral porque es el componente que les ha permitido conocer los nuevos mercados en los que quieren incursionar, como es el caso de la investigación de mercados realizada para la recolección de información del mercado meta de la ciudad de Cali.

Por último y no menos importante, en cuanto al área de Gestión del Talento Humano se evidencio que, primero, no existe un área específicamente dedicada a la gestión de esta dentro de la estructura, aunque por parte de los líderes de la organización se manifiesta que el talento humano es muy importante porque es uno de los capitales más sustanciales que tienen las empresas y son aquellos que ayudan a realizar todos los procesos y quienes pueden lograr que los proyectos se lleven a cabo, se desarrollen y estén bien integrados.

Reconocen que al ser una empresa comercializadora son aún más significativos sus colaboradores, por el hecho que son los que ayudan a llevar acabo la misión de la organización, a la par identifican que para estos se tienen cargas laborales altas, pero para esto otorgan el tiempo necesario y el que legalmente se exige.

Al contrastar el pensar de la organización, con el pensar de los colaboradores se encuentran ideas contradictorias, lo que podría ser debido a un sesgo en las encuestas realizadas.

En último lugar, desde la plataforma estratégica, se evidencia que deben profundizar e componentes como, por parte de la misión, mercados, tecnología, filosofía, concepto de sí misma y preocupación por imagen pública. Y por el lado de la visión en componentes como dimensión espacio temporal y difusión estratégica tanto interna como externa.

Referencias

1. Achilles, F. (2004). *Desarrollo Organizacional enfoque Integral*. Recuperado de https://books.google.com.co/books?id=YlebEiBx-swC&printsec=frontcover&dq=desarrollo+organizacional&hl=es&sa=X&sqi=2&redir_esc=y#v=onepage&q=desarrollo%20organizacional&f=false
2. Casado, A.B., Cellers, R. (2006). *Dirección de Marketing y Teoría Práctica*. Recuperado de https://books.google.com.co/books?id=bZVDiA_GDIEC&pg=PA185&dq=producto+marketing&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=producto%20marketing&f=false
3. Céspedes, A. (2008). *Principios de Mercadeo*. ECO ediciones.
4. Chiavenato, I. (2012). *Gestión del talento humano*. Recuperado de <https://valerojulio.files.wordpress.com/2012/09/>

- libro-gestion-del-talento-humano-chia-venato.pdf
5. David, F., R. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. Recuperado de <http://app.ute.edu.ec/content/3936-367-1-1-4-1/CON-ESTRATEGICA-%20FRED%20DAVID.pdf>
 6. Jaramillo, O.L. (2005). *Gestión del talento humano en la micro, pequeña y mediana empresa vinculada al programa Expopyme de la Universidad del Norte en los sectores de confecciones y alimentos*. Recuperado de <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/viewFile/3597/2317>
 7. Kotler, P., Armstrong, G. (2007). *Dirección de Marketing*. Pearson educación.
 8. Kotler, P. (1972). *Investigación en Administración en América Latina: Evolución y Resultados*. Recuperado de <https://books.google.com.co/books?id=N112My4B7h8C&pg=PA625&dq=philip+kotler+definicion+de+mercadeo&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjuh86X76DMAhXIHB4KHVa9DxIQ6AEIMzAA#v=onepage&q=philip%20kotler%20definicion%20de%20mercadeo&f=false>
 9. Kotler, P., Armstrong, G. (2001). *Marketing octava edición*. Recuperado de https://books.google.com.co/books?id=J0zqsnlGXqEC&printsec=frontcover&dq=kotler+philip+mercadeo&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
 10. Kotler, P., Armstrong, G. (s.f). *Fundamentos de Marketing*. Recuperado de https://books.google.com.co/books?id=sLJXV_z8XC4C&pg=PA63&dq=plaza+marketing&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiq85vK8qLMAhUG1h4KHcHhAc4Q6AEIKTAA#v=onepage&q&f=false
 11. Pere, N. (2000). *Elaboración y Control de Presupuestos*. Recuperado de https://books.google.com.co/books?id=icop_c5GP_sC&printsec=frontcover&dq=presupuesto&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=presupuesto&f=false
 12. Robbins, S.P. (1994). *Comportamiento Organizacional*. México.
 13. Robbins, S.P. (1998). *Fundamentos del Comportamiento Organizacional*. Recuperado de https://books.google.com.co/books?id=Q8p51ceQyXoC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false,
 14. Robbins, S.P., DeCenzo, D.A. (2002). *Fundamentos de administración*. Recuperado de <https://books.google.com.co/books?id=yly3Ak0GLykc&pg=PA258&dq=actitudes+trabajo&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwj2abk6qDMAhVFKB4KHxbvCzcQ6AEI-JjAC#v=onepage&q&f=false>
 15. Silvero, S. (2008). *Marketing viral*. Recuperado de <https://books.google.com.co/books?id=Iu0DSV8TUIYC&pg=PA16&dq=las+4+p+del+marketing&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiljtfz0qLMAhXCmR4KHRykAhsQ6AEIPzAE#v=onepage&q=las%204%20p%20del%20marketing&f=false>