

# Grafías

ISSN 1900 - 5679

Disciplinares de la UCP

<http://biblioteca.ucp.edu.co/OJS/index.php/grafias>

No. 34

Julio - Septiembre de 2016



Universidad  
**CATÓLICA**  
de Pereira

VIGILADO MINEDUCACIÓN

## ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

## CONSEJO SUPERIOR

Monseñor Rigoberto Corredor Bermúdez  
Pbro. Diego Augusto Arcila Vélez  
Pbro. Rubén Darío Jaramillo Montoya  
Pbro. Behitman Céspedes de los Ríos  
Pbro. Jhon Fredy Franco  
Dr. Javier Morales - Representante Sector Empresarial  
Camilo Bedoya Restrepo - Representante de los estudiantes  
Dra. María Clara Buitrago Arango - Secretaria General

## RECTOR

Pbro. Diego Augusto Arcila Vélez

## COORDINADORA GRAFÍAS

Judith Gómez Gómez

## CONSEJO EDITORIAL

María Gladys Agudelo Gil  
Alejandro Mesa Mejía  
Mario Alberto Gaviria Ríos  
Jaime Montoya Ferrer  
Judith Gómez Gómez

## COORDINADORA GRAFÍAS No. 34

Mgsc. Lucía Ruiz Granada

## VICERRECTOR ACADÉMICO

Mg. Willmar de Jesús Acevedo Gómez

## DECANO FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

MBA. Andrés Henao Rosero

## DIRECTORA PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Msc. Lucía Ruiz Granada

## COMITÉ REVISOR

Mg José Ariel Galvis González  
Esp. Carolina Cubides  
Esp. Daniel Restrepo  
Esp. Marcela Bedoya  
Mg. Nelson Londoño Pineda  
Esp. José Jesús Giraldo Restrepo  
Mg. Andrés Alberto Arias Pineda  
Mg. Jaime Flórez Bolaños

## REVISIÓN DE ESTILO

Lic. Giohanny Olave Arias

## REVISIÓN DE TEXTOS EN INGLÉS

Laura Ramírez Garcés  
Estudiante de Economía UCP

## DISEÑO DE LA PORTADA

Comité Editorial UCP

## DISEÑO E IMPRESIÓN

Gráficas Buda S.A.S.  
Calle 15 No. 6-23 PBX: 335 72 35

## UCP

Avenida de la Américas  
e-mail: ucp@ucp.edu.co  
PBX: (57) (6) 312 40 00  
Fax: (57) (6) 312 76 13  
Pereira - Colombia

Información: Biblioteca UCP  
Teléfono: (57) (6) 312 44 44  
biblioteca@ucp.edu.co  
<http://biblioteca.ucp.edu.co:8080/jspui/>  
<http://biblioteca.ucp.edu.co/OJS/>

## EDITORIAL ..... 5

## COLECTIVO PRIMER SEMESTRE

### La clase social obrera: origen y condiciones de vida durante la revolución industrial ..... 7

*The labor class: origin and life conditions during the industrial revolution*  
Alejandro López Navia, Juan Diego Quiroga Sanín,  
Luis David Hernández Ramírez

### Origen y características del empresario burgués .... 13

*Origin and characteristics of the bourgeois businessman*  
Valeria Campuzano Sierra, Geraldine Muñoz Pérez,  
Santiago Tamayo Jaramillo, Luisa Fernanda Zapata Ramírez

### Origen y características de la clase obrera en la Revolución Industrial: la deshumanización de la fuerza productiva ..... 18

*Origin and characteristics of the proletary class in the industrial revolution: dehumanization of the work force*  
Juan José Cortés Herrera, Felipe García García,  
Andrés Felipe Torres Archila, Felipe Valencia Clavijo

## COLECTIVO SEGUNDO SEMESTRE

### Estructura y diseño organizacional de la Escuela de Enseñanza Automovilística Conducer, de Dosquebradas ..... 24

*Structure and organizational design of the school of automobile education Conducer, in Dosquebradas*  
Valentina Espinosa Bernal - Valeria López Bustos  
Luisa F. Monsalve Jiménez

### Estructura y diseño organizacional: FENAVI Seccional Central ..... 42

*Structure and organizational design of fenavi, central sectional*  
Alejandra Trujillo Dávila, Marcela Gaviria Duque,  
Laura Vanessa Montoya Gallego

## COLECTIVO TERCER SEMESTRE

**La racionalidad en la toma de decisiones de empresarios en pequeñas y medianas empresas en Pereira enfocado en la empresa Óptica Las Gafas S.A.S** .....57  
*Rationality at decision making of businessmen in small and medium companies in Pereira, focused on the company Óptica Las Gafas S.A.S*  
Santiago Morales Cuartas, Tatiana Ladino Giraldo, Valentina Pineda Monsalve

**Termales y Turismo S.A.S.** .....75  
*Thermals and tourism*  
Simón Arbeláez Fernández, Ángela Patricia Hincapié López, María Camila Santanilla Andrade

## COLECTIVO CUARTO SEMESTRE

**Calzado Alpaca S.A.S. Aplicación de las técnicas del proceso administrativo** .....96  
*Alpaca Footwear S.A.S. Application of the techniques of administrative process*  
María Alejandra Bastidas Ospina, Gustavo Andrés Loaiza Montoya, Luisa Alejandra Castaño Trejos

**Manufacturas de Calzado J&J S.A.S, del municipio de Dosquebradas. Aplicación del proceso administrativo para la toma de decisiones** ..... 116  
*Manufactures of footwear J&J S.A.S, from Dosquebradas municipality. Application of the administrative process for decision making*  
María Paula Garzón Lozano, Oscar Daniel Montilla Trujillo, Laura, Vanessa Rodríguez Marín

## ILUSTRACIONES

### D.I Carlos Andrés Quintero Diaztagle

Docente Catedrático Programa de Diseño Industrial

Las ilustraciones relacionan de manera conceptual y gráfica las temáticas que se desarrollan en el contenido de la revista, las cuales se vinculan al estudio del panorama empresarial de la región, así como al análisis sobre la revolución industrial como fenómeno de grandes cambios sociales, políticos y económicos.

El concepto visual presentado se basa en la obra del ilustrador Eiko Ojala, el cual busca un acercamiento por medio de técnicas de edición digital, a un trabajo artesanal hecho a mano con papel. Así pues, por medio de esta reseña espero que tanto los artículos como las ilustraciones presentadas en esta ocasión, sean del completo agrado de los lectores de este número de la revista páginas de la Universidad Católica de Pereira.

## INFORMACIÓN

biblioteca@ucp.edu.co

## COLECTIVO QUINTO SEMESTRE

**Diagnóstico Organizacional en la Empresa Pikins de la Ciudad de Pereira** .....135  
*Organizational diagnosis of the company Pikins of Pereira city*  
María Camila Amaya Arciniegas, David Esteban Fonseca Roa, William Daniel Hernández Vergaño, Valentina Ríos Rodríguez

**Diagnostico organizacional de la empresa Dotación Integral S.A.S de la ciudad de Pereira** .... 149  
*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

## ANTEPROYECTOS EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**Responsabilidad Social Empresarial en el Centro Comercial Unicentro de Pereira. Evaluación Crítica** .....167  
*Corporate social responsibility at the mall Centro comercial Unicentro de Pereira. Critical evaluation.*  
Byron Andrés Agudelo Orejuela, Julián Andrés Gómez Higueta, Sebastián Valencia Patiño

**NUESTROS COLABORADORES** .....192

**NUESTROS REPOSITARIOS INSTITUCIONALES** .....193

# MISIÓN

La Universidad Católica de Pereira es una institución de educación superior inspirada en los principios de la fe católica, que asume con compromiso y decisión su función de ser apoyo para la formación humana, ética y profesional de los miembros de la comunidad universitaria y mediante ellos de la sociedad en general.

La Universidad existe para el servicio de la sociedad y de la comunidad universitaria. El servicio a los más necesitados, es una opción fundamental de la institución, la cual cumple formando una persona comprometida con la sociedad, investigando los problemas de la región y comprometiéndose interinstitucionalmente en su solución. Es así como se entiende su carácter de popular.

Guiada por sus principios del amor y la búsqueda de la verdad y del bien, promueve la discusión amplia y rigurosa de las ideas y posibilita el encuentro de diferentes disciplinas y opiniones. En ese contexto, promueve el diálogo riguroso y constructivo entre la fe y la razón.

Como institución educativa actúa en los campos de la ciencia, la tecnología, el arte y la cultura, mediante la formación, la investigación y la extensión.

Inspirada en la visión del hombre de Jesús de Nazaret, posibilita la formación humana de sus miembros en todas las dimensiones de la existencia, generando una dinámica de auto superación permanente, asumida con autonomía y libertad, en un ambiente de participación y de exaltación de la dignidad humana.

La Universidad se propone hacer de la actividad docente un proyecto de vida estimulante orientado a crear y consolidar una relación de comunicación y de participación para la búsqueda conjunta del conocimiento y la formación integral.

Mediante los programas de investigación se propone contribuir al desarrollo del saber y en particular al conocimiento de la región.

Mediante los programas de extensión se proyecta a la comunidad para contribuir al desarrollo, el bienestar y el mejoramiento de la calidad de vida.

Para el logro de la excelencia académica y el cumplimiento de sus responsabilidades con la comunidad, la universidad fomenta programas de desarrollo docente y administrativo y propicia las condiciones para que sus miembros se apropien de los principios que la inspiran.

El compromiso de la Universidad se resume en «**ser apoyo para llegar a ser gente, gente de bien y profesionalmente capaz**».

# *VISION*

La universidad inspirada por los principios y valores cristianos será líder en los procesos de construcción y apropiación del conocimiento y en los procesos de formación humana, ética y profesional de sus estudiantes, de todos los miembros de la comunidad universitaria y de la sociedad. Generará propuestas de modelos educativos pertinentes en los que se promueva un ambiente de apertura para enseñar y aprender, dar y recibir en orden a la calidad y el servicio.

Será un escenario en donde se promoverá el diálogo riguroso y constructivo de la fe con la razón, en el contexto de la evangelización de la cultura y la inculturación del evangelio. Como resultado de ese proceso y con el fin de alimentarlo, consolidará una línea de reflexión y diálogo permanente entre la fe y la razón. Como natural expresión de identidad católica, habrá consolidado la pastoral universitaria.

Será reconocida por su capacidad para actuar como agente dinamizador del cambio y promover en la comunidad y en la familia sistemas armónicos de convivencia. Ejercerá liderazgo en el ámbito nacional en la reflexión sobre el desarrollo humano y consolidará un centro de familia.

La universidad tendrá un claro sentido institucional de servicio orientado hacia sus estudiantes, profesores, personal administrativo y la comunidad.

Ejercerá liderazgo en programas y procesos de integración con la comunidad, los sectores populares, las empresas y el gobierno para contribuir al desarrollo sostenible.

Se caracterizará por conformar un ambiente laboral y académico que sea expresión y testimonio de los principios y valores institucionales y por la búsqueda permanente de la calidad en un sentido integral, reflejada en sus procesos académicos, administrativos y en el constante desarrollo de toda la comunidad universitaria.

La universidad habrá consolidado una comunidad académica con vínculos internos y externos y apoyada en el centro de investigaciones, para llegar a ser la institución con mayor conocimiento sobre los asuntos regionales.

Consecuente con la realidad actual de un mundo interdependiente e intercomunicado, la universidad habrá fortalecido los procesos de intercambio académico con otras instituciones del orden nacional e internacional.

# *EDITORIAL*

En las últimas décadas, el departamento de Risaralda ha experimentado transformaciones económicas, sociales y culturales que se abordan en el programa de Administración de Empresas. Su objetivo ha sido comprender el comportamiento y los procesos de las organizaciones sociales, las estructuras de las actividades económicas, la formación y la conducta del empresario y de los colaboradores, así como los procesos administrativos y de operación necesarios para mejorar los niveles de competitividad organizacional en un marco de equidad social.

Para estudiar estas transformaciones, los colectivos de docentes y estudiantes se proponen de manera gradual estudiar a la empresa en el contexto sectorial donde se resuelven las cuestiones fundamentales de estrategia, organización y dirección de personas y en cuyo interior se definen la estructura, la cultura y el poder. La propuesta pedagógica del programa se orienta desde la perspectiva del fenómeno organizativo como una construcción social, puesto que en la organización conviven grupos sociales, comunidades y colectivos que establecen una relación compleja con lo formal. Aquí se muestran los elegidos por los maestros integrantes de cada colectivo.

En esta Revista Grafías, el colectivo de primer semestre se propone estudiar a profundidad la Revolución Industrial, partiendo de su concepción e ideario político y sus respectivas implicaciones en los aspectos económicos, sociales, técnicos y culturales. Los temas propuestos por los estudiantes son: la clase social obrera: origen y condiciones de vida durante la revolución industrial; origen y características del empresario burgués; origen y características de la clase obrera en la Revolución Industrial: la deshumanización de la fuerza productiva.

En el colectivo de segundo semestre se describen las estructuras y diseños organizacionales de algunas pequeñas y medianas empresas locales, así: estructura y diseño organizacional de la Escuela de Enseñanza Automovilística Conduces de Dosquebradas; estructura y diseño organizacional de Fenavi, seccional central.

En tercer semestre se estudia la racionalidad en la toma de decisiones de empresarios en pequeñas y medianas empresas en Pereira; se analizan los casos de la Óptica Las Gafas S.A.S y Termales y Turismo S.A.S.

El colectivo de cuarto semestre aborda la aplicación de las técnicas del proceso administrativo en los casos de Calzado Alpaca S.A.S., Manufacturas de Calzado J&J S.A.S, del municipio de Dosquebradas.

En el colectivo de quinto semestre se realizan los diagnósticos organizacionales de las empresas de la ciudad de Pereira: Pikins, Dotación Integral S.A.S.

Por último, se presenta un anteproyecto de la línea de profundización en Habilidades gerenciales: responsabilidad social empresarial en el Centro Comercial Unicentro de Pereira.

Todo comprende una evaluación crítica, como una manera de evidenciar la trayectoria de los estudiantes en su formación.

## INTRODUCTION

In the last decades, the department of Risaralda has experienced economic, social and cultural transformations that are approached in the Business administration program. Its objective has been to understand the behavior and the process of social corporations, the structure of economic activities, the training and behavior of the entrepreneur and collaborators, as well as the administrative and operational processes needed to improve the levels of organizational competitiveness in a framework of social equality.

In order to study these transformations, the scientific cooperation's program between professors and students (collectives), proposes to study gradually the company in the sectoral context where the fundamental issues about strategy, organization and people management are resolved; within which are defined the structure, culture and power. The pedagogical proposal of this program is oriented from the perspective of organizational phenomenon as a social construction, since in the organization; social groups, communities and other groups coexist, which establish a relationship with the formal. Here are shown the chosen by the teachers, participants of each scientific activity.

In this GRAFÍAS magazine, first semester activity proposes to study deeply the Industrial Revolution, starting from its conception and political ideas as well as the representative consequences in the economic, social, technical and cultural aspects. The proposed subjects by the students are: the working social class: origin and life conditions during the industrial revolution; origin and characteristics of the bourgeois entrepreneur; origin and characteristics of the working class in the Industrial Revolution; dehumanization of the productive force.

In the second semester activity, there are described the organizational designs and structures of some small and medium local companies, this way: organizational structure and design of the automotive teaching school Conduser of Dosquebradas; organizational structure and design of FENAVI, central sectional.

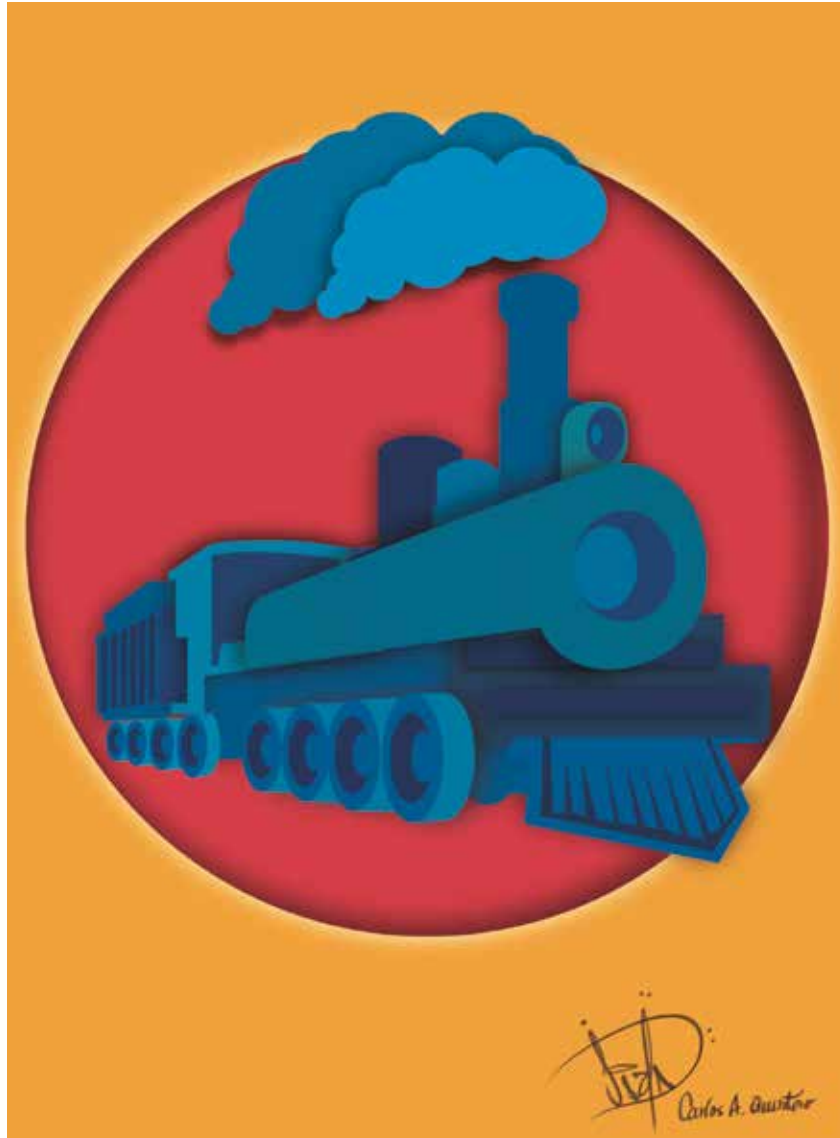
Fourth semester scientific activity approaches the application of technical administrative process in the case of Calzado Alpaca S.A.S, Manufacturas de Calzado J&J S.A.S, from Dosquebradas municipality.

In fifth semester's scientific cooperation activity there were made some diagnoses of the organizations of the companies in Pereira city: Pikins, Dotación Integral S.A.S.

Lastly, a preliminary project is presented deepening the line in management abilities: corporate social responsibility at the mall Unicentro Pereira. Everything comprises a critical evaluation, as the way to evidence the path of the students in their training.

**COLECTIVO PRIMER SEMESTRE ADMINISTRACIÓN**

*Profesores: Mg José Ariel Galvis González, Especialista Carolina Cubides Román, Especialista Daniel Eduardo Restrepo Sánchez, Especialista Marcela Bedoya Parra*



**LA CLASE SOCIAL OBRERA: ORIGEN Y CONDICIONES DE VIDA DURANTE LA REVOLUCIÓN INDUSTRIAL\***

***The labor class: origin and life conditions during the industrial revolution***

*Alejandro López Navia\*\*, Juan Diego Quiroga Sanín\*\*, Luis David Hernández Patiño\*\**

\* Este ensayo es producto del trabajo de investigación denominado “La clase social obrera: origen y condiciones de vida durante la revolución industrial”, dirigido por los docentes que integran el colectivo

\*\* Estudiantes de primer semestre del programa de Administración de Empresas I-2016. Contactos: alejandro2.lopez@ucp.edu.co - juan.quiroga@ucp.edu.co luis.hernandez@ucp.edu.co



## **Resumen**

Este ensayo está centrado principalmente en la clase obrera durante la revolución industrial, donde se quiere responder a preguntas como: ¿De qué forma la mano obrera se consolida como una nueva clase social?, y ¿Qué implicaciones tuvo esto durante la revolución industrial? , en el momento en el que se logre responder cada una de estas preguntas, se podrá llegar a saber si, realmente ¿Mejoraron las condiciones de vida de los obreros o la industrialización produjo problemas nuevos y más graves?

De esta manera se abarcaran temas tales como: La transformación del artesano al obrero, la conformación de la clase obrera, su llegada a las ciudades, el comienzo de la necesidad del capital, la introducción de la maquina en las fábricas, y como se afectó el obrero con la llegada de la máquina. Pero antes de tocar estos temas es necesario hacer una breve descripción de lo que fue la revolución industrial, para proceder a enfocarse en cada uno de los temas antes mencionados.

## **Palabras clave:**

revolución industrial, artesano, obrero.

## **Abstract:**

This essay is focused mainly in the labor class during the industrial revolution, where you want to answer questions like: In what way the labor class is consolidated as a new social class? And what implications did it have during the industrial revolution? At the moment each of these questions are answered it will be possible to get to know really if the life conditions of workers got better or industrialization made new and major problems?

This way topics like: the transformation from craftsman to worker, the conformation of labor class, their arrival to the cities, the start of the need for capital, the introduction of machines into the factories and how it affected the worker with the machine arrival. But before touching those topics is necessary to make a brief description of what industrial revolution was, in order to proceed to focus in each of the items mentioned before.

## **Key words:**

Industrial revolution, craftsman, worker

“Tiemblen, si quieren, las clases gobernantes, ante la perspectiva de una revolución comunista. Los proletarios, con ella, no tienen nada que perder, como no sea sus cadenas. Tienen, en cambio, un mundo entero que ganar”.

**Federico Engels**

El acontecimiento de revolución industrial nace por primera vez en Gran Bretaña a mediados del siglo XVIII, lo que denotaba los cambios que tuvieron la política, la economía y la sociedad Británica.

El término “revolución” se usaba para comparar la situación de Gran Bretaña a la de Francia, señalando que si en este último país estaba en marcha una revolución social y política, en Inglaterra también se estaba viendo un periodo de profundos cambios en la economía y en la sociedad, uno de cuyos rasgos más visibles era el nacimiento y la expansión de la industria fabril. (Barbero, Berenblum, García & Saborido, 2001, p.92).

De igual forma vale la pena mencionar que la revolución industrial tuvo dos épocas diferentes: La primera época se da en Inglaterra, durante los años de 1760 y 1850 y con el pasar del tiempo comienza a expandirse por toda Europa, con un enfoque en la clase obrera bastante fuerte. La segunda época toma cabida en Estados Unidos, a mediados de los 80's del siglo XIX. Pero esta revolución tiene un enfoque económico más fuerte que la de Europa, así que sus cambios son muy marcados respecto a la economía de aquella época. De esta manera después de hacer un pequeño preámbulo de

lo que fue la revolución industrial, se puede adentrar en los temas a los que se quiere hacer referencia.

Con la creación de las máquinas industriales, también surgió un nuevo trabajador, lo llamaron el proletario, “perteneciente a la clase obrera, este nombre de prole lo toma desde Roma, ya que así se llamaban los que no eran propietarios” (Barbero, et al, 2001, p.121). Los verdaderos propietarios de las máquinas y la industria eran los grandes capitalistas, los cuales hacían que la clase obrera tuviera largas jornadas de trabajo, las cuales se establecían entre 12 y 16 horas de trabajo diario, por muy bajo salario.

Pero realmente el comienzo del proletariado se dio durante la revolución agraria, donde desalojaban a los campesinos de su tierra. Esto fue así hasta que a comienzos del siglo XVII bajo el gran desarrollo del capitalismo, este proceso de desalojo se aceleró drásticamente. Según Marx, (como se cita en Mijailov, 2004, p. 13). “los landlords (así se hacían llamar los terratenientes) se regalaron a sí mismos las tierras del pueblo”. Ya que gracias al parlamento estos capitalistas obtuvieron sentencias de cercamiento para expulsar a los campesinos por completo. Vale la pena aclarar que el parlamento estaba formado por los mismos capitalistas prácticamente.

De esta forma a los campesinos solo les queda dos opciones: la primera era ser peones de los terratenientes, o la segunda era trabajar como obreros asalariados en las ciudades. Por todo lo que se mencionó anteriormente, los obreros prefirieron trasladarse a la ciudad. Hacia la época de 1830 el obrero no trabajaba aun en una fábrica, sino que normalmente tenía un taller, o trabajaba artesanalmente desde su casa. De esta forma el campesino comienza a realizar un trabajo manual, un trabajo que se basó en la producción familiar. La habilidad de este artesano se basaba en el arte y en el buen uso de los utensilios. Existían 3 elementos fundamentales para que el hombre pudiera trabajar: el fuego, el viento y el agua.

En esos talleres sucedía lo siguiente, el artesano trabajaba con 1 o 2 aprendices, pero estos aprendices en un tiempo también podían ser los jefes, los dueños de los talleres si así se lo proponían. Todo esto ocurrió hasta la época de James Watt, donde de repente todo dio un giro bastante drástico. Estos pequeños talleres prácticamente quebraron, ya que con la entrada al mundo de la máquina, se crearon las grandes empresas, las grandes fábricas. Dentro de estas fábricas trabajaban miles de obreros, como por ejemplo la fábrica Worsted que albergo en 1850 a 32.617 trabajadores y llego en 1862 a tener 86.063 trabajadores, estos distribuidos en diferentes sedes distribuidas en todo el país (Marx, 1946, p.344). Estos pequeños talleres comienzan a desaparecer, porque la maquina solo puede producir en grande, debido al gran costo que tiene esta, como la maquina solo puede producir en grande para lograr generar ganancia, prácticamente acaba con el trabajo que hacían los artesanos desde sus pequeños talleres.

También se comienza a evidenciar la necesidad del capital debido a que en un momento dado, el artesano no necesitaba de capital, porque solo trabajaba con las manos, pero desde la llegada de la máquina, el capital se ve necesario para lograr progresar, por esto se debía tener un dinero suficiente para la compra de la máquina, y para pagar los salarios de los obreros.

Pero no todo en la creación de la maquina fue positivo, puesto que con la llegada de esta también se iba a notar un número muy grande de asalariados, a causa de que estas personas eran antes dueños de sus propios talleres, y sí, probablemente iban a tener trabajo, dado que la maquina necesitaba de obreros para manejarla, pero el problema era ese precisamente, que quedarían así, obreros para toda la vida.

Y así de esta manera, en la época de 1769 hasta 1848, nace y se consolida como una nueva clase social: la clase obrera, este se desarrolló en Inglaterra, también pasó por Bélgica, Francia, Holanda, Alemania, y así se fue expandiendo por toda Europa. Era un grupo de miles y miles de hombres obligados a trabajar por un bajo salario por toda su vida.

Se preguntaran ¿Por qué obligados?, pero realmente en esta época el querer no era una opción, y para explicar porque, se tomara un fragmento de un dialogo entre un dueño de la fábrica y un obrero buscando trabajo:

- ¿Puedo trabajar en su fábrica?
- ¿Cómo no?... ¡Allá hay trabajo de sobra!
- ¿Qué salario me da?
- Tanto...
- ¿Desde qué hora? ¿Hasta qué hora?

- Desde las... Hasta las...
- No puede ser... No me alcanza...
- Muy sencillo... busque trabajo en otra parte. (Cardijn, 1952, p. 31 )

Esto básicamente se convirtió en el llamado: Problema de la clase obrera, y se basaba principalmente en que tenían que regalar prácticamente su trabajo. Ellos no podían poner ninguna regla u objeción a lo que el jefe decía; los tiempos, salarios, trabajos que el jefe establecía debían ser cumplidos. Si no se cumplían pues el obrero no podría alimentar a su familia.

Pero a pesar de que el obrero tenía trabajo y la posibilidad de llevar alimento a su familia, sus condiciones de vida eran deplorables; esto se debía a que era necesario laborar largas jornadas de trabajo, que oscilaban entre 10 a 14 horas de trabajo diario, de igual manera el sometimiento que recibían por parte del capataz no era digno, en pocas palabras eran esclavos a él y al trabajo. Para explicar esto se debe hacer una breve comparación de como trabajaba el obrero durante el feudalismo. En esta época el obrero o “campesino” laboraba en una pequeña parcela, de forma libre, manejaba su tiempo y su espacio; esta parcela era brindada por el señor feudal, allí vivía el campesino con su familia, donde producían sus alimentos diarios, y de esas cosechas se le debía dar un porcentaje al feudal.

Con este ejemplo se puede ver la gran diferencia de trabajo que se manejaron en las dos épocas, donde no es difícil evidenciar, la manera en que se trataba al obrero y a su familia.

Retomando el trabajo del obrero durante la revolución industrial, se puede decir que su trabajo se dividía en dos jornadas: diurna y nocturna, la cual por lo regular era de 12 horas. Pero el trabajo extra, cumplida esta jornada, citando a Marx “Era humanamente imposible, era algo verdaderamente espantoso”. (Marx, 1946, p. 201). Pero sus familias no pueden quedar a un lado de este ensayo, ya que de igual forma eran presionados y obligados a trabajar en las fábricas, los niños comenzaban a trabajar desde muy temprana edad, a sus 9 años ya podían cumplir jornadas de trabajo de 9 horas, el problema era que esas 9 horas de trabajo podían extenderse a 10 o 12 si alguno de los muchachos faltaba ese día, ya que su trabajo lo debían cubrir sus compañeros en horas extra. El trabajo básicamente se dividía por edad y por sexo, las mujeres y niños tenían trabajos mucho más sencillos que los hombres, pero de igual manera cumplían extensas jornadas.

Su salario se basaba en la cantidad de trabajo que el obrero hiciera, es decir; “una determinada suma de dinero que se paga por una determinada cantidad de trabajo”. (Marx, 1946, p. 448). Pero esa cantidad de dinero que se ganaba era insignificante para la cantidad de trabajo que producía, y apenas alcanzaba para subsistir con su familia.

Con respecto a la salud, los únicos que podían acceder a medicamentos o atención médica, eran los capitalistas, las personas que manejaban una gran cantidad de dinero, los dueños de las fábricas, eran los únicos que tenían la posibilidad de usar la tecnología medicinal de aquel entonces.

Los obreros y sus familias vivían hacinados en casas muy pequeñas, con poca ventilación y poco aseo, muchas veces hasta tres familias se podían juntar en casas de solamente dos habitaciones, siendo esto una forma inhumana de vivir después de largas 12 horas de trabajo.

Para finalizar este ensayo se concluye respondiendo a la pregunta que se planteó al comienzo: ¿Mejoraron las condiciones de vida de los obreros o la industrialización produjo problemas nuevos y más graves?, basados en la investigación que se realizó durante el semestre del presente año, se llega a la conclusión de que la industrialización si produjo problemas nuevos y mucho más graves a los obreros, esto debido a que las largas jornadas de trabajo y el escaso salario que recibían, causaban agotamiento y en muchos casos la muerte de estos, la “tisis” así fue llamada la enfermedad que prácticamente mataba a las familias de los asalariados, debido al mal aseo y al hacinamiento, está causada por su pobreza y por su poca alimentación, esta enfermedad no tenía compasión, se podía llevar desde el obrero más fuerte, hasta el niño más débil,

esto por la falta de dinero para la medicina, lo único que les quedaba a estas familias era la resignación a un problema que desato la industrialización, que hoy en día es un hecho histórico, reconocido, y agradecido por todos, ya que gracias a este gran acontecimiento hoy somos lo que somos, y tenemos lo que tenemos, pero fue algo que en su momento cobro muchas vidas, por esto se cita a Marx :”Los seres humanos hacen su propia historia, aunque bajo circunstancias influidas por el pasado.”.

### **Referencias**

Barbero, M. I., Berenblum, R. L., Garcia Molina, F. R., & E. Saborido, J. R. (2001). *Historia Economica y social general*. Buenos Aires: Macchi.

Cardijin, J. (1952). *La hora de la clase obrera*. Buenos Aires: Difusion.

Marx, C. (1946). *El Capital- Tomo I,II,III*. Bogotá: Fondo de cultura economica

Marx, C. & Engels, F. (1976). *Obras Escogidas*. Moscú: Progreso



## **ORIGEN Y CARACTERÍSTICAS DEL EMPRESARIO BURGUÉS\***

### **Origin and characteristics of the bourgeois entrepreneur**

*Valeria Campuzano Sierra\*\*, Geraldine Muñoz Pérez\*\*,  
Santiago Tamayo Jaramillo\*\*, Luisa Fernanda Zapata Ramírez\*\**

\* Este ensayo es producto del trabajo de investigación denominado "Origen y características del empresario burgués" dirigido por los profesores que integran el trabajo del colectivo de primer semestre.

\*\* Estudiantes de primer semestre del programa de Administración de Empresas I-2016. Contactos: valeria.campuzano@ucp.edu.co - geraldine1.munoz@ucp.edu.co - santiago1.tamayo@ucp.edu.co - luisa2.zapata@ucp.edu.co

**Resumen:**

En este ensayo se busca responder a la pregunta esencial; ¿cuál es el origen y características del empresario burgués en la revolución industrial?, demostrando así su relevancia para las otras clases que en esta época existían. El objetivo principal es resolver la pregunta antes planteada, y que fue la más llamativa e interesante dentro del marco de la investigación, y que se consideró como uno de los temas de gran importancia, esto, enfocándose en dar una respuesta amplia y concisa y que además, irá de la mano con autores como Karl Marx y Mijailov basándose en sus obras y ensayos de la época de la revolución industrial; puesto que estos analizaron y plasmaron, destacadas características de gran importancia para este.

Se abordará el ensayo de manera lógica, mostrando su origen para así, dar paso a sus características e influencias dentro de esta época.

**Palabras clave:**

revolución industrial, burgos, empresario burgués, obrero

**Abstract:**

This essay will look to respond the essential question: what is the origin and characteristics of the bourgeois businessman in the industrial revolution? Showing that its relevance for the other social classes that existed at that time. The main objective is to resolve the question prior mentioned, which was the most striking and interesting inside of the investigation frame and that was considered as one of the most important subjects, this, focusing in giving a wide and concise answer that also goes hand to hand with authors like Karl Marx and Mijailov basing on their work of the time of industrial revolution, because these analyzed and shaped highlight characteristics.

The essay will be approached in logical order, showing the origin to follow it with the characteristics and influences of the time.

**Key words:**

industrial revolution, bourgeois, bourgeois businessman, worker.

*“El ejecutivo del Estado moderno no es otra cosa que un comité de administración de los negocios de la burguesía.”  
Karl Marx.*

## Introducción

En 1760 se produce un gran cambio que marcó el inicio de una nueva era, dejando atrás el sistema feudal, que se basaba en la agricultura y los trabajos artesanales para pasar a un nuevo estilo de producción, mediante la fabricación con máquinas. Esto modificó todo el sistema productivo trayendo consigo cambios positivos para el mundo del comercio y favoreciendo al empresario burgués en aquella época, también conllevó problemas de nivel social a las personas que dependían de estos trabajos.

A esto se le llamo Revolución Industrial, lo cual cambió el curso de todo el sistema que antes era estrictamente manual, a un mundo más sofisticado conocido como el industrial. Dicha revolución se gestó en Inglaterra y después se fue extendiendo por todo el continente europeo.

Por otro lado el origen de la palabra burgués viene de la denominación que se les dio a las personas que habitaron los famosos burgos surgidos en Francia. Estos burgos eran compuestos como pequeños asentamientos de personas con cierta capacidad financiera y que a su vez buscaban alejarse un poco del sistema feudal. “El productor directo, el obrero, sólo pudo disponer de su persona cuando dejó de estar atado a la gleba y de ser esclavo o siervo de otra persona.” (Marx, 1867, p.15); en estos pequeños

asentamientos se puede notar la mentalidad de los burgueses al crear un ambiente para su propio beneficio, ya establecidas estas pequeñas ciudades, gran cantidad de campesinos emigraron a estas en busca de una mejor economía en la ciudad. A su vez se pueden encontrar diferentes labores ejercidas por los burgueses dependiendo de su poder adquisitivo.

El objetivo principal de la burguesía, en particular desde el momento en el que apareció la clase de los obreros asalariados, consistió en concentrar en sus manos un gran capital. El estudio de la historia muestra que en la lucha por su enriquecimiento propio, la burguesía hizo uso de los medios más infames, entre los que ocupan el primer lugar las conquistas, la esclavización, el villaje y otros tipos de violencia (Mijailov, 1997, p.17).

Es importante mencionar que en esta clase social prima el individualismo más que el bien común, debido a que, cada persona se preocupaba por adquirir su propio dinero y así lograr tener un estilo de vida más estable económicamente.

De todas formas, esta clase social no constituye un grupo homogéneo, sino que allí se dan grandes diferencias entre una alta burguesía, compuesta por los capitalistas (dueños de los medios de producción), que rigen la vida política y económica en



estados liberales, y una pequeña burguesía de profesionales liberales, (compuesta por empleados medios y pequeños propietarios y comerciantes) que, aunque posee muchos rasgos ideológicos y culturales de la anterior, se encuentra más cerca al proletariado por su renta y su posición política y social.

El empresario burgués en aquella época se dedicaba estrictamente al comercio, basándose en el modo de producción a domicilio, que consiste en comprar y vender cualquier tipo de producto, bien o servicio con el cual se pueda negociar para así, obtener utilidades; este era el modo de comercio en los burgos, cuando surge la producción fabril que consistía en incluir maquinas a su proceso de trabajo, pasando así de ser un trabajo manual a un trabajo de producción a gran escala, se dio paso a una nueva era del sistema capitalista, debido a que el modo de producción aumento y los gastos de mano de obra disminuyeron, gracias a esto, los burgueses empiezan a invertir en grandes fábricas generando un cambio esencial y pasa de ser el empresario burgués, a ser el burgués industrial<sup>3</sup>.

Estos empresarios constaban de varias características que los asemejaban entre sí, es decir, tenían unos rasgos compartidos y que fueron comunes entre la mayoría de ellos.

Básicamente lo que era más común y lógico dentro de las características de estos empresarios, era su amplio capital y parte de sus riquezas se dio por la expropiación de terrenos que anteriormente eran propiedad de las clases bajas.

El aumento de la demanda de lana inglesa en los mercados exterior e interior dio lugar a un fuerte desarrollo del ganado lanar en Inglaterra. Los lores feudales ingleses se afanaban cada vez más por convertir las tierras de cultivo en pastizales para las ovejas y emprendieron la expulsión de los campesinos de la tierra (“cercamiento”). (Mijailov, 2004, p.11)

Tenían ahorros y dinero para invertir, el capital generado por estos empresarios se acumulaba en lo que más tarde se llamó sistema bancario, el cual ante todo era ordenado y efectivo; estos ahorros, podían tener varias procedencias, dentro de las cuales se incluye una por herencia, estos recibían su capital directamente de los padres y sus negocios familiares; otra procedencia era el esfuerzo, ya que se hacían reconocidos y obtenían un buen mercado, es decir mayores ingresos, y por último, los cargos políticos y militares, estos cargos permitían a un empresario colocarse dentro de un alto mando, esto debido a la influencia que ejercían en la sociedad.

Seguida de esta característica, es importante mencionar que el momento en el cual el burgués se posiciono como dueño o jefe de la fábrica, el trato hacia los empleados se volvió muy injusto, debido a que en este tiempo el gobierno no tenía ningún control sobre las diferentes organizaciones, por lo cual el dueño de la fábrica era el que establecía todas las reglas que se fueran a tener en cuenta sin darle ningún tipo de importancia a los derechos y preferencias del trabajador; estos grandes empresarios tenían un único afán de lucro. El trato al trabajador

3 Esta información fue extraída del documento guía de la Revolución Industrial, suministrada por los docentes del Colectivo

era degradante, ya que el trabajo diario constaba de una jornada laboral de 12 horas; sin dejar atrás que tenían niños laborando y no mostraban solidaridad ante estos, sintetizando un poco, se puede encontrar que primó el individualismo dentro de ellos.

Para concluir este ensayo, es importante tener en cuenta que el empresario burgués fue de gran importancia, desde su inicio que fue en los burgos hasta su gran auge en las diferentes fabricas ejerciendo su papel como empresario industrial. Estas personas consolidaron el desarrollo de estas pequeñas ciudades ya que, eran los que más capital poseían en aquella época y esto generaba que la economía mantuviera un continuo movimiento, que es de suprema importancia para cualquier sociedad.

Los Empresarios burgueses marcaron un gran cambio en el mundo del comercio, lo cual se sigue evidenciando hoy en día, donde la competencia a nivel del mercado es cada vez mayor. Se sabe que estos empresarios, eran una minoría dentro de la población, esto indica que el dinero se empezó a concentrar en unas pocas personas, y podemos corroborarlo con la situación actual, donde vemos que los ricos son menos, pero más ricos cada vez.

Entre el auge de la maquinaria y el desarrollo empresarial se dio una relación de crecimiento

proporcional, dado que cuando se innovaban las máquinas de las fábricas el empresario no necesitaba de tantos empleados pero a su vez inversa con la calidad de vida de las personas.

Desde aquella época se evidencia el maltrato al trabajador, que deja como enseñanza lo fundamental que es tener un ambiente armonioso en una empresa u organización para su propio éxito; además se estableció la importancia del ahorro y los créditos bancarios, que son tan útiles en la actualidad.

### Referencia bibliográfica:

Castaño, G. (1988). *Las doctrinas económicas*. Colombia: Colombina nueva.

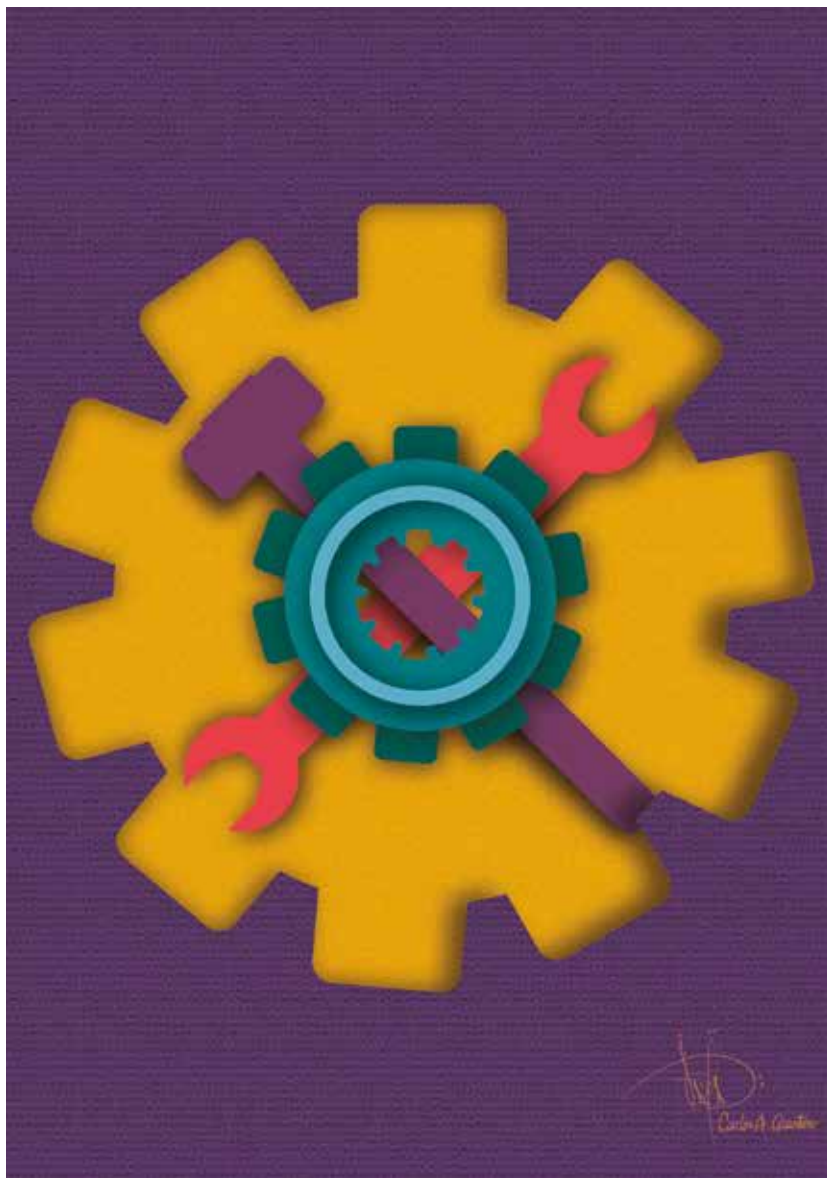
Marx, K. (s,f). *La revolución industrial*.

Marx, K. (1867). *El capital*. Alemania: Friedrich Engels.

Moya, G. (s,f). "La revolución industrial". Recuperado de: <http://bachiller.sabuco.com/historia/revind.pdf>

Mijailov, M. I. (1997). *La revolución industrial*. España: Anaya.

Palmade, G. (1975). *La época de la burguesía*. España: Siglo XXI de España.



## **ORIGEN Y CARACTERÍSTICAS DE LA CLASE OBRERA EN LA REVOLUCIÓN INDUSTRIAL: LA DESHUMANIZACIÓN DE LA FUERZA PRODUCTIVA \***

### **Origin and characteristics of the proletary class in the industrial revolution: dehumanization of the work force**

*Juan José Cortés Herrera\*\*, Felipe García García\*\*, Andrés Felipe Torres Archila\*\*, Felipe Valencia Clavijo\*\**

\* Este ensayo es producto del trabajo de investigación denominado “La clase social obrera: origen y condiciones de vida durante la revolución industrial”, dirigido por los docentes que integran el colectivo

\*\* Estudiantes de primer semestre del programa de Administración de Empresas I-2016. Contactos: corjuanjose@gmail.com - felipe1.garcia@ucp.edu.co andres1.torres@ucp.edu.co - felipe1.valencia@ucp.edu.co

**RESUMEN:**

En la transición del sistema feudal a la formación capitalista -como consecuencia social de la Revolución Industrial en el siglo XVII-, surge, bajo unas condiciones de vida que cuestionan la dignidad inherente de *lo humano*, la clase obrera, una clase subyugada, explotada y abusada por los intereses particulares de los propietarios de los medios de producción. La introducción de la máquina de vapor modificó los estándares de vida de la población del Viejo Continente; este proceso, naturalmente, tuvo un gran impacto en la calidad de vida de los trabajadores que hasta entonces laboraban la tierra y las artesanías de manera independiente y autónoma: para la época, el hambre y las epidemias eran el pan de cada día de los trabajadores, quienes, en sumo, trabajaban para sobrevivir acosados por la avaricia productiva de los burgueses. Estas condiciones, aunadas por la amenaza de la desocupación, castigada incluso por los Estados, obligó a los campesinos y artesanos desplazados por la máquina a vender su fuerza de trabajo como obreros asalariados en las incipientes fábricas ubicadas en las zonas industriales de las ciudades europeas. Desde esta perspectiva, es objetivo de esta investigación presentar un esquema general de las condiciones de los trabajadores de la época, así como el momento histórico y las características en que surge la clase obrera, con énfasis en el componente humano, la actividad productiva y los acontecimientos de trascendencia histórica.

**PALABRAS CLAVE:**

revolución industrial, clase social, aprendices, obrero

**ABSTRACT:**

In the transition of the feudal system to the capitalist formation –as a consequence of the Industrial revolution in the century of XVII-, something rises as life conditions that question inherent dignity of human, the labor class a subjugated class, exploded and abused for the particular interests of the owners of production factors. The introduction of the steam machine modified the standards of life in the old continent. This process, naturally, had a big impact of life quality of the workers that so far, worked land and handicrafts independent and with autonomy. At that time, hunger and epidemics were daily events for workers, who worked to survive harassed by productive greed of the bourgeois. These conditions along with the threat of eviction, punished even by the government, made the displaced peasants and craftsmen because of the machine, to sell their work force as salaried workers at the incipient factories located at the industrial zones of European cities. From this perspective, the objective of this investigation is to present a general shape of the conditions of the workers at the time as well as the historic moment and the characteristics in which the labor class arises with emphasis in the human component, the productive activity and the moments of historic transcendence.

**KEY WORDS:**

industrial revolution, social class, apprentices, worker.

*“Son grandes las ventajas industriales que se derivan del principio económico de la división del trabajo, pero por él se ha privado de alma y de vida al trabajo del hombre.”*  
(Johannes Kepler)

Toda revolución, a través de la historia de la humanidad, ha engendrado consecuencias que trascienden los límites de su época: la principal de ellas, en términos sociales, en la Revolución Industrial fue la configuración de dos nuevas clases sociales que moldearían el modo de producción que se gestaba tras la primera acumulación organizada de capital: la *burguesía industrial* y el *proletariado fabril*. De esta manera, el nacimiento de la industria capitalista acarrea consigo la necesidad de obreros asalariados, brazos de trabajo disponibles que laborasen el capital acumulado a manera de productos terminados y con la menor remuneración posible. Así las cosas, el surgimiento de lo que desde entonces conocemos como *clase obrera* reúne dos causas fundamentales -que se remontan un siglo atrás-, y tres tangibles transformaciones ocurridas cuando la posibilidad de que la máquina desplazara de tajo el trabajo manual parecía todavía inconcebible.

En primer lugar, es necesario recapitular la revolución agraria. A comienzos del siglo XVI, la imperiosa necesidad de los *landlords*<sup>1</sup> de incrementar sus ingresos condujo a la expulsión de los campesinos de las tierras que labraban, para, de esta manera, facilitar la crianza de animales productores de pieles y lana, elementos cuya exportación a los países de Europa central

significaba, en términos de utilidad, una ventaja comparativa respecto a la actividad del cultivo: «Los lores feudales ingleses se afanaban cada vez más por convertir las tierras de cultivo en pastizales para las ovejas y emprendieron la expulsión de los campesinos de la tierra (“cercamiento”))» (Mijailov, s.f., p. 12).

[...] la revolución industrial no ha hecho otra cosa que sacar la consecuencia de esta situación reduciendo enteramente a los obreros al papel de simples máquinas y arrebatándoles los últimos vestigios de actividad independiente, pero, precisamente por esta razón, incitándolos a pensar y a exigir el desempeño de su papel de hombres. (Engels & Díaz, 1976, p. 44)

En segundo lugar, los primeros avances en la creación de la máquina hiladora y de producción textil –vistos como un primer reemplazo del trabajo manual de los artesanos–: la transición de los sistemas de producción doméstico y a domicilio a un sistema fabril, en donde la producción mecanizada triunfó sobre la familiar, sentó la ruina de los trabajadores independientes, quienes eran dueños de su propio tiempo y cuya producción era suficiente para cubrir todas sus necesidades básicas; sin embargo, no es del todo cierto afirmar que todas fueron

<sup>1</sup> Término anglosajón para referirse al castellano terrateniente

consecuencias negativas: gracias a tales acontecimientos, y como nunca antes había ocurrido, *lo humano* empieza a ser pensado.

Adicional a la expulsión de los campesinos de sus tierras y a la ruina paulatina de los artesanos -debido a la sustitución del trabajo manual por la producción fabril<sup>2</sup>-, la historia nos presenta tres grandes transformaciones (Cardijn, 1948) que se gestaban en paralelo a los inicios de la Revolución Industrial, y que terminan de configurar el nacimiento de la clase trabajadora.

Como una primera transformación, encontramos que la figura del pequeño espacio en donde el propietario solía producir con ayuda de sus aprendices es reemplazada: la invención de la máquina exige una producción en masa, con distribución del trabajo y especialización del montaje; un solo trabajador ya no es responsable de la terminación exitosa del producto, sino que, a diferencia de lo que sucede en el pequeño taller, en la fábrica cada grupo de obreros se encarga de aportar detalle por detalle durante la producción, responsabilizándose de una sola cosa a la vez, de ahí la necesidad de un volumen elevado de obreros en acción.

En segundo lugar, la introducción de la máquina y el pago de la planta física hacen ineludible la necesidad de un capital adelantado, sin contar, además, con que se sumaba a la lista un gasto adicional, a saber, el pago de salarios: “Es necesario pagar todas las semanas a 10.000 obreros antes de vender el producto. Por consiguiente hace falta un capital [...] que permita producir en

seguida, que permita comprar la máquina, cubrir los gastos generales, pagar los salarios” (Cardijn, 1948, p. 29).

Y, finalmente, la consolidación de amplias distancias entre los hogares y las fábricas, la aglomeración de las familias alrededor de éstas (quienes, además, no eran propietarias de los inmuebles que habitaban), situaciones inhumanas de higiene y limpieza, falta de aire limpio y energía eléctrica, entre otros, configuraron la atmósfera de condiciones bajo la cual germinó, en Europa, la clase obrera, desde 1769 hasta 1848: “Primero en Inglaterra. Luego en Bélgica, Francia, Holanda, Alemania. La clase obrera, una clase nueva, que no existía antes, fue difundiendo y desarrollándose en todos los países de Europa. Es una clase compuesta por millones de hombres, obligados a trabajar toda su vida por un salario” (Cardijn, 1948, p. 30). Llegados a este punto es importante hacer una anotación: además de estos cinco principales hechos que dispusieron el contexto socio-económico para el nacimiento de la clase obrera, se sumaba un elemento agravante: la expedición sistemática de leyes contra el vagabundaje en Europa en un momento en que una masa desolada de campesinos desplazados de sus tierras llegaba a las ciudades sin ocupación alguna y formando olas de mendicidad: “Así los trabajadores honrados, privados violentamente de la tierra y de otros medios de existencia y convertidos de este modo en vagabundos, se veían obligados a trabajar como asalariados en cualesquiera condiciones, incluso las más duras” (Mijailov, s.f., p. 15).

2 Antes de la idea revolucionaria del mecánico escocés James Watt (1769), todo resultado productivo era alcanzado por el trabajo manual, limitado a la habilidad y agilidad humanas de creación; la máquina de vapor, introduce, por primera vez en la historia del hombre, el trabajo mecánico, el desplazamiento de la producción artesanal en los principales sectores de la industria.

En este contexto, la explotación laboral se basaba en la contratación de personal de acuerdo al mínimo valor de mano de obra, condición que generó un nivel de vida paupérrimo para los trabajadores: jornadas extenuantes de hasta 16 horas, trabajo infantil (en tanto a los niños se les podía pagar menos) y ambiente laboral inadecuado, todos detonantes de una lectura crítica por el llamado desarrollo de la humanidad.

Antes de la llegada de la máquina, los obreros llevaban una vida honesta y tranquila: vivían aislados en el campo, no tenían necesidad de desgastarse trabajando y podían participar en diferentes actividades recreativas. Todo esto cambió en el momento en que el maquinismo los despojó de su sostén y fueron obligados a buscar trabajo en las ciudades. Esta condición, naturalmente, llevó a que las familias de los trabajadores viviesen en un ambiente paupérrimo. Para ilustrar, Federico Engels citó al predicador de St. Philip, M. G. Alston, en Bethal Green (donde estaba concentrada la gran masa de obreros de la ciudad de Londres), quien dijo: “[...] si los observamos cuando se disponen a comer sus escasos alimentos y los vemos encorvados por la enfermedad y el desempleo, descubriremos entonces tanta penuria y miseria que una nación como la nuestra debería avergonzarse de que esto pueda ocurrir” (Engels & Díaz, 1976, p. 73).

Así las cosas, la transformación de las condiciones de vida de una clase apenas incipiente construyó una atmósfera de inconformidad totalmente desconocida para la época: la no satisfacción de las necesidades básicas de los trabajadores impulsó la organización de una solución colectiva frente a la explotación y a la opresión deshumanizante: la creación del

*movimiento obrero* y de los sindicatos a mediados del siglo XIX; como declaraba el *Mons sacer* de Manchester:

El cartismo, mis amigos, no es una cuestión política, en que se trata de hacerlos obtener el derecho al voto o algo por el estilo; no, el cartismo es una cuestión de tenedor y cuchillo, la carta significa buen alojamiento, comer y beber bien, buenos salarios y una jornada de trabajo corta. (Engels & Díaz, 1976, p. 318)

La necesidad de tomar posición frente al abuso proveniente de la máquina y del capital, obligó a los trabajadores asalariados a cristalizar sus intereses en un conglomerado. Es más adelante cuando, tras no atribuirle a la clase obrera la etiqueta de la dignidad humana, surge lo que conocemos como *proletariado*: una clase obrera explotada, no respetada ni digna de reconocimiento y libertad. Siguiendo a Cardijn, la doctrina del liberalismo económico que se imponía para la época fue la principal precursora de semejante acontecimiento. Las leyes de la *libre competencia* y de *la oferta y de la demanda*, convirtieron el elemento del trabajo en una mercancía más que se ponía a la venta, en cuyo caso el *precio equilibrio* no era un acuerdo al que llegaba el oferente (obrero) y el demandante (dueño de los medios de producción): el patrón tenía la potestad o, más bien, el capricho de ponerle precio al trabajo del obrero, quien, en vista de que no encontraba otra forma de subsistencia, terminaba vendiendo su fuerza a lo que éste le ofreciese.

Del mismo modo, tras la aparición del *liberalismo económico*, los propietarios de los medios de producción buscaron,

tanto como fue posible, la manera de generar la mayor cantidad de ingresos. Es justo allí cuando, en aras de aprovechar el tiempo máximo de vida útil de la máquina, “comenzó a introducirse el trabajo nocturno, el trabajo dominical, las jornadas de 12, hasta de 15 horas” (Cardijn, 1948, p. 36). Estas condiciones laborales a las que estaba sometida la clase obrera, no eran solo para los hombres, sino también para las mujeres y los niños: accionar una máquina día y noche claramente no tiene distinción de género ni edad.

Alcanzado este punto de la argumentación, Cardijn sintetiza planteando que:

La invención de la máquina a vapor ha creado, pues, la clase obrera del mundo, tal como existe hoy.

Y al crear la clase obrera, ha creado el problema obrero.

Y al crear estas dos cosas ha dado origen al movimiento obrero. (1948, p. 24)

En resumen, la clase obrera no surgió como el sol, a una hora determinada: estuvo presente en su propia formación. La expulsión de los campesinos de sus tierras y el arruinamiento de la producción artesanal, en paralelo a la transformación del sistema de producción, la introducción del capital y el cambio en el modo de vida, dieron paso a una de las dos clases que brotan como consecuencia social

de la Revolución Industrial: la clase obrera; una clase cuyas características, derivadas de la explotación laboral y un contexto socio-económico adverso, le obligaron a cuestionar su posición social y su valor en términos de dignidad y humanidad, originándose así el problema obrero; problema que, tras la inconformidad general de los trabajadores de la época, encuentra una solución, paulatina y persistente en la historia, a través de la consolidación del movimiento obrero, cuya misión principal es devolverle al trabajador vida, dignidad y valor.

## Referencias

Cardijn, J. (1948). *La Hora de la Clase Obrera*. Tercera Edición. Argentina: Editorial Difusión.

Engels, F. & Díaz, L. (1976.). *La situación de la clase obrera en Inglaterra*. Recuperado de [http://www.archivochile.com/Ideas\\_Autores/engelsf/engelsde00008.pdf](http://www.archivochile.com/Ideas_Autores/engelsf/engelsde00008.pdf)

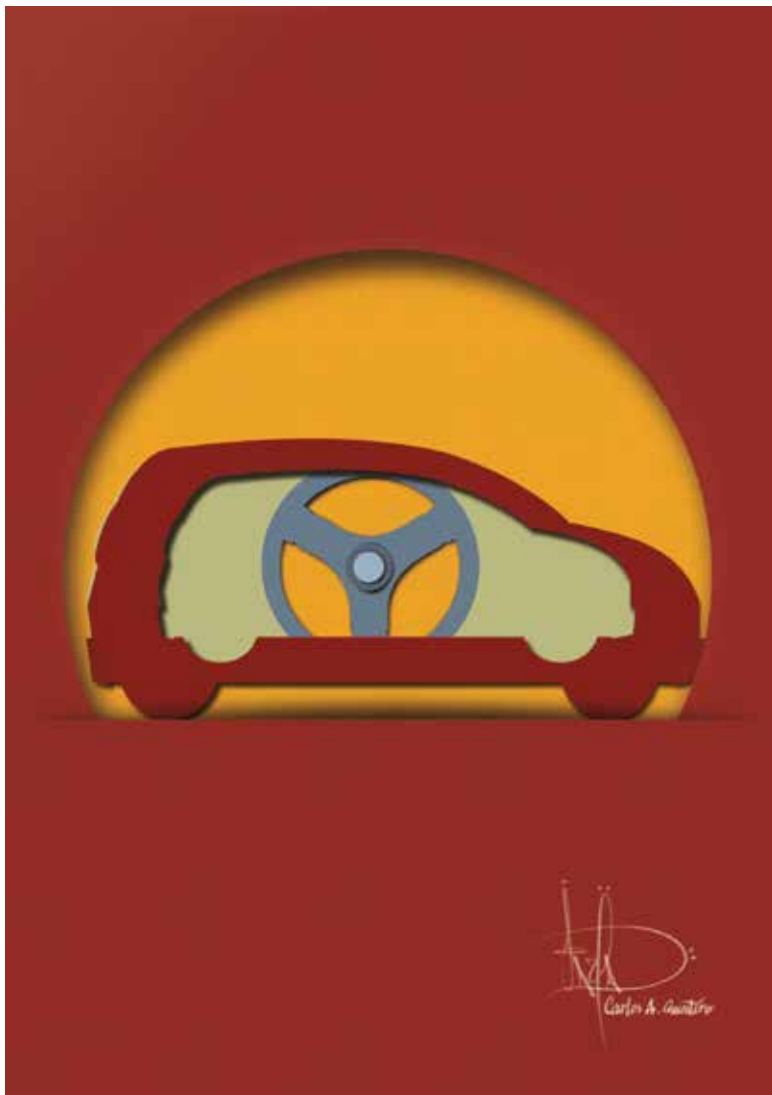
Mijailov, M. I. (s.f.). *La Revolución Industrial*. Colombia: Cometa Papel.

Muñoz, J., Céspedes, S., Torres, P. y Buchelli, G. (2016). *Documento referente para el trabajo de colectivo de primer semestre de Administración 2016-1*. Pereira: Universidad Católica de Pereira.



**COLECTIVO SEGUNDO SEMESTRE ADMINISTRACIÓN**

Mg Nelson Londoño Pineda, Especialista José Jesús Giraldo Restrepo,  
Msc Andrés Arias Pineda



**ESTRUCTURA Y DISEÑO ORGANIZACIONAL DE LA ESCUELA DE  
ENSEÑANZA AUTOMOVILÍSTICA CONDUSER DE DOSQUEBRADAS\***

**Structure and organizational design of the school  
of automobile education Conduser, in Dosquebradas**

*Valentina Espinosa Bernal\*\*, Valeria López Bustos\*\*, Luisa Fernanda Monsalve Jiménez\*\**

\* Este ensayo es producto de actividad formativa denominado "Colectivo Académico" dirigido por los profesores que integran el mismo.

\*\* Estudiantes de segundo semestre del programa de Administración de Empresas I-2016. Contactos: valentina.espinosa@ucp.edu.co - valeria.lopez@ucp.edu.co  
luisa.monsalve@ucp.edu.co

## **RESUMEN:**

El presente trabajo radica en conocer la estructura y el diseño organizacional de la Escuela de Enseñanza Automovilística Conducer, a partir de la descripción de conceptos que se consideran fundamentales para que se haga posible la investigación; dichos conceptos corresponden a: organización, estrategia, diseño organizacional, estructura organizacional y dirección.

Como primera instancia, se realizará un recuento de los conceptos ya mencionados para entrar en contexto; seguido a esto se utilizarán teorías que aportan al entendimiento de la perspectiva administrativa del trabajo, en el que se dice cómo una empresa realiza su proceso para cumplir con sus objetivos a partir del diseño y la estructura organizacional y cómo los propósitos de la organización son establecidos por la alta dirección. Y desde la parte contable, se dirá cuál es el proceso y las normas establecidas y exigidas internacionalmente, por el que se debe llevar la contabilidad de todas las empresas.

Por otra parte, se pasará a describir la empresa en la que se realizó el trabajo y cuál es el proceso que se sigue para la toma de decisiones, sus objetivos y las actividades que realiza como estrategia para el cumplimiento de esta y poder destacarse frente a su competencia.

Para finalizar, se describen los hallazgos a partir de la entrevista no estructurada que se realizó a la administradora de Conducer, pudiendo llegar de esta forma a la identificación de elementos que le aportan a su mantenimiento dentro del mercado y los medios utilizados para la toma de decisiones y la acentuación de metas y estrategias, es decir cómo es la estructura y el diseño de Conducer.

## **PALABRAS CLAVE:**

diseño organizacional, desarrollo organizacional, estrategia

## **ABSTRACT:**

The present paper work intends to know the structure and organizational design of the Conducer School of Automotive Education, from the description of concepts that are considered fundamental to make possible the investigation. Those concepts correspond to: organization, strategy, organizational design, organizational structure and direction.

In the first instant, there will be made a count of the concepts already mentioned to get in context. Next, there will be some theories used that contribute to the understanding of the administrative perspective of work, in which is describe how a company makes its process to accomplish its targets from the organizational design and structure and how the purposes of the organization are established by the high direction. From accounting part, it will tell what the process is and rules established and required internationally to carry the accounting of all the companies.

On the other hand, the next part will be to describe the company in which the investigation was made and what is the process that follows for decision making, its objectives and the activities that it makes as a strategy for the accomplish of those and stand out from the competence.

To finish, the findings are described from a non-structured interview that was made to the administrator of Conducer, this way was able to get the identification of the elements that sum up to the maintenance inside of the market and the sources used for decision making, as well as accentuation of goals and strategies, it means, how is build the structure and design of Conducer.

## **KEY WORDS:**

organizational design, organizational development, strategy

*Son grandes las ventajas industriales que se derivan del principio económico de la división del trabajo, pero por él se ha privado de alma y de vida al trabajo del hombre.*

Johannes Kepler

## 1. Área Problemática

### 1.1 Descripción del problema

Esta investigación radica en conocer la estructura y el diseño organizacional de la Escuela de Enseñanza Automovilística Conduer de Dosquebradas para ello se hace necesario la descripción y el entendimiento de algunos conceptos.

Se entiende por organización que es un ente social creado deliberada y racionalmente con el propósito de lograr determinados objetivos. Una definición mejor estructurada de lo que es una organización la da Daft y dice:

“Las organizaciones son entidades sociales que están dirigidas por metas, están diseñadas como sistemas de una actividad deliberadamente coordinada y estructurada y están vinculadas con el entorno”. (Daft, 2007, p. 10)

Se podría entender entonces, que las organizaciones son estructuras comunitarias basadas en el alcance de metas y objetivos, en las cuales son necesarios un gerente o coordinador, personal de trabajo y la explotación del talento humano.

Suele decirse que una organización es sinónimo de empresa pero se debe aclarar que no es así, la empresa es uno de los tipos de organización que existen y que tiene como

objetivo lucrar a los inversionistas mediante el desarrollo de actividades económicas que satisfagan las necesidades de algún grupo de personas. De igual manera otro tipo de organización existente es la que se crea con el fin de resolver una necesidad de carácter social, y no con el propósito de lucrarse. (En este contexto se hará énfasis en el tipo de organización empresa). (Bernal, 2007, pp. 24-26)

Sin embargo hay diversas formas de explicar la vida de cualquier organización, es decir, su naturaleza, su estructura, su tipología, sus procesos y sus funciones teniendo en cuenta diversas hipótesis, conceptos y categorías, a estas formas de estudio de la organización se le conocen como “teorías organizacionales”, y a pesar de que la base principal de estas teorías es la administración, hay otros campos que también han aportado a nivel teórico y práctico como lo son la psicología, la sociología y la ciencia política. Se hace necesario decir que ninguna teoría es excluyente de las otras, ya que por el contrario éstas se apoyan e incluso, en algunos casos cambiando su forma.

Teniendo en cuenta entonces que este trabajo se enfocara esencialmente en la estructura y diseño organizacional de la Escuela de Enseñanza Automovilística Conduer de Dosquebradas, es necesario entender a que hace referencia la estructura y el diseño organizacional.

“La estructura de una organización de estas puede ser definida simplemente como la suma total de las formas en que su trabajo es dividido entre diferentes tareas y luego es lograda su coordinación entre estas tareas.” (Mintzberg, 2001, p.6)

“Diseñar organizaciones es aquel proceso mediante el que construimos o cambiamos la estructura de una organización con la finalidad de lograr aquellos objetivos que se tienen previstos.” (Mintzberg, 1991; Robbins, 1990; Simón, 1981; Starbuck & Nystrom, 1981). Dicho por Rico, R., Ríos, M., Rascado, P., Sánchez, M.

Por lo anterior, se podría concluir que, el diseño hace referencia al procedimiento mediante el cual los administrativos desarrollan un modelo organizacional con criterios ordenados, de tal manera que la institución funcione de manera eficiente y eficaz. Y la estructura, al método de relación de deberes y cargos que definen el modo en que los trabajadores asumen el cumplimiento de sus deberes, aquí se constituye una línea de autoridad y se define quien es el subordinado de quien.

## 1.2 Planteamiento del problema

Teniendo en cuenta las teorías planteadas con anterioridad y la necesidad de pasar a un contexto real empresarial en el que se pueda evidenciar la aplicación de dichas teorías, es necesario comprender que todas las empresas tienen su propio diseño y estructura organizacional, ya que cada una de ellas es diferente y particular en cuanto

a los elementos que las conforman; por lo que la búsqueda de describir además sus funciones y estrategias debe ir acompañada de un trabajo de campo.

Es por esto, que se ha decidido estudiar la estructura y el diseño organizacional de la Escuela de Enseñanza Automovilística Conduer de Dosquebradas a partir de los conceptos aprendidos en el aula de clase y los documentos consultados, para así realizar un acercamiento a la comprensión de la dinámica empresarial.

Conduer de Dosquebradas, es una empresa privada y pequeña con una trayectoria de 5 años, la cual tiene como objetivo brindar a los habitantes el curso de enseñanza para conducción y el trámite para la obtención de las licencias de conducción basándose en las reglamentaciones dadas por el Ministerio de Transporte y la Secretaria de Educación Departamental.

## 1.3 Formulación del problema

### Pregunta General

¿Cuál es la estructura y diseño organizacional de la Escuela de Enseñanza Automovilística Conduer de Dosquebradas?

## 2. OBJETIVOS

### 2.1 Objetivo General

Determinar la estructura y el diseño organizacional de la Escuela de Enseñanza Automovilística CONDUSER de Dosquebradas.

## **2.2 Objetivos Específicos:**

- Identificar las características y/o elementos que forman parte de la estructura y el diseño organizacional de la empresa CONDUSER de Dosquebradas.
- Describir el sector económico en el que se desempeña la empresa CONDUSER de Dosquebradas.
- Determinar si la empresa CONDUSER de Dosquebradas aplica las NIIF en sus procesos contables.

## **3. Justificación**

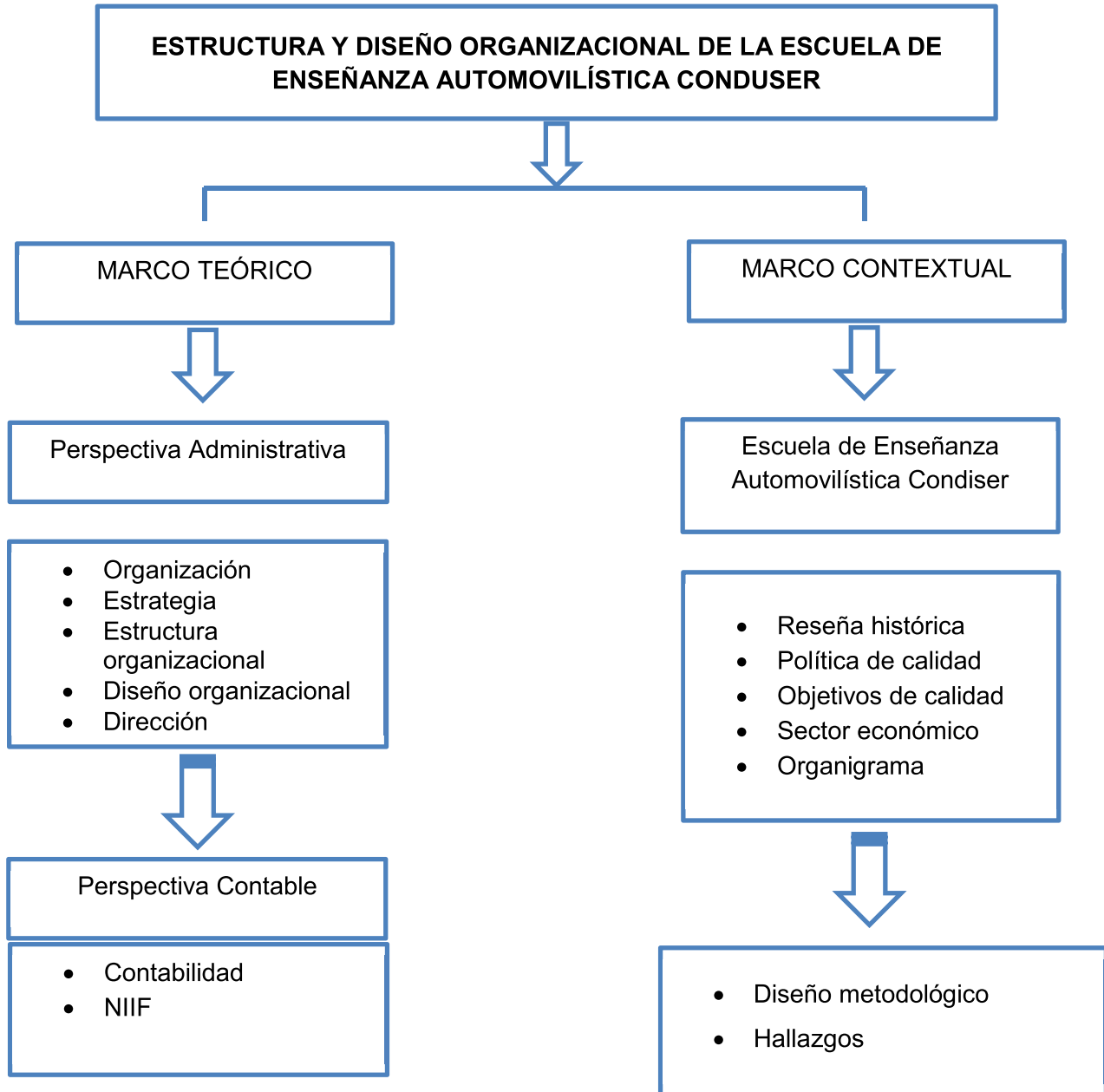
Con el presente trabajo de investigación se pretende dar a conocer los diferentes aspectos que se deben tener en cuenta para el buen manejo de la estructura y diseño organizacional de una empresa, lo cual tiene como objetivo el correcto desempeño y/o funcionamiento en el cumplimiento de tareas de diversas áreas.

Se tiene en cuenta además la importancia que tiene el tema y los aportes que podría generar a la planificación adecuada de proyectos que conlleven al progreso de una organización; enfocándose por primera vez en la estructura y diseño organizacional de la Escuela de Enseñanza Automovilística Conduer de Dosquebradas y la caracterización de sus áreas contables y administrativas.

Por otra parte, se describirán las estrategias y los recursos utilizados para la recopilación de información que permiten la elaboración del trabajo en la organización mencionada; dicha investigación está diseñada para que por medio de la aplicación de técnicas y conceptos establecidos a partir del trabajo de colectivo se genere mayor conocimiento a estudiantes y profesores interesados en el tema, y que también se le aporte al desarrollo de investigación de la Universidad Católica de Pereira.

#### 4. Marco Referencial

Gráfica N° 1 El Diseño Organizacional de la empresa Conduser de Dosquebradas



## 4.1 Marco Teórico

### Perspectiva Administrativa

En primera instancia cabe recordar que el objetivo de este trabajo es definir la estructura y el diseño organizacional de una (valga la redundancia) organización específica, de tal forma que se hace necesario la definición de conceptos que son claves para el entendimiento del objetivo planteado a la hora de realizar el trabajo de campo.

Teniendo en cuenta esto, se define entonces el concepto o el objeto de estudio que en este caso es una organización, por lo que Benjamín Franklin, plantea que al igual que muchos autores.

la organización es un proceso mediante el cual, partiendo de la especialización y división del trabajo, agrupa y asigna funciones a unidades específicas e interrelacionadas por líneas de mando, comunicación y jerarquía para contribuir al logro de objetivos comunes a un grupo de personas” (1998, p. 239)

A pesar de que existen gran variedades de organizaciones con diferentes tamaños, objetivos y recursos, tal y como lo señalan Hellriegel, Jackson y Slocum que dicen que “las organizaciones pueden ser pequeñas, medianas o grandes, de particulares, del Estado o mixtas, y que su alcance puede ser local, regional, nacional o internacional” (2009, p.23), estas comparten algunas características ya que son por ejemplo, dinámicas, es decir que el cambio y el movimiento hacen parte de su esencia, son conflictivas y se dice también que son un

sistema abierto ,lo que quiere decir que están vinculadas en estructuras políticas, económicas y sociales, también que la mayoría de estas, en especial las empresas poseen una estructura y un diseño interno, que es de vital importancia para permitir el adecuado funcionamiento de una organización.

Se plantea también que es muy importante para cualquier organización tener claro sus objetivos tal como lo expresan Martínez y Milla:

“Toda organización deberá establecerse con un objetivo previamente definido y entendido, incluyendo las divisiones o funciones que sean básicas al mismo tiempo. Para que una organización sea eficaz, requiere que sus objetivos sean claros y la consecución de los mismos esté apoyada por un plan de organización que mantenga las políticas para llevar a cabo la acción” (Martínez y Milla, 2005, p. 20)

Se dice además, que para la definición de metas y estrategias es necesaria la evaluación de las fortalezas y debilidades que se presentan internamente (es decir, en la organización) frente a la competencia; y las amenazas y oportunidades que se presentan en el entorno; es importante también entender la diferenciación entre una meta y una estrategia, ya que la primera define hacia donde se quiere ir y la segunda hace alusión a los medios para alcanzar dicha meta.

Teniendo esto claro, se procede entonces a definir brevemente algunos de los modelos establecidos para la formulación de estrategias:

“Según Porter, existen tres estrategias competitivas: la de liderazgo en el bajo costo, que consiste en enfatizar los bajos costos en relación con los de la competencia; la de diferenciación, en la que se intenta distinguir sus productos o servicios de los demás; y la de enfoque, en la que la organización se concentra en un mercado o grupo de compradores específicos” (Daft, 2007. P63-64)

“Según Miles y Snow, las estrategias son congruentes con el entorno externo. Se plantean entonces: la prospectiva, que es innovadora, asume riesgos, busca nuevas oportunidades y crecimiento; la defensiva, es lo opuesto a la prospectiva, busca estabilidad e incluso reducción de gastos; la analítica, que intenta mantener un negocio estable mientras innova; y la reactiva, responde a amenazas y oportunidades ambientales de acuerdo con fines específicos” (Daft, 2007. P65-67)

Una vez definidas las metas, se da lugar a la formulación del diseño y la estructura organizacional; Se dice que la primera teoría organizacional en tomar fuerza fue la teoría clásica, su principal promotor fue Henri Fayol, pero aquí se debe aclarar que tanto esta teoría como las demás, no son obra exclusiva del autor promotor, sino que van evolucionando y se van enriqueciendo con aportes de otros autores a medida que transcurre el tiempo. La esencia de esta teoría radica en concebir a la organización en términos de estructuras. Según Chiavenato: “La teoría clásica se preocupaba por la división a nivel de los órganos que componen la organización: las divisiones, las secciones, las unidades, etc.”

Antes de definir con mayor profundidad la estructura y el diseño organizacional, cabe recalcar que existe un elemento que se considera importante, el cual es el organigrama, cuya función es establecer y aclarar los conductos regulares de comunicación dentro de una empresa para la toma de decisiones, y que en algunas ocasiones no está establecido de manera escrita o formal.

Según Mintzberg:

“La estructura de una organización puede ser definida como la totalidad de maneras distintas en las que el trabajo ha sido dividido en labores diferentes para después lograr la coordinación entre las tareas”

Para esto, el autor plantea que los componentes esenciales tanto para el diseño y como para la estructura organizacional son la división del trabajo y la coordinación, planteando además tres tipos de coordinación que son:

1. La adaptación mutua, que se refiere a la comunicación informal o a la interacción entre las partes de la organización.
2. La supervisión directa, que es cuando se requiere de un líder o de una persona que de órdenes.
3. La estandarización, que predetermina lo que las personas hacen, asegurando así la coordinación de su trabajo; se plantean distintas formas de esta, por ejemplo, *del proceso de trabajo*, donde se programa el contenido del trabajo o los procedimientos a seguir; *de la especificación de los resultados*; *de las habilidades*, donde se debe coordinar o ubicar a los trabajadores



de acuerdo a sus habilidades; y por último *la estandarización de las normas*, donde se establecen creencias comunes de los trabajadores y se logran coordinar a partir de este hecho.

La esencia del diseño organizacional radica en la manipulación de algunos parámetros que determinan los elementos ya planteados (la división del trabajo y la coordinación), este se da cuando los administradores construyen o cambian una estructura de organización. Existen cuatro principios clásicos del diseño de la organización:

- **Unidad de Mando:** un subordinado debe tener solo un superior ante el cual es directamente responsable.
- **Tramo de Control:** Es un determinante fundamental acerca de cuantos niveles hay en una organización y el número de administradores que se necesitan.
- **División del Trabajo:** Esto significa que, en vez de que los individuos realicen todo el trabajo, este se divide en varios pasos con la asignación de la responsabilidad de completar los diversos pasos a individuos específicos.

Cuando se realiza la división del trabajo y se crean especialistas, se hace necesaria la coordinación de estos, poniéndolos bajo la dirección de un administrador, esto conlleva a la creación de varios departamentos tales como:

- **Departmentalización Funcional:** Cada subordinado tiene una función específica que debe desempeñar.
- **Departmentalización por Producto:** Es la división que existe de diferentes especialistas con subordinados a cargo,

que tienen como objetivo la creación de un producto o la prestación de un servicio determinado.

- **Departmentalización por Clientes:** Esta se da porque cada conjunto de clientes presenta problemas y necesidades comunes que pueden ser resueltos teniendo especialistas departamentales para cada uno.
- **Departmentalización Geográfica:** Este tipo de departmentalización es de gran importancia si los clientes de una organización están distribuidos en un área geográfica grande.
- **Departmentalización por Proceso:** Puede usarse para procesar tanto al cliente como el producto. Para obtener un producto en un establecimiento cualquiera se debe atravesar por diferentes procesos.

Para Daft, los elementos planteados con anterioridad con respecto al diseño de la organización, son los que definen las estructuras y a su vez obedecen

“...a los aspectos verticales y horizontales de la organización... constituyen el marco estructural, el cual conforma la jerarquía vertical... pertenece al patrón de interacciones entre los empleados organizacionales. Una estructura ideal alienta a los empleados a proporcionar información y coordinación horizontal dónde y cuándo es necesaria” (2007, p. 90)

Por lo tanto, para Mintzberg algunos parámetros importantes del diseño estructural que a su vez están vinculados con los mecanismos de coordinación son: La especialización del trabajo, formalización

de comportamientos, capacitación, adoctrinamiento, agrupación de unidades, tamaño de la unidad, sistemas de planeación y control, dispositivos de enlace, y la centralización y la descentralización.

Teniendo en cuenta que algunos autores plantean conceptos similares con diferente terminología, se decidió abordar los elementos estructurales planteados por Mintzberg, pero a partir de las definiciones dadas por Robbins, ya que se consideró que tienen un menor grado de complejidad para ser entendidos.

Robbins, establece entonces que una estructura de organización puede dividirse en tres partes:

- **Complejidad:** una organización se considera compleja por la dispersión que existe geográficamente entre las unidades de la misma; esto hará que la coordinación de personal y sus actividades sea más difícil de controlar.
- **Formalización:** ésta se da de acuerdo a la serie de reglas y procedimientos que establece una organización para dirigir el comportamiento de los empleados. Entre más reglas y regulaciones hayan en una organización, más formalizada será.
- **Centralización:** Se evidencia cuando la toma de decisiones reside en una sola persona, es decir, de quien está al mando de la organización. En organizaciones grandes la toma de decisiones es delegada a niveles inferiores, y a esto se le conoce como descentralización.

Es importante reconocer que existen varios tipos de estructuras, Daft (2007. P102-122) explica 7 de ellas,

las cuales son: Estructura Funcional, que dicta la forma en la que deben agruparse las actividades en todos los niveles de la organización; Estructura Divisional, las divisiones se organizan en función de sus productos individuales, servicios, proyectos, etc; Estructura Geográfica, se divide de acuerdo a las regiones o países para comercializar productos o servicios de acuerdo a los gustos y necesidades; Estructura Matricial, la estructura esta multienfocada tanto en el producto como en la función o con un grado de importancia a la vez; Estructura Horizontal, organiza al empleado alrededor de los procesos centrales; Estructura de Red Virtual, extiende el concepto de coordinación y colaboración horizontal más allá de las fronteras de la organización tradicional; y por último la Estructura Híbrida, es la combinación de características de varios enfoques, adaptándolas a sus necesidades estratégicas específicas.

Por otra parte, Robbins plantea seis tipos de estructuras que pueden ser consideradas similares a las de Daft, las cuales son:

- **Estructura simple,** se conoce como una estructura plana, que generalmente se conforma por dos o tres niveles verticales y la autoridad es centralizada en un solo individuo para la toma de decisiones. Una estructura simple, “es baja en complejidad, con poca formalización, y tiene su autoridad centralizada en una sola persona” (Robbins, p182).
- **Estructura funcional,** este tipo de estructura se basa en organizar la

estructura agrupando las especialidades ocupacionales relacionadas, para la orientación de la organización como un todo, aprovechando al máximo las ventajas que surgen de la especialización.

- **Estructura divisional**, esta estructura está diseñada esencialmente para brindar apoyo a las actividades autosuficientes y brinda una mayor concentración a los resultados finales.
- **Estructura matricial**, esta combina la departamentalización funcional y de producto para obtener ventajas tanto de la especialización como de la confiabilidad.
- **Estructura sectorial**, esta se refleja cuando se combinan divisiones en grupos industriales, que son supervisados por un solo gerente sectorial, dotando a tales gerentes de mayor tiempo para la planeación estratégica y reduciendo el tramo de control.
- **Estructura de conglomerado**, está compuesta por un diverso conjunto de compañías, siendo estas generalmente independientes, a excepción por la comunidad de recursos.

Para finalizar, en la definición de estrategias y metas de una organización, es muy importante resaltar el papel que cumple la dirección dentro de la misma, ya que son los altos directivos los que deciden el propósito de la organización y determinan los medios para alcanzarlo. Según Daft (2007, P56) "...la dirección es lo que moldea y da forma al diseño y administración de la organización..."

### **Perspectiva Contable**

Para toda organización es de suma importancia tener un sistema de información

y control contable que actué como base informativa para agentes internos y externos a la empresa, es indispensable para la toma de decisiones al interior de la misma, de igual manera se plantea que es necesario para la construcción de la estructura organizacional de una empresa. Según Díaz:

“La contabilidad se puede definir como el sistema de información que permite identificar, clasificar, registrar, resumir, interpretar, analizar y evaluar, en términos monetarios, las operaciones y transacciones que ocurren en una empresa”. (p.2)

Como se había dicho con anterioridad la contabilidad es fundamental para una organización, no solo para la toma de decisiones, sino también para ejercer control, evaluar la gestión de los administradores y ayudar como fuente de información confiable para los dueños, trabajadores, clientes e incluso para el estado.

Hay unas características o cualidades que deben tener los informes contables o financieros; deben ser claros, es decir, fáciles de entender por usuarios internos y externos, la información también debe ser creíble o fidedigna, lo que significa que debe haber documentos de cada operación financiera que la empresa realice que sustenten la información suministrada y por último debe ser información oportuna y útil, ya que por ejemplo, deben ser documentos que ayuden a la toma de una decisión importante.

Todas estas características anteriormente descritas dan a entender que la información financiera de una organización debe ser entendida por cualquier agente externo, no solo de carácter nacional sino internacional,

debido a la globalización económica, es por ello que se crearon unas normas internacionales de información financiera (NIIF), el cual tiene como principal objetivo que la información financiera de cualquier empresa sea leída e interpretada en cualquier parte del mundo.

Las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) son las normas contables emitidas por el Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad (IASB, por sus en inglés) con el propósito de uniformizar la aplicación de normas contables en el mundo, de manera que sean globalmente aceptadas, comprensibles y de alta calidad.

Las NIIF permiten que la información de los estados financieros sea comparable y transparente, lo que ayuda a los inversores y participantes de los mercados de capitales de todo el mundo a tomar sus decisiones. (Las Normas Internacionales de Información Financiera, 2013).

Cabe aclarar que estos principios de contabilidad implementados a nivel mundial, son diferentes para las PYMES y para las grandes empresas, pues las PYMES requieren un nivel menor de rigurosidad.

En este momento se está viviendo en Colombia la transformación de los sistemas contables anteriores para adaptarse a las NIIF, lo que implica programas de capacitación para los contadores de las diferentes organizaciones, por lo que se puede decir que es un proceso lento. Aunque muchas

empresas Colombianas ya se adaptaron a estas Normas hay otras que aún no lo han implementado. De acuerdo con el Consejo Técnico de la Contaduría Pública la fecha máxima para que las empresas colombianas adapten su sistema contable a las NIIF es hasta el 31 de diciembre del 2016.

### **Marco Contextual**

La empresa en la cual se realizará el trabajo de investigación será la Escuela de Enseñanza Automovilística Conduer del municipio de Dosquebradas; por lo tanto, se presentarán a continuación aspectos claves para entrar en contexto y conocer más acerca de la empresa.

La Escuela de Enseñanza Automovilística Conduer de Dosquebradas fue creada el 29 de octubre de 2010, con el fin de brindar a todos los habitantes de la región que requieran curso de enseñanza para conducción, una escuela confiable, estructurada, capacitada y con las garantías necesarias en base a las nuevas reglamentaciones dadas por el Ministerio de Transporte y la Secretaria de Educación Departamental, teniendo como principio la educación y la seguridad vial en Colombia y fundamentados como un instituto para el trabajo y desarrollo humano.

CONDUSER cuenta con un parque automotor moderno, una infraestructura acorde con las necesidades de los aspirantes a conductores, en un ambiente de seguridad y respeto, y contribuyendo además a la disminución de la accidentalidad en Dosquebradas y sus zonas de influencia por medio de la prestación adecuada y pertinente del servicio automovilístico.

## Misión

El Centro de enseñanza Automovilística Conduser capacitará, formará y evaluará conductores ejemplares, que dominen hábilmente las técnicas de conducción, de vehículos automotores, con un alto nivel de responsabilidad dentro de la comunidad; garantizando la seguridad vial de nuestro país, Implementando estándares de calidad que sean necesarios y que en un futuro identifiquen al CEA como una institución comprometida con el hábito educativo y productivo en el desarrollo humano de toda la región.

## Visión

Ser una empresa líder en Enseñanza, Capacitación y Formación integral de conductores idóneos, para alcanzar cualquier posicionamiento en el sector transportador. Siendo un modelo competitivo y de liderazgo frente a nuestro gremio; por el proceso que hemos llevado de autogestión enfocado en la mejora continua de nuestro servicio de calidad, recurriendo a las metodologías y estrategias necesarias para lograr cumplir con las exigencias y necesidades de nuestros futuros conductores, obteniendo un alto grado de satisfacción visualizado en la tarea cumplida por parte de nuestro equipo humano que siempre tendrá la disposición y participación social para capacitar a los mejores conductores del país.

## Política de Calidad

El CEA Academia Automovilística Conduser se compromete a brindar una formación integral de conductores de vehículos terrestres, cumpliendo con los

estándares de calidad exigidos por la Norma ISO 9001:2008 y el SGC, la normatividad legal vigente; a través de un mejoramiento continuo que garantice la satisfacción de los clientes como resultado del desempeño personal competente que se compromete en el cumplimiento de la política y objetivos de calidad definidos por la Empresa.

Objetivos de calidad

- Brindar enseñanza en Técnicas Teórico – Prácticas de conducción bajo criterios de responsabilidad, respeto, honestidad e integridad.
- Contar con instructores calificados e idóneos.
- Contar con vehículos y equipos modernos y apropiados.
- Satisfacer las necesidades de los clientes.
- Propender por el mejoramiento continuo de la empresa.

## Actividad Económica

La Escuela de Enseñanza Automovilística Conduser de Dosquebradas forma parte de los sistemas integrados de tránsito y licencias S.A.S, según la cámara de comercio de Dosquebradas, la cual registra a la empresa dentro del código CIU 8559, correspondiente al sector económico de Otros Tipos de Educación, dentro del cual se encuentran registradas otras 2 empresas que son:

1. Sistemas integrados de trámites y licencias S.A.S
2. Servial DR S.A.S

Teniendo en cuenta la poca información que la cámara de comercio de Dosquebradas tiene con respecto a las empresas que

figuran como competencia de Conduser, y debido a que no se descarta la posibilidad de que estas se encuentren registradas con otro código CIU, o en su defecto, en la Cámara de Comercio de Pereira, de manera informal, se realizó la consulta de otras empresas ubicadas en Dosquebradas que son consideradas como competencia directa de la organización estudiada, las cuales son conocidas como:

1. Centro de Enseñanza Automovilística Rutas del Risaralda
2. Centro de Enseñanza Automovilística los Profesionales
3. Centro de Enseñanza Automovilística Dicar

De las cuales el CEA Rutas del Risaralda es considerado como la empresa líder en el mercado de Dosquebradas, ya que cuenta con una trayectoria de 22 años y el reconocimiento de la comunidad de la región, por la infraestructura y la variedad de vehículos con los que cuenta.

### Servicios (Vehículos)

Conduser brinda a sus usuarios específicamente 7 servicios, los cuales son:

1. capacitación en conducción
2. Educación en Tránsito
3. Mecánica básica
4. Formación en ética y valores
5. Validación a conductores que ya conducen y necesitan su certificado de aptitud en conducción.
6. Manejo defensivo
7. Marco legal en tránsito

Además cuenta con 18 vehículos registrados que son utilizados para la capacitación en conducción, dentro de los cuales se encuentran motocicletas, camperos y automóviles.

### Crecimiento del mercado

Se decidió indagar acerca de las organizaciones que pertenecen actualmente a la actividad económica de academias de automovilismo en la ciudad de Pereira y en el municipio de Dosquebradas, y se pudo conocer que actualmente existen 20 empresas. y para saber si el mercado ha aumentado o no, se consultó las páginas web de aquellas que contaban con una y se pudo observar que 4 fueron creadas a partir del año 2014; Si bien, no se encontró un documento que hablará específicamente del tema, a modo personal se considera que es evidente que en los últimos 2 años ha crecido mucho, en comparación a los años anteriores, pues desde el año 1993 (cuando se creó la de mayor trayectoria actualmente) hasta el 2013 solo se creaba en promedio una empresa por cada año y medio (aproximadamente), por lo que se puede decir que este promedio se duplicó durante los años 2014, 2015 y en lo corrido del 2016, esto sin tener en cuenta que no se sabe la trayectoria de las academias que no cuentan con página web.

Teniendo en cuenta la organización con la que cuenta la empresa, se determina que esta cuenta con 6 miembros de planta los cuales están conformados por:

4 socios que forman parte de la junta directiva y que a su vez desempeñan algunas labores como: 1 gerente, 1 administrador y 2 auxiliares operativos. De igual forma se

desempeñan como trabajadores de planta 1 instructor y 1 auxiliar de servicios generales. Por otro lado, la empresa cuenta con 13 instructores que son externos, los cuales forman parte de ésta cuando la demanda de la organización Conduser los requiere, a los que se les paga por hora laborada. También cuentan con un contador externo que es el encargado de llevar la contabilidad por medio de registros mensuales.

### **Diseño Metodológico**

La investigación realizada está enfocada en describir cómo funciona el diseño y la estructura organizacional de la empresa Conduser, es por ello que se establece que el tipo de investigación realizada es de tipo aplicada, puesto que a lo largo de la investigación se confrontaron diversas teorías organizacionales con la realidad empresarial de Conduser, para así lograr los objetivos planteados. Se puede decir también que es de tipo descriptiva, ya que busca el comportamiento de una variable dependiente (Conduser) en ciertas condiciones dadas y que por lo tanto se puede concluir que es un estudio de caso, ya que se realizó un estudio profundo y elaborado acerca de la organización, para tener como resultado la respuesta a la pregunta propuesta con anterioridad.

Como ya se ha explicado varias veces el trabajo radica en describir la estructura y el diseño organizacional de Conduser, por lo que se llega a la conclusión de que el nivel de conocimiento que se pretende alcanzar es el intermedio o el descriptivo, ya que la investigación se hará con el fin de establecer la estructura y el comportamiento de dicho objeto, (la empresa). Por último es importante

precisar que la técnica desarrollada para el estudio, fue la entrevista semi-estructurada, que se realizó a la administradora de la escuela de enseñanza automovilística Conduser, lo que permitió los resultados descritos a continuación.

### **Trabajo de Campo**

La entrevista realizada el 23 de Mayo de 2015 a la administradora de Conduser, Lina Beltrán Lesmes profesional en Ingeniería Comercial de la Universidad Libre seccional Pereira, permite la recopilación de datos con respecto a las estrategias y a los métodos utilizados en la empresa Conduser que sirven para verificar o comprobar si las teorías planteadas con anterioridad en el marco teórico con respecto a la estructura y el diseño organizacional, son aplicadas en la empresa y bajo qué parámetros.

A partir de la entrevista y de la información recopilada con anterioridad sobre los elementos que conforman la empresa y que fueron descritos en el marco contextual, se puede determinar a partir de las teorías ya mencionadas que:

1. Conduser es un tipo de organización de empresa, de tamaño pequeña y con ánimo de lucro y además, los aportes de su capital son de carácter privado, tiene objetivos claros y precisos y cuenta con trabajadores que le aportan al cumplimiento de estos, cuenta también con una infraestructura y está regida bajo las normas jurídicas establecidas por el estado.
2. Tiene metas a corto plazo que están dentro de la misión, que básicamente es

mantenerse dentro del mercado y en su visión, establecen a largo plazo la meta de ser reconocidos como una empresa líder. Para esto, optan por estrategias que se pueden considerar desde el modelo planteado por Porter, como estrategias de bajo costo, ya que intentan reducir los precios para atraer a más clientes, pero a su vez cuentan con características de la estrategia de diferenciación ya que planean ser una empresa líder y atractiva para la comunidad optando por recursos modernos. Y por otro lado, las estrategias de Miles y Snow que son la defensiva porque buscan mantenerse estables y la reactiva, ya que tratan de responder con efectividad a los cambios externos.

3. En cuanto a la teoría del diseño organizacional de Mintzberg, se plantean que los componentes principales son:

1. **División del trabajo:** cada miembro de Conduser, desempeña las labores asignadas a su cargo y no todas las personas realizan una misma actividad.

2. **Coordinación:** dividida a su vez en 3 tipos:

a. **Adaptación mutua:** en Conduser se evidencia la comunicación informal, debido al poco número de empleados y a la familiaridad que la mayoría de estos tienen.

b. **Supervisión directa:** cuenta con un líder que cumple con la necesidad de dar órdenes para que haya un mayor control.

c. **La estandarización:** dentro de ésta se cumplen los 4 requisitos establecidos acerca de:

- **Proceso de trabajo:** a cada empleado se le clarifican sus labores y actividades a realizar cuando se firma el contrato.
- **Especificación de resultados:** cuentan con un sistema de gestión de calidad por medio del cual se dan a conocer los resultados de eficiencia y crecimiento, presentados a través de auditorías anuales tanto internas como externas.
- **Habilidades:** cada trabajador de Conduser sabe desempeñarse en su empleo, así como por ejemplo, el conductor tiene las habilidades y las aptitudes para ser instructor en conducción.
- **Estandarización de las normas:** en Conduser hay un manual de reglas con el que todos los miembros deben de ir a la par, una vez que lo acepten en sus contratos.

4. En cuanto a los principios descritos a partir de la teoría de Robbins, estos se asocian con Conduser de la siguiente manera:

- **Unidad de mando:** en este caso, todos los trabajadores pueden ser considerados como subordinados ya que están bajo el mando del jefe inmediato que es el gerente.
- **Tramo de control:** la organización es pequeña y por lo tanto no tiene



varios niveles y cuenta solo con un administrador.

- **División del trabajo:** explicado anteriormente, como las labores específicas que cada trabajador desempeña.
5. En cuanto a la departamentalización, a pesar de que la empresa no cuenta con departamentos, cada trabajador tiene sus funciones y su áreas de enfoque, como lo son la atención al cliente, la prestación de un servicio y el proceso que se lleva a cabo a la hora de tramitar las licencias de conducción.
  6. La estructura organizacional de Conduser, corresponde al planteamiento de Daft, ya que alienta a sus empleados a coordinar y facilitar la información y ayuda, dónde y cuándo sea necesario, lo que se denominaría como coordinación horizontal.
  7. Robbins divide la estructura de una organización en 3, lo cual describe muy bien la estructura de Conduser.
    1. su nivel de complejidad es bajo debido al número de empleados y a que solo se tiene una sede para controlar.
    2. La formalización se encuentra establecida dentro del manual de reglas con el que cuenta la empresa.
    3. El nivel de centralización varía, ya que las decisiones son tomadas por la junta de socios que está conformada por 4 integrantes, los cuales se desempeñan también en otras labores dentro de la empresa, pero dentro de la junta de socios se encuentra el

gerente que es quien mayor poder tiene a la hora de tomar un decisión.

8. Finalmente, se plantean algunos tipos de estructuras por parte de Daft y Robbins, de las cuales se puede concluir, que el modelo que mejor describe a la estructura de Conduser, es la estructura simple, descrita por Robbins como una estructura plana, con 2 o 3 niveles verticales y cuya autoridad es centralizada.

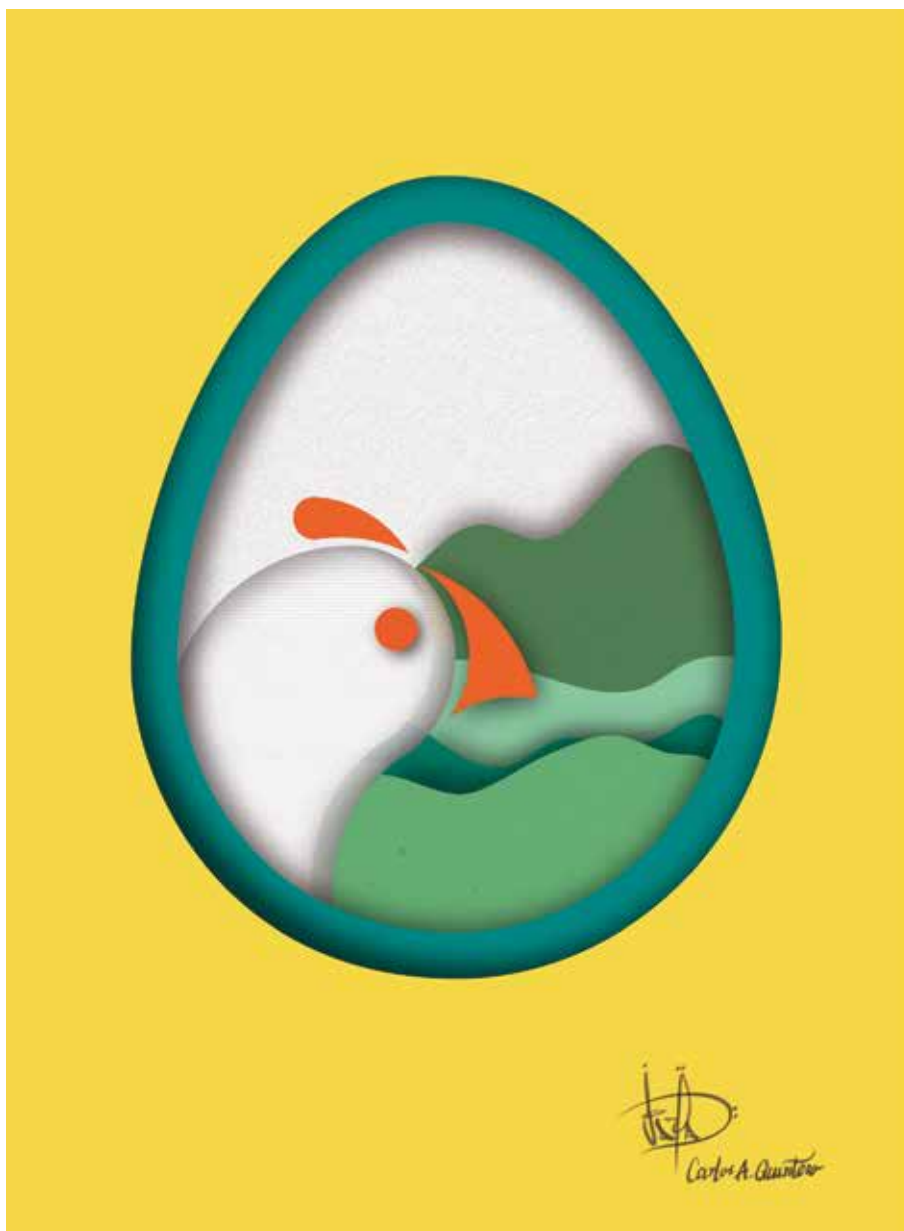
### Perspectiva Contable

En cuanto al aspecto contable, se observó que a pesar de que la norma 1314 del 2009 establece que todas las empresas deben adaptarse a los parámetros de la contabilidad internacional, y que para el año 2015 las empresas pequeñas debían haber terminado su proceso de adaptación a las NIIF para llevar una contabilidad global, la empresa Conduser hasta la fecha, aún no ha iniciado con el proceso de transición y por ende de implementación, debido a que la empresa no tiene los conocimientos adecuados ni pertinentes sobre lo que caracteriza a las NIIF, ni la importancia de adaptarse a este nuevo sistema, ya que delegan sus responsabilidades contables a un contador externo y como según dice la ley, la adaptación al nuevo sistema no es responsabilidad del contador sino que es estrictamente un deber del gerente o la alta dirección para que se inicien con dichos procesos y teniendo en cuenta que este procedimiento puede durar hasta 8 meses y que el costo de esto para Conduser y las demás empresas pequeñas podría ser de entre 5 y 20 millones de pesos, se considera que la empresa deberá ponerse al día con esta ley para que en el futuro no tenga problemas legales, que le

ocasionen multas con un valor superior al de la adaptación, que debido a la falta de regulación del Estado aún está vigente y se puede empezar a desarrollar.

## Referencias

1. Aktouf, O. (2000). La metodología de la investigación en las ciencias sociales. Cali. Editorial Universidad del Valle.
2. Benjamín, E. & Fincowsky, F. (2014). Organización de empresas. México D.F. McGraw-Hill
3. Bernal, C.A. (2007). Introducción a la Administración de las Organizaciones. México. Prentice Hall.
4. Cámara de Comercio. Código de verificación: x4SihL5oYR. (2016). Dosquebradas Cámara de Comercio.
5. Chiavenato I. (2014). Introducción a la Teoría General de la Administración. México D.F.: McGraw Hill.
6. Conduser Academia de Automovilismo. Recuperado de <http://ceaConduser.com/>
7. Daft, R. (2007). Teoría y diseño organizacional, México D.F., Thomson.
8. Díaz H. (2011). Contabilidad general: enfoque práctico con aplicaciones informáticas, México D.F. Pearson educación.
9. Escuelas de Automovilismo en Pereira, Colombia (2016). Páginas amarillas. Recuperado de <http://www.paginasamarillas.com.co/pereira/servicios/escuelas-de-conduccion?home=100982&isPoi=False>
10. Las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), 04 de Noviembre del 2013. Gestión. Recuperado de <http://gestion.pe/>
11. Martínez & Milla (2005). La elaboración del plan estratégico a través del cuadro de mando integral. Recuperado de <https://books.google.com.co/books>
12. Mintzberg & Quinn, J.M., El Proceso Estratégico. Prentice Hall.
13. Mintzberg, 1991; Robbins, 1990; Simon 1981. Starbuck & Nystrom, 1981. Teorías Implícitas, Diseño Organizacional y Eficacia. Recuperado de <http://www.psicorip.org/Resumos/PerP/RIP/RIP036a0/RIP03814.pdf>.
14. Mintzberg, H. (2001). Diseño de organizaciones eficientes. Buenos Aires: Editorial El Atento.
15. Robbins, S. (1988). Administración Teoría y Práctica. México, D.F., Prentice Hall.



## **ESTRUCTURA Y DISEÑO ORGANIZACIONAL: FENAVI SECCIONAL CENTRAL\***

### **Structure and organizational design of fenavi, central sectional**

*Alejandra Trujillo Dávila\*\*, Marcela Gaviria Duque\*\*, Laura Vanessa Montoya Gallego\*\**

\* Este ensayo es producto del trabajo de investigación denominado "Colectivo de segundo semestre", dirigido por los profesores que lo integran.  
\*\* Estudiantes de segundo semestre del programa de Administración de Empresas I-2016. Contacto: alejandra.trujillo@ucp.edu.co - marcela.gaviria@ucp.edu.co  
laura3.montoya@ucp.edu.co

## **RESUMEN:**

El colectivo de segundo semestre es un trabajo investigativo, el cual permite que la teoría aprendida en las materias que lo componen, sea aplicada en una actividad de campo. Este trabajo se realizará en torno a la “estructura y diseño organizacional de pequeñas y medianas organizaciones”, para poder así aplicar los conceptos y teorías vistos en clase, enfocándose en temas como: contabilidad y teorías organizacionales; además éste proyecto se formuló teniendo conocimientos sólidos referente a la investigación.

En este orden de ideas se fueron entendiendo los procesos que hacen referencia a qué es la investigación, cuáles son los paradigmas y los parámetros para ejecutar dicha información, que serán necesarios para el desarrollo del colectivo.

El proceso investigativo se vio enfocado a la observación y análisis de una empresa regional, que en este caso será FENAVI (Federación Nacional de Avicultores de Colombia) pero principalmente en su Seccional Central, ubicada en la ciudad de Pereira, con el fin de identificar su estructura y diseño organizacional.

Para realizarlo se desarrolló el estado del arte que consiste básicamente en revisar y reconocer los principales autores que han planteado conocimiento acerca del tema a tratar y con base en ellos consolidar semejanzas entre las teorías planteadas y que permite observar más posibilidades sobre el problema formulado. Así mismo se hará una “radiografía” de la empresa FENAVI partiendo de lo general para luego ampliar la información hasta llegar a FENAVI Seccional Central.

## **PALABRAS CLAVE:**

desarrollo organizacional, empresas, diseño organizacional

## **ABSTRACT:**

The collective work of second semester, is a research project which allows that theory learned at the subjects involved, is applied to the field activity. This work will be done around the “structure and organizational design of small and medium organizations”, in order to apply the concepts and theories saw in class, focusing in matters like: accounting and organization theories, besides that, this project was formulated with solid knowledge about investigation process.

In this order of ideas, there are understood the processes to make reference to what research is, which are the paradigms and standards to execute that information that will be necessary for the development of this collective work.

The research process was focused on the observation and analysis of a regional company, in this case will be FENAVI (by its acronyms In Spanish for Federación Nacional de Avicultores de Colombia), but mainly of its central section, located in the city of Pereira. This with the target of identify the structure and organizational design.

In order to make it, there was made a state of art that consists basically in checking and recognizing the main authors that have raised knowledge about the subject in matter and based on those, it can consolidate similarities between the theories seen on those backgrounds that allows to see possibilities about the formulated question. This way, there will be an “x-ray” of the FENAVI Company, starting from general to expand the information to get FENAVI central section.

## **KEY WORDS:**

organizational development, companies, organizational design.

## 2. Área Problemática

### 2.1 Descripción del problema:

Desde el momento en el que el ser humano pisó la tierra, su vida ha girado en torno a un contexto social, pero es en el momento en el que se da un cambio del nomadismo al sedentarismo, cuando se empieza a requerir de los demás para poder realizar las diversas actividades que eran necesarias para la subsistencia. Por esta razón, la administración se convierte en una actividad fundamental en la vida de los seres humanos, pues existía la necesidad de tener un buen manejo de los recursos que se obtenían de las diferentes labores ejecutadas.

A medida que los hombres empiezan su proceso de evolución, comienzan a dar una serie de contribuciones a la actividad de la administración, haciendo que esta actividad de un cambio de la práctica empírica a la técnica, dando paso a que la administración se convierta en ciencia.

Por el hecho de que la administración sea una ciencia, es importante tener en cuenta cuál es el objeto de estudio de la administración, sabiendo que “todas las formas de organización social creadas intencionalmente para el logro de ciertos propósitos y, todo lo referente a sus procesos de gestión y dirección” (Arias, 2014, p.3), son dicho objeto a estudiar.

Teniendo en cuenta lo dicho anteriormente, hay que saber que existen diversas teorías organizacionales que le permiten a la administración reforzar su objeto de estudio. Tomando a Carlos Dávila como referente, las organizaciones son entes sociales que tienen que ser administrados, Son dinámicas (cambian, crecen, se transforman, mueren),

conflictivas (defienden sus ideales), complejas (tendencia a crecer y adquirir gran tamaño) y tienen sistemas abiertos (políticas, económicas, sociales).

Las organizaciones, disponen de una estructura jerárquica determinada, y están orientadas a alcanzar ciertos objetivos. El diseño organizacional, va de la mano con la estructura, pues sirve para que la empresa o cualquier organización pueda alcanzar los objetivos que se han establecido desde el inicio, los cuales son determinados a partir de la dirección y gestión.

Es importante saber acerca de lo que es organización, estructura y diseño para poder formular la pregunta sobre la cual se va a investigar, y poder analizarlos dentro de la empresa escogida para estudiar.

### Planteamiento del problema:

La empresa escogida para estudiar, es “FENAVI” (Federación Nacional de Avicultores), FENAVI Seccional Central: Eje Cafetero y Norte del Valle.

FENAVI tiene como objetivo Satisfacer, representar y velar en forma oportuna y eficaz por los intereses comunes a los Afiliados, promoviendo y contribuyendo en el desarrollo e integración de la Industria Avícola en el Eje Cafetero y Norte del Valle.

La idea es analizar la organización, su diseño y su estructura para conocer su funcionamiento y los objetivos que la empresa tiene destinados para alcanzar. También establecer la relación que existe entre estos conceptos y los elementos contables que permiten que la empresa tenga un desarrollo adecuado de su objeto social.

## **Formulación de la pregunta:**

¿Cuál es la estructura y el diseño organizacional de FENAVI Seccional Central?

## **Objetivos**

### **Objetivo General:**

Determinar la estructura y diseño organizacional de FENAVI Seccional Central.

### **Objetivos Específicos:**

- Describir los criterios de la estructura de FENAVI Seccional Central.
- Identificar los procesos contables y financieros de FENAVI Seccional Central.
- Identificar los criterios del diseño organizacional de FENAVI Seccional Central.

## **Justificación**

El interés del proyecto investigativo es de carácter institucional, debido a que se realiza para llevar a cabo el colectivo de segundo semestre de Administración de Empresas orientado por los profesores José Jesús Giraldo, Nelson Londoño y Andrés Arias. Este proyecto de investigación persigue la búsqueda de nuevos conocimientos enfocándose en la estructura y diseño organizacional de FENAVI Seccional Central (Federación Nacional de Avicultores), en donde por primera vez se estudiará su estructura y diseño.

Será beneficioso para los estudiantes, ya que se pondrán en práctica los conocimientos

y las capacidades investigativas adquiridos en clase y serán aplicados en un trabajo de campo, además, permitirá desarrollar conceptos acerca de aspectos contables, administrativos y teóricos que son importantes en el pregrado que se está cursando. Así mismo, será importante para la Universidad Católica de Pereira por su gran interés de conocer y entender que sucede con las empresas regionales.

## **Marco Referencial**

### **Marco teórico**

Para lograr el desarrollo adecuado del Colectivo, es importante conocer algunas de las teorías que servirán como base para dar respuesta a los objetivos planteados.

Para iniciar, se mencionará el concepto de proceso administrativo propuesto por Henri Fayol, el cual se basa en prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar, y lo llama el proceso administrativo. Es el fundador de la teoría clásica de la administración, donde plantea que las funciones básicas de toda empresa deben ser: funciones técnicas, comerciales, financieras, seguridad, contables y administrativas.

Se cree que la administración y la organización tienen un mismo significado, pero Chiavenato, explicando a Fayol, se encarga de aclarar las diferencias que existe entre ambas.

Para él, la administración es un todo y la organización es una de sus partes. El concepto amplio y general de administración (como un conjunto de procesos entrelazados y unificados) abarca aspectos que la

organización por sí misma no implica, como la previsión, la dirección y el control. La organización solo abarca la definición de la estructura y de la forma y, por lo tanto, es estática y limitada. (2014, pp. 60-61)

Ahora bien, hay que dar una definición más amplia sobre el concepto de organización, aunque es complejo y resulta impreciso debido a que muchos autores han planteado diferentes definiciones alrededor de este concepto.

En primer lugar, se encuentra la función directiva, la cual comprende unas actividades fundamentales como lo son el control, el orden, entre otras, que permiten que los objetivos de la organización puedan ser alcanzados de una manera eficiente.

Por otro lado, la segunda función es la de entender a la organización como una entidad, que es definida según Campos como el “conjunto de personas con los medios necesarios y adecuados que se relacionan entre si y funcionan para alcanzar una finalidad determinada que puede ser tanto lucrativa como no lucrativa” (Campos, 1996, p.27).

Y la última función se refiere a las teorías organizacionales, ya que estas juegan un papel fundamental pues según Daft:

Puede ayudar a analizar y diagnosticar lo que está sucediendo en la compañía e identifica los cambios necesarios para que esta siga siendo competitiva, entendiendo lo que ocurrió en el pasado e intuyendo lo que puede ocurrir en un futuro, siendo posible la aplicación

de una administración organizacional más efectiva. (2007, p.5)

Carlos Dávila (1985) plantea un concepto más preciso y más amplio. Para él, las organizaciones son dinámicas (cambian, crecen, se transforman, mueren), conflictivas (defienden sus ideales), complejas (tendencia a crecer y adquirir gran tamaño) y tienen sistemas abiertos (políticas, económicas, sociales). También, trascienden a sus miembros individuales y al tiempo, cuenta con miembros con multiplicidad de lealtades y solidaridades, diferencian entre ser miembro o no de la organización, constriñen el comportamiento de sus miembros.

Además, existen diferentes tipos de organizaciones según sus objetivos, miembros, estructura, pero todas estas tienen en común que son organismos sociales, el logro de objetivos y la división del trabajo. Estos entes sociales que tienen que ser administrados disponen de una estructura jerárquica determinada y de unos cargos arreglados en unidades; están orientadas a alcanzar ciertos objetivos. Poseen estructura interna estratificada de poder y control, división de trabajo, objetivos, cultura propia, capacidad de aprendizaje, ideología organizacional, racionalidad pero también componentes de irracionalidad.

Siguiendo con el desarrollo del concepto de organización, es importante saber que éstas poseen de una estructura, que según Robbins y Judge “define el modo en que se dividen, agrupan y coordinan los trabajos de las actividades” (2009, pp.519-525). Existen, también, 6 elementos claves que son necesarios para crear una buena estructura organizacional. Estos son:

- **Especialización del trabajo:** dividir las actividades de la empresa por etapas para que cada una de estas, las efectúe un individuo para alcanzar un fin común.
- **Departamentalización:** luego de realizar la especialización del trabajo, es necesario agrupar estas etapas para poder coordinar y controlar las actividades comunes.
- **Cadenademando:** “Línea ininterrumpida de autoridad que desciende del máximo nivel de la organización al escalón más bajo, y aclara quien reporta a quien.” (p.523)
- **Extensión de control:** número de empleados que tiene a cargo un gerente para dirigirlos.
- **Centralización y descentralización:** La primera, corresponde al “grado en el que la toma de decisiones está concentrada en un solo punto de la organización” (p.525). Por el contrario, la descentralización se evidencia cuando varios miembros de la organización, sin importar el grado de autoridad, pueden tomar las decisiones.
- **Formalización:** “Grado en que se encuentran estandarizados los puestos en una organización” (p.525)

Según los autores ya mencionados, los diseños organizacionales más comunes y que aún se encuentran vigentes, son los siguientes:

- **Estructura simple:** estos autores afirman que la estructura simple se caracteriza por tener un grado bajo de departamentalización, extensiones de control amplias, autoridad centralizada en una sola persona y poca formalización, por lo tanto, es una organización “plana”. (2009, p.526).

Posee algunas ventajas pues al ser simple, es rápida, flexible y barata de mantener, y la contabilidad está clara. Pero por otro lado posee desventajas, pues es difícil de aplicar en organizaciones de gran tamaño, porque no es formal y es muy centralizada.

- La burocracia: “se caracteriza por tareas operativas muy rutinarias que se logran mediante la especialización, reglas y regulaciones muy formalizadas, trabajos agrupados en departamentos por función, autoridad centralizada, extensiones de control angostas, y toma de decisiones que sigue la cadena de mando. (2009, p.527)
- La matricial: “crea líneas duales de autoridad y combina la departamentalización por funciones y por producto. La característica estructural más obvia de la matriz es que rompe el concepto de unidad de mando.” (2009, p.529)

Por otro lado, Mintzberg plantea que la estructura involucra dos requerimientos fundamentales que son la división del trabajo en distintas tareas, y el logro de la coordinación entre estas tareas. Por esto, el autor expone seis mecanismos coordinadores de una organización, estos son:

1. Adaptación mutua: logra la coordinación del trabajo mediante el sencillo proceso de la comunicación informal.
2. La supervisión directa: en la que una persona coordina dando órdenes a otros, por lo general surge cuando un cierto número de personas tienen que trabajar juntos.
3. La estandarización del proceso del trabajo: significa la especificación, es



decir, la programación del contenido del trabajo directamente.

4. La estandarización de los resultados: significa la especificación no de lo que se requiera hacer, sino de sus resultados.
5. La estandarización de las habilidades: al igual que la de los conocimientos, es otra manera, aunque no muy rigurosa, de lograr coordinación. Aquí lo que se estandariza es el trabajador, más que el trabajo o los resultados.
6. La estandarización de las normas: significa que los trabajadores comparten una serie de creencias comunes y por tanto logran coordinarse a partir de este hecho. (2001, pp. 8-9)

Después del recorrido realizado sobre la estructura organizacional, es necesario entender que “La estructura de una organización es un medio para ayudar a la administración a alcanzar sus objetivos. Como éstos se derivan de la estrategia general de la empresa, es lógico que estrategia y estructura deban estar relacionadas de cerca (...) la estructura debe seguir a la estrategia”. (Robbins, Judge, 2009). La estrategia determina la estructura y también condiciona el diseño, como menciona Daft “La elección de la estrategia afecta las características organizacionales internas”. (2007).

Griffin, Rosales y Riaola afirman que el diseño organizacional “es el conjunto general de elementos y las relaciones entre ellos que se emplean para administrar la organización total” (2014, p.371). Se entiende como el medio para realizar estrategias y planes. Por su parte se relaciona, con lo que plantea Daft, entendiendo que el diseño organizacional “es

el resultado de numerosas contingencias” (2007, p.67). Sabiendo que contingencias son aquellas determinantes que condicionan el diseño y la estructura.

Ahora bien, aparece otro elemento muy importante, adicional al diseño y la estructura, que hace parte de un elemento fundamental dentro de una organización. Este es: la contabilidad.

La contabilidad es una ciencia donde se reúnen, organizan y se registran datos de una manera estructurada y sistematizada, en forma de informes, que al ser analizados permiten planear, controlar y tomar decisiones en una empresa.

Después de tener una idea del concepto de contabilidad, las organizaciones se vieron afectadas con la falta de un sistema organizado, por esto. “la contabilidad surge como respuesta a la necesidad de llevar un control financiero de la empresa, pues esta proporciona suficiente material informativo sobre si desenvolvimiento económico y financiero, lo que permite tomar decisiones que llevan a un manejo óptimo del negocio”. (1997, p. 5)

Además, el estado obliga a que toda empresa lleve los libros de contabilidad al día, llevando así un control a través de estos.

La contabilidad cuenta con los siguientes objetivos:

1. Obtener en cualquier momento una información ordenada y sistemática sobre el desenvolvimiento económico y financiero de la empresa.

2. Establecer en términos monetarios, la cuantía de los bienes, deudas y el patrimonio que posee la empresa.
3. Llevar un control de todos los ingresos y egresos
4. Facilitar la planeación, ya que no solamente da a conocer los efectos de una operación mercantil sino que permite prever situaciones futuras.
5. Determinar las utilidades o pérdidas obtenidas al finalizar el ciclo contable.
6. Servir de fuente fidedigna de información ante terceros (los proveedores, los bancos, y el estado). (1997, p.6)

### Marco contextual

Según datos históricos publicados en la revista de Avicultores (Fenavi, 2013), a comienzos de los años 80, existían tres asociaciones con un mismo interés en común que era la representación de los sectores avícolas nacionales, estas eran: Incubar, Propollo y Asohuevos.

Como se mencionó anteriormente, sus intereses eran los mismos, aunque estaban distanciados entre sí, pues cada una se enfocaba en el sector que representaba, por esta razón en 1982 se empezó el proceso de agremiación de estas tres asociaciones, sin embargo, fue en 1983 que se firmó el acta para consolidar lo que hoy en día se conoce como FENAVI.

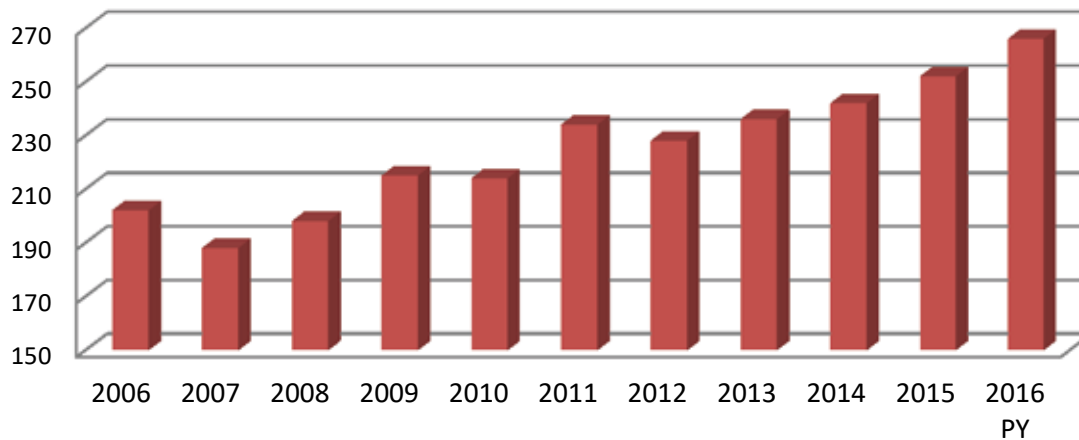
Once años después, debido al panorama favorable que vivía la avicultura en esta época, se ve la necesidad de crear un fondo

parafiscal que impulsara el desarrollo y la tecnificación de la industria, por este motivo se crea el Fondo Nacional Avícola.

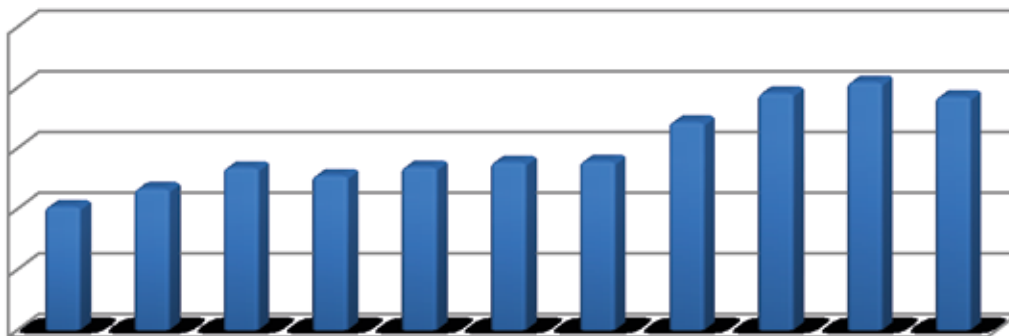
Difícil concebir la avicultura de hoy sin la existencia del Fondo Nacional Avícola. El FONAV fue creado hace dos décadas como respuesta a un estado que no podía atender con sus recursos ordinarios la exigente dinámica de las industrias del pollo y del huevo, inmersas ya por ese entonces en un crecimiento imparable que aún no termina, o que sencillamente tenía sus prioridades puestas en otros sectores de la economía agropecuaria (Fenavi, 2014)

Teniendo en cuenta la cita anterior, FONAV es un fondo parafiscal de gran importancia para el buen funcionamiento del sector avícola, el cual está representado por FENAVI, siendo esta la entidad gremial que administra los recursos del Fondo Nacional Avícola y es el ente representativo que promueve el crecimiento, la competitividad y sostenibilidad del sector avícola mediante el acompañamiento a través de diversos programas.

FENAVI es una Asociación Agropecuaria e Industrial que apodera los intereses de la avicultura Nacional, y tiene como objeto promover el desarrollo de la industria avícola, representar y defender sus intereses en Colombia. Es la industria que alimenta a los colombianos, pues según estadísticas, el consumo per cápita de pollo y huevo viene en aumento durante los últimos 10 años, como se puede observar en las siguientes gráficas:



**Figura 1.** Consumo per cápita de huevo en Colombia. Fuente: FENAVI, 2014



**Figura 1.** Consumo per cápita de huevo en Colombia. Fuente: FENAVI, 2014

En Bogotá, se encuentra ubicado FENAVI Nacional, siendo este el centro de operaciones de todo el territorio colombiano, además se encarga de establecer las dependencias administrativas que sean necesarias para la prestación de los servicios en las diferentes zonas del país, por tanto, existen 6 seccionales que están distribuidas así:

- Seccional Santander: el 25 % de la producción avícola nacional se concentra en esta región de Colombia. Su sede se encuentra en Bucaramanga.
- Seccional Bogotá: la mayor parte de la avicultura está concentrada en esta zona, pues comprende 5 departamentos, los cuales son: Cundinamarca, Boyacá, Meta, Huila y Tolima. Su sede se encuentra en Bogotá.
- Seccional Valle: en esta zona se encuentra también una gran concentración de la avicultura del país, comprendida por 3 departamentos: Valle, Cauca y Nariño. Su sede se encuentra en Cali.
- Seccional Costa: es la región donde hay menos concentración avícola y está comprendida por: Atlántico, Cesar, Sucre, Córdoba y Magdalena. Su sede se encuentra en Barranquilla.
- Seccional Antioquia: está comprendida únicamente por el departamento de Antioquia. Su sede se encuentra en Medellín.

- Seccional Central: en esta zona se encuentra el 8% de la producción avícola nacional. Está comprendida por los departamentos: Quindío, Caldas,

Risaralda y Norte del Valle. Su sede se encuentra en Pereira.

Lo anterior, está representado En el Gráfico 3.



**Grafico 3.** Organigrama FENAVI

### FENAVI Seccional Central

La federación se encuentra ubicada en el tercer sector económico debido a que su función principal es satisfacer, representar y defender los intereses comunes de los asociados; promover y contribuir al desarrollo de la industria avícola regional.

Según Daft “La meta general de una organización con frecuencia se conoce como misión, la razón de existir de la organización” (2007, p.58) en este orden de ideas la misión de FENAVI Central es ofrecer representación

ante Organismos Gubernamentales, Regionales, Departamentales y Municipales, capacitación y desarrollo, información sectorial y estadística, divulgación y actividades permanentes, investigaciones especializadas y banco de datos, apoyados en canales y redes de información de última generación que permiten satisfacer en forma oportuna, rápida y eficaz los intereses comunes a los Afiliados.

Además, se proyecta que para el 2020 será un Gremio más eficaz, ágil y tecnológico, que represente a más del 90% de los Empresarios

del Sector Avícola del Eje Cafetero y Norte del Valle.

Esta seccional, fue inscrita ante la Cámara de Comercio de Pereira el 26 de junio de 1997 y tiene como domicilio principal la ciudad de Pereira, departamento de Risaralda, debido a que en su momento la mayor concentración avícola se encontraba en este departamento; tiene como ámbito de operaciones los Departamentos de Caldas, Quindío, Risaralda y Norte del Valle, donde puede realizar sus actividades necesarias para la prestación de sus servicios. Actualmente el departamento de Quindío tiene la mayor concentración avícola del eje cafetero.

FENAVI es una Asociación Agropecuaria, persona jurídica de derecho privado, sin ánimo de lucro, de número de asociados variable e ilimitado, constituida por quienes ejercen la actividad avícola, y se denomina “Federación Nacional de Avicultores del Eje Cafetero y Norte Del Valle”, la cual podrá identificarse también como “FENAVI CENTRAL”.

FENAVI Central, es una asociación legalmente constituida y asociada a La Federación Nacional de Avicultores y está comprometida a cumplir las directrices y direccionamientos emitidos por la Federación. Esta asociación, tiene una duración indefinida pero puede disolverse y liquidarse en cualquier momento ya que como mínimo debe tener 10 afiliados, los cuales son constituidos por personas o empresas dedicadas a las actividades de producción de aves, huevos de aves y carne de aves, además, son estos quienes aportan una cuota de sostenimiento, de acuerdo a su producción, que son los ingresos que tiene la seccional para su funcionamiento.

Actualmente, FENAVI Seccional Central, tiene 50 afiliados, lo que corresponde a 321 granjas, las cuales están distribuidas así:

- Quindío: 138 granjas
- Risaralda: 70 granjas
- Caldas: 53 granjas
- Norte del Valle: 60 granjas

Ahora bien, la Seccional tiene una Asamblea General que está conformada por todos los Asociados a la Federación y es el ente máximo de dirección de FENAVI Central, quienes cada año por ley, nombran un revisor fiscal quien es el encargado de la vigilancia interna de la federación; y una junta directiva con 5 principales y 5 suplentes de los cuales hay un presidente y un vicepresidente; esta junta es el órgano de administración la cual está sujeta las decisiones de la asamblea.

La Junta Directiva es la que nombra y remueve al Director Ejecutivo, el cual es el Representante Legal de FENAVI Central y ejecutor de las decisiones de la asamblea y de la junta directiva por término indefinido. El asistente-auxiliar contable, es contratado por el Director Ejecutivo para realizar el cargo dentro de la Federación conforme a lo establecido en los estatutos de la Seccional.

Se puede concluir que la estructura y diseño organizacional de FENAVI Seccional Central no es muy complejo debido a que no posee una departamentalización, pues entre el director y el asistente-auxiliar contable, se encargan de realizar la mayoría de las funciones que permiten el buen desarrollo de su actividad.

También se puede observar que la toma de decisiones es centralizada, la Asamblea es el único ente encargado de ordenar las

decisiones, aunque teniendo en cuenta las opiniones y sugerencias que puedan dar la junta y el director, además existen directrices de nivel normativo que son direccionadas desde FENAVI Nacional.

- **Política Contable**

El Gobierno Nacional emitió la Ley 1314 del 2009 mediante la cual se adoptan las Normas Internacionales de Contabilidad e Información Financiera en Colombia, determinándose que el proceso de implementación de las NIIF debe tener el compromiso de la más alta dirección de las empresas, también es función de la administración constituir los comités que sean necesarios, designar sus integrantes y establecer sus funciones e impartir las instrucciones a que haya lugar, y por último, la empresa debe desarrollar políticas y procedimientos para su buen funcionamiento. Conociendo lo anterior, la junta directiva junto con la dirección ejecutiva de FENAVI

Seccional Central, en uso de las facultades legales acuerda la creación del Equipo de Trabajo NIIF (Normas Internacionales de Contabilidad e Información Financiera), con el fin de tomar decisiones relacionadas con la implementación de estas normas en la federación.

Por otro lado, el Equipo de Trabajo NIIF tiene la función de implementar las Normas Internacionales de Contabilidad e Información Financiera, incluyendo el entendimiento de los riesgos que rodean la conversión. Además, la administración atenderá la implementación de las NIIF mediante las decisiones que tomará el Equipo de Trabajo, haciendo las consultas previas a que haya lugar en cada caso.

A continuación, se mostrará un ejemplo del esquema del grupo de trabajo de FENAVI Seccional Central, para la implementación de las NIIF:

<b>Cargo en la entidad</b>	<b>Rol en el Grupo NIIF</b>
Presidente de la Junta Directiva	Líder General responsable del proyecto.
Director Ejecutivo Representante Legal	Líder de Aplicación Proyecto NIIF
Miembro de la Junta Directiva FENAVI	Coordinador del Proyecto NIIF
Analista de contabilidad	Secretaria Técnica del proceso
Auditoría Interna	Miembro Técnico del Equipo de Trabajo NIIF
Auxiliar Contable	Miembro Técnico del Equipo de Trabajo NIIF

Antes de la implementación de las NIIF, FENAVI, contaba con un software contable muy completo que permitía que el área financiera funcionara siempre de la mejor manera. Este sistema contable permitió que la implementación del nuevo software, es decir, las NIIF no tuvieran un costo muy elevado.

Si bien es cierto, la implementación de las NIIF en la Federación, son una gran oportunidad para perfeccionar el funcionamiento financiero, la eficacia y beneficios a través de unas políticas contables, llevando a la empresa al cumplimiento de sus lineamientos en las áreas contables y administrativas exigidas. Además, estas normas ayudaron a FENAVI a definir unas políticas contables, donde los procedimientos son más seguros, se cuida el patrimonio y la información es más real y confiable.

### **Diseño Metodológico**

Tamayo se puede considerar cómo un autor de referencia para determinar el tipo de investigación al que corresponde el trabajo del Colectivo, siendo éste descriptivo, pues en este tipo de investigación se propone describir de modo sistemático las características de una población, situación o área de interés (2007, p.44). También, se puede catalogar como una investigación aplicada, pues primero se debe revisar teorías para poder emplearlas en un trabajo de campo, y así establecer una relación entre estas teorías y la empresa escogida para analizar.

Por otro lado, es una investigación de estudio de caso, ya que este “es apropiado en situaciones en las que se desea estudiar intensivamente características básicas, la situación actual, e interacciones con el

medio de una o unas pocas unidades tales como individuos, grupos, instituciones o comunidades” (2007, p.49)

Ahora bien, según Aktouf (2001), el método utilizado en la investigación fue el deductivo ya que se analiza un plano general hasta llegar al particular. En este caso se inició definiendo los conceptos generales tales como organización, estructura y diseño organizacional y por último, el concepto de contabilidad en las empresas. Seguido por la descripción de la empresa a nivel Nacional, y para finalizar llegar a la empresa a nivel Regional.

La naturaleza del fenómeno es cualitativa, debido a que lo que se pretende hacer en la investigación es describir por medio de la observación y la entrevista los aspectos analizados dentro de la empresa.

Para concluir, la población sobre la cual se realizó el estudio es “FENAVI Seccional Central”, tomando como muestra a la Directora Ejecutiva, pues fue Adriana Dávila la encargada de brindar toda la información requerida por medio de una entrevista que facilitó la recolección de los datos, pues este elemento, según Aktouf es instrumento propio del análisis cualitativo, que permite conocer a fondo características o aspectos particularmente significativos para el investigador (2001). Es importante mencionar que también se usó la observación como técnica básica de la investigación.

### **Conclusiones**

Después de haber tenido un acercamiento teórico, se puede concluir que la estructura de FENAVI Seccional Central posee varios elementos de la burocracia como lo son: la

especialización del trabajo, su centralización, sus reglas y regulaciones son formalizadas y para la toma de decisiones se sigue la cadena de mando. También se puede considerar como una estructura simple, pues su grado de departamentalización es muy bajo.

Adicional a esto, se pudo observar cómo la contabilidad de la empresa no hace parte de un departamento específico, pues entre la auxiliar contable y la directora ejecutiva se encargan de realizar todas las actividades correspondientes a esto, aunque, teniendo en cuenta el apoyo constante que reciben de un Revisor Fiscal.

FENAVI Seccional Central, es una empresa muy formalizada debido a que se debe regir por las directrices propuestas desde FENAVI Nacional. Además, la directora ejecutiva debe tener aprobación de la asamblea general para la toma de decisiones, por lo cual se debe entender, que para esto se debe seguir un orden jerárquico, teniendo en cuenta el grado de importancia de las decisiones, pues dependiendo de este se acude al ente de mayor rango dentro de la federación.

## Referencias

1. Aktouf, O. (2001). La metodología de la investigación en las ciencias sociales. Universidad del Valle. Cali.
2. Arias, A. y Salazar, G. (2014). Marco referencial. . Pereira. UCP
3. Cámara de Comercio de Pereira (agosto, 2015). Certificado de inscripción al registro de entidades sin ánimo de lucro.
4. Campos, B. (1996). Organización de empresas. Vasco: Universidad de Deusto.
5. Chiavenato, I (2014). Introducción a la Teoría General de la Administración. 8ª Edición. México. McGrawHill Education.
6. Coral, L (1996). Contabilidad universitaria. Bogotá. McGraw-Hill.
7. Daft, R. (2007). Teoría y diseño organizacional. México. Thomson.
8. Dávila, C. (1985). Teorías organizacionales y administración. Bogotá, Colombia. Interamericana.
9. Dávila, C. (2011). Teorías organizacionales y administración: enfoque crítico. 2ed. Bogotá. McGrawHill.
10. Federación Nacional de Avicultores de Colombia (octubre, 2013). “30 años y contando”. Revista de Avicultores, No 210, pp. 22-27.
11. Federación Nacional de Avicultores. Estadísticas: consumo per cápita de pollo y huevo. Recuperado de [http://fenavi.org/index.php?option=com\\_content&view=article&id=2160&Itemid=556](http://fenavi.org/index.php?option=com_content&view=article&id=2160&Itemid=556)
12. Goya, N. A.; Rivera, O. (2007) Organización de empresas. Vasco: publicación de la universidad de Deusto.
13. Junta Directiva FENAVI (septiembre, 2014). “La cronología de un acierto sectorial”. FONAV 20 años: cronología de un acierto sectorial.
14. Junta Directiva FENAVI (septiembre, 2014). “Programa de estudios económicos”. FONAV: Informa de actividades 2012-2014.



15. Mintzberg, H. (2001). Diseño de organizaciones eficientes. Editorial El Ateneo. Argentina. Editorial PEARSON Prentice Hill. México.
16. Robbins, S.; Judge, T. (2009). Comportamiento organizacional. 17. Tamayo y Tamayo, M. (1999). El proyecto de investigación. Serie aprender a investigar. ICFES. Santa fe de Bogotá.

**COLECTIVO TERCER SEMESTRE ADMINISTRACIÓN**

*Profesores: Mg. Andrés Alberto Arias Pineda, Mg. Jaime Flórez Bolaños, Mg. Nelson Londoño Pineda*



**LA RACIONALIDAD EN LA TOMA DE DECISIONES DE EMPRESARIOS EN PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS EN PEREIRA ENFOCADO EN LA EMPRESA ÓPTICA LAS GAFAS S.A.S\***

***Rationality at decision making of businessmen in small and medium companies in Pereira, focused on the company Óptica Las Gafas S.A.S***

*Santiago Morales Cuartas\*\*, Tatiana Ladino Giraldo\*\*, Valentina Pineda Monsalve\*\**

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

\*\* Estudiantes de tercer semestre del programa de Administración de Empresas I-2016. Contactos: santiago1.morales@ucp.edu.co - tatiana.ladino@ucp.edu.co - valentina.pineda@ucp.edu.co

## **RESUMEN:**

¿En momentos de Crisis qué medidas implementa usted para tomar una decisión?

Las crisis empresariales son momentos por los cuales absolutamente todos los comerciantes pasamos en algún momento del año o de la vida comercial como tal. En primera instancia y de allí depende todo lo que venga, debemos tener en cuenta cuando nos encontramos en momentos críticos a nivel financiero, a nivel de ventas o incluso a nivel del personal que manejamos, debemos tener mucha capacidad de análisis consciente y abierta para garantizar que dicho momento sea solo el inicio de un proyecto en pro de mejorar y salir adelante. En segundo lugar debemos allá de raíz el factor que nos está ocasionando la crisis y cuál está siendo realmente el problema para saber a dónde nos dirigimos para buscar la solución, no caer en el error de buscar soluciones repentinas que solo sean paños de agua tibia y no arranquen en problema de raíz, ya encontrado el foco del problema ( económico, administrativo, atención al cliente, ventas) entre otros, procedemos a analizar en qué momento y porque razón entramos o se formó dicha inconformidad, y allí partimos a implementar medidas dependiendo en el campo empresarial en el cual nos encontramos. Si es de Servicio al cliente, nos dispondremos a ejecutar labores de seguimiento y auditorías constantes a los clientes externos e internos para garantizar la satisfacción de ambos, si enfrentamos un problema financiero, debemos Implementar medidas que disminuyan gastos personales no obligatorios para la empresa, para hacer así un fondo de ahorro que nos ayude a re capitalizar nuevamente la empresa y poder jugar con el flujo de caja diario... Si es un problema de ventas implementamos proyectos con empresas aliadas, revisamos nuestras listas de precio y nos apoyamos en convenios vigentes con el fin de mejorar dichas ventas, Finalmente cabe aclarar que cada sector de la empresa puede presentar dificultades en algún momento lo más importante es lograr hallar claramente la raíz del problema para así llegar a la implementación de un correcto plan de mejora (Ladino, 2016)

## **PALABRAS CLAVE:**

empresario, toma de decisiones, racionalidad económica

## **ABSTRACT:**

At moment of crisis, what strategies do you implement to make decisions?

The companies' crises are moments that absolutely all merchants have at any moment of the year or commercial life as it is. At first instant and from there depends all that comes, we must take in count when we are in critical moments at financial level, sells level or even at human level that we manage. We must have a lot of ability for the conscious analysis and open to guarantee that the moment is only the beginning of a project to get better and get ahead. In second place we must find the root of the factor that is occasioning the crisis and which is being really the problem to know where we head in order to look for a solution. Not falling in the mistake of looking sudden solutions that are only "warm water cloths" and don't take the problem from the roots, when it's already found the focus of the problem (economic, administrative, customer service, sells) among others, we proceed to analyze at what moment and why we got in or was formed that unconformity and there we start to implement the tools depending on the corporative field in which we are. If it's customer service we get ready to execute following plans and constant advisors to external and internal clients to guarantee the satisfaction of both. If we are facing a financial problem we must to implement strategies that lower not mandatory personal expenses for the company to make a saving found that helps us to capitalize the company again and be able to play with the daily cash flow. If it's a sells problem we implement projects with allied companies, checking our price lists and we support on current agreements with the goal to better those sells. Finally, is important to clear that every sector of the company can present difficulties at some point, but the most important is to get to know clearly the root cause of the problem, this way get to implement the correct plan of improvement (Ladino, 2016).

## **KEY WORDS:**

businessman, decision making, economic rationality.

## **1. Área problémica**

### **1.1 Descripción del problema**

#### **Por qué es importante hablar de la racionalidad en la toma de decisiones en cualquier empresa**

Para que puedan funcionar y subsistir las organizaciones, se deben tomar decisiones. Los administradores en todos los niveles toman decisiones: desde el supervisor (Primer nivel directivo) hasta el gerente y presidente de la junta directiva (último nivel directivo, todos toman decisiones (...)). En general, en una organización se están tomando constantemente decisiones. La toma de decisiones es parte integral de la administración de una organización y la calidad de las decisiones tomadas es un factor vital en la eficiencia de las organizaciones.

Por otro lado, Hebert Simón, premio nobel de economía 1978, considera las organizaciones como un sistema de toma de decisiones. Simón considera que tomar decisiones es sinónimo de administración y que el elemento dinámico que activa y mantiene la administración. Además el administrador dedica una gran parte de su tiempo a tomar decisiones.

Para tomar una decisión en cualquier tipo de organización se debe tener en cuenta otro factor esencial y fundamental el cual es la racionalidad ya que esta es la que hace del ser humano una especie que busca progresar y estar en desarrollo constante, ya que hace que este se pregunte acerca de la realidad de las cosas y reflexione acerca de sus verdades y capacidades, a esta se le debe el desarrollo y el progreso logrado por la especie humana hasta ahora.

“El principio de racionalidad proporciona una buena aproximación al estudio del comportamiento de los individuos, siempre que lo interpretemos con la suficiente flexibilidad. Distintas situaciones pueden reclamar diferentes vías de modelizar el “comportamiento racional” (Villar, 2006, p. 37).

La racionalidad se define generalmente como la selección de la alternativa para la cual la compensación esperada es mayor. La compensación esperada se define aquí como el promedio de las compensaciones correspondientes a todas las consecuencias posibles, ponderado según las probabilidades de ocurrencia (March & Simon, 1977, p. 151) Asimismo, la racionalidad bajo el enfoque de Weber es considerada como sinónimo de eficiencia. (Mancebo del Castillo, 1999, p. 63).

La racionalidad puede darse de tres formas: como un proceso histórico, como método, basada en el método científico y como lenguaje que se refiere al acuerdo del lenguaje que utiliza cada área del conocimiento; en este caso habrá un interés particular por la racionalidad como un fenómeno histórico; anteriormente no se había generado el concepto como tal de racionalidad, se sabía que existían conceptos que se aproximaban a este, entre ellos, doxa que es el conocimiento que trataba de explicar el mundo a partir de la mitología y el logos o episteme que era la explicación que intenta describir de manera exacta los sucesos reales.

A partir de esto se demuestra la importancia de la racionalidad en el proceso toma de decisiones en todo tipo de empresa, las organizaciones de hoy en día toman decisiones constantemente, muchas veces los integrantes de dicha organización no son conscientes de los impedimentos que

trae dicho proceso, como ya se sabe este proceso de tomar decisiones tiene una gran trascendencia y así como puede traer éxito para la organización en muchos casos se analiza un fracaso significativo.

La toma de decisiones es un proceso en el que se identifican y eligen soluciones alternativas que puedan dar solución a un problema, proyecto o tema en específico dentro de la organización. (Simón, 1958). Esto implica que la persona que esté a cargo de realizar este proceso debe de estar en la capacidad para cumplir dicho método, como afirma Núñez (2003) definir el problema, recopilar datos, generar alternativas y seleccionar un curso de acción, de manera rigurosa y detallada.

Para concluir se denotara la importancia de la racionalidad de la toma de decisiones en las materias que componen el proyecto de investigación del colectivo: Microeconomía, Contabilidad de Costos y Epistemología para la Administración.

En primer lugar la contabilidad de costos según el departamento de ingeniería de la UNAM, es un sistema de información para predeterminar, registrar, acumular, distribuir, controlar, analizar, interpretar e informar de los costos de producción, distribución, administración y financiamiento. Lo cual se relaciona con el trabajo pues estos buscan obtener la mayor calidad, producción y utilidad gastando la menor cantidad de dinero posible, por lo que es fundamental tomar las decisiones más adecuadas para cumplir con las metas fijadas.

En segundo lugar, haciendo énfasis en la materia fundamental para el desarrollo

de dicho proyecto de investigación (Epistemología) por lo visto en clase se define como una rama de la filosofía la cual se encarga de estudiar el conocimiento científico, enfocándose en la validez de las teorías y de los métodos

Por último, la microeconomía es un conjunto de modelos construidos con el propósito de ayudarnos a entender el proceso por el cual los recursos, que son escasos, son asignados entre usos alternativos, y el papel de los precios y el mercado en este proceso. Sin embargo, la comprensión normalmente viene acompañada de la habilidad de predecir y controlar, y este es el caso de la microeconomía (Gravelle & Ress, 2006, p.1)

## **1.2 Formulación del Problema**

¿Qué tipos de racionalidades utiliza el equipo de gerencia en la empresa Óptica Las Gafas S.A.S al tomar decisiones en ambientes de incertidumbre?

### **Objetivo General**

Determinar los criterios racionales que la empresa óptica Las Gafas S.A.S tiene en cuenta para la toma de decisiones en ambientes de incertidumbre

### **Objetivos Específicos**

1. Identificar los sistemas de costos de la empresa y su uso en la toma de decisiones.
2. Describir la estructura de mercado de la empresa Óptica Las Gafas S.A.S
3. Identificar criterios de racionalidad utilizándolos en el proceso de toma de decisiones en la empresa Óptica Las Gafas S.A.S

## **Justificación**

La investigación es una “práctica reflexiva, es un proceso en continua construcción y reconstrucción, y en ningún caso estático” (Rizo, 2004, p.4).

La importancia de investigar para los estudiantes de tercer semestre juega un papel muy importante para el crecimiento y construcción del conocimiento, investigar es ser consciente de las habilidades de cada estudiante para cuestionar el entorno y así dar respuesta a preguntas investigativas las cuales aportan al conocimiento individual.

A medida que la investigación avanza se involucra más el desarrollo de habilidades que van más allá de métodos y teorías de investigación es decir, se debe de obtener la creatividad y la seguridad de realizar una investigación la cual implique fortalecer el conocimiento necesario para saber cuáles son las mejores formas o técnicas para conseguir una información válida y contundente.

En el colectivo de tercer semestre es importante hablar de racionalidad, este concepto es fundamental en la toma de decisiones, puesto que la mayoría de empresas del país se encuentran dirigidas por sus dueños y asimismo se sabe que casi todas son pymes y que aplican métodos empiristas, es decir, basados en costumbres o creencias, y así se refleja la decisión tomada frente a cada problema u oportunidad de mejorar. Por otro lado, la investigación sobre la toma de decisiones ayuda a tener un pensamiento lógico frente a la inseguridad de la toma de decisiones correctas ya sea a largo o corto plazo.

Finalmente, el trabajo de colectivo le aporta a la Universidad Católica de Pereira, un crecimiento más amplio en el conocimiento investigativo de cada uno de los estudiantes, puesto que dicho conocimiento adquirido será reflejado de manera contundente y apropiada a la empresa que se ha tomado

## **Marco Referencial**

### **Marco Teórico**

Tomando en cuenta la crisis social que se vive hoy en día, el contexto histórico en el que se encuentran las sociedades del mundo, es un deber de los administradores no solo ejercer un cargo en cualquier tipo de organización si no que este debe de ser participe del desarrollo de un futuro sustentable para las próximas generaciones, es de vital importancia estudiar las decisiones que estos toman al momento de enfrentarse a situaciones cambiantes o de incertidumbre, además de esto es necesario conocer qué procesos implantan en su organización para lograr sus objetivos (Maximizar Beneficios). El impacto de tales decisiones se revela vívidamente a través del concepto de la “responsabilidad social”, el cual puede definirse como la obligación que les incumbe a quienes toman decisiones para llevar a cabo ciertos programas de acción y pugnar por las estrategias que favorecen los valores y los objetivos de la sociedad(...) Por la tanto, el proceso por el cual toman decisiones ciertos individuos que ocupan posiciones importantes, que ,si se llevan a cabo, movilizaran a nuestros valiosos y limitados recursos debe analizarse, estudiarse y programarse con la esperanza de mejorar esta habilidad fundamental y necesaria (Rheault, 1987, p.7).

Hay decisiones que no son tan difíciles de tomar como enviar un memo o una carta. Otras decisiones, en cambio, son complejas. Por ejemplo, hay diez candidatos para el cargo de gerente financiero, y si todos están calificados para ocupar ese cargo, la selección de ese candidato se vuelve una tarea compleja y la toma de esa decisión es muy difícil (Blank, 2002, p.80).

Tomando como base lo anterior, las distintas etapas por las que pasa el gerente a la hora de tomar decisiones tanto operativas como administrativas, estas dependen de la situación en la cual se encuentren, con respecto a esto existirá mayor o menor grado de facilidad para tomar una decisión, estos momentos están relacionados directamente con la cantidad de información que se tenga acerca la situación a la que se enfrente la organización y dichos momentos son: la toma de decisiones en condiciones de certidumbre.

La toma de decisiones en condiciones de certidumbre ocurre cuando el decisor conoce el estado de la naturaleza que ocurrirá con absoluta certeza. En tales situaciones de decisiones la persona que toma la decisión conoce el conjunto de sus estrategias posibles, también conoce los resultados correspondientes a cada una de las estrategias disponibles y conoce sus preferencias sobre los diversos resultados considerados (Rheault, 1987, p. 55-56)

La certidumbre es la condición que impera cuando las personas están plenamente informadas acerca de un problema, conocen soluciones alternativas y saben cuáles serán los resultados de cada solución. Esta condición significa que las personas conocen a fondo el problema y las soluciones

alternativas y que los mismos están bien definidos (Hellriegel, Jackson & Slocum, 2009, p.255).

En la toma de decisiones en condiciones de certidumbre, se debe aclarar, que en un proceso general de toma de decisiones nunca es medible y cuantificable exactamente, cuándo hay acontecimientos y consecuencias de dichas decisiones se trata, es claro que existen momentos en los cuales puede haber mayor grado de certidumbre acerca de lo que podría ser el resultado de una decisión.

La toma de decisiones en condiciones de riesgo: Cuando dos o más estados de la naturaleza sean relevantes, cuando se puedan identificar todos los estados naturales pertinentes y cuando se puedan asignar probabilidades de ocurrencia a esos estados naturales, existirá una situación de decisiones en condiciones de riesgo (...) La toma de decisiones en condiciones de riesgo es precisamente el tipo de problemas que surge más a menudo en una administración, es decir, la descomposición de máquinas, las fallas en el proceso de fabricación, cuando en un sector de la mano de obra se mide la productividad, y la distribución de los plazos de entrega a los clientes entre otras.

“El riesgo se refiere a la condición que impera cuando las personas pueden definir un problema, especificar la probabilidad de que se presenten ciertos hechos, identificar soluciones alternativas y establecer la probabilidad de que cada solución lleve a un resultado” (Hellriegel, Jackson & Slocum, 2009, p. 256). La incertidumbre es la condición que impera cuando una persona no cuenta con la información necesaria para adjudicar probabilidades en los resultados

de las soluciones alternativas. De hecho, la persona tal vez ni siquiera pueda definir el problema y mucho menos identificar soluciones alternativas y resultados posibles (p.257).

A continuación se mostrarán 2 figuras. En la figura 1 se relacionan los tipos de decisiones a tomar, y el grado de incertidumbre o certidumbre que genera cada tipo de decisión.

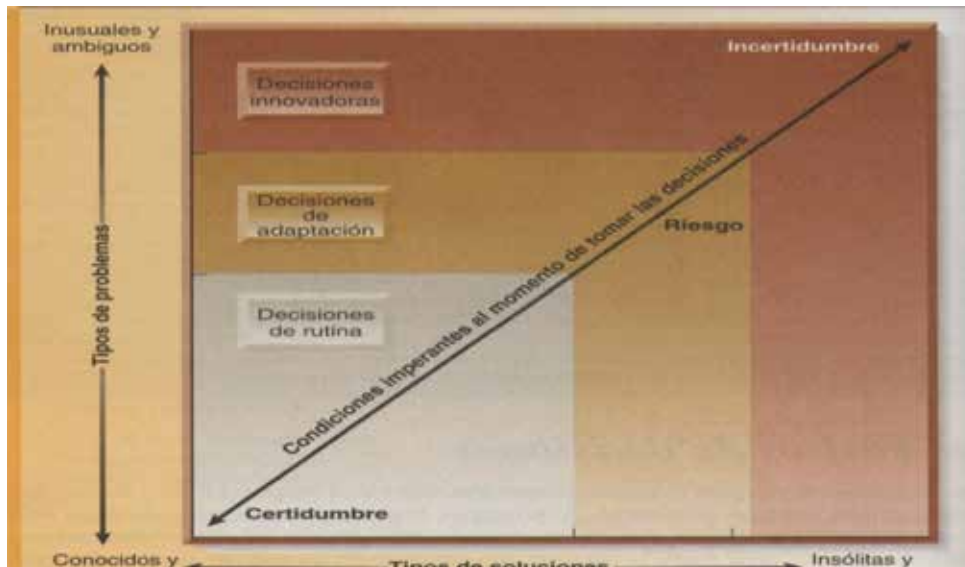


Figura 1. Marco para la toma de decisiones. Fuente Hellriegel, Jackson & Slocum, 2009, p. 260

El modelo racional prescribe un conjunto de fases que las personas o los equipos deben seguir para incrementar la probabilidad de que sus decisiones sean lógicas y óptimas(...) Por lo normal se concentra en los medios, en

el mejor camino para alcanzar una o varias metas (Hellriegel, Jackson & Slocum, 2009, p.266). A partir de esto, el modelo racional nos va a ayudar a evaluar, identificar, perseguir y alcanzar la meta fijada.

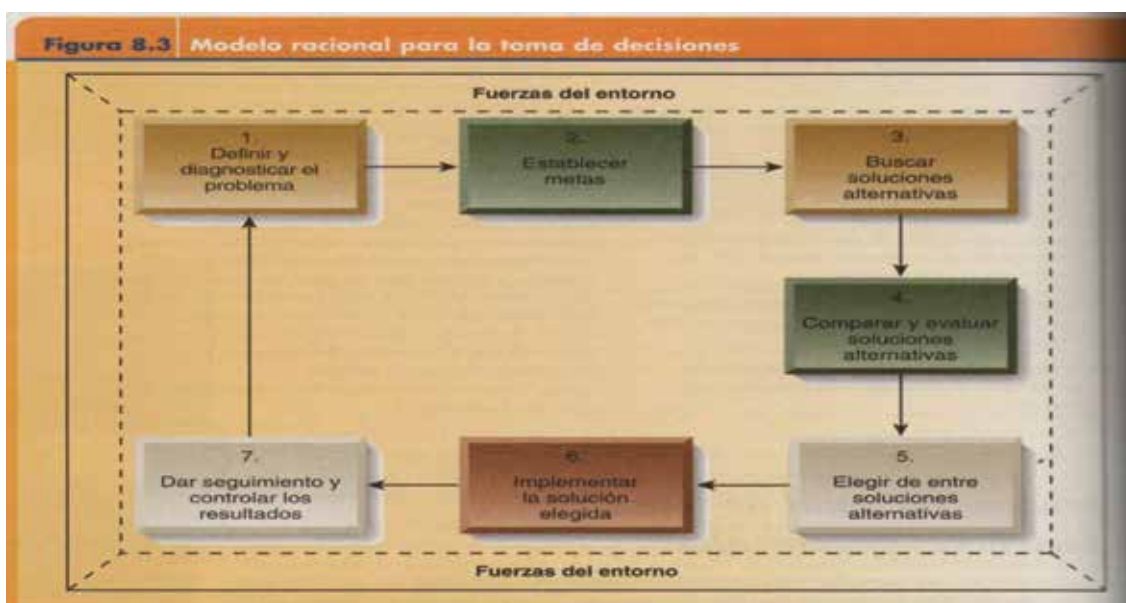


Figura 2. Modelo racional para la toma de decisiones. Fuente Hellriegel, Jackson & Slocum, 2009, p. 266



La racionalidad busca dar por resultado que el objetivo planteado se logre al máximo. En este orden de ideas se plantean varios tipos de racionalidad los cuales buscan lograr el resultado administrativo: maximizar los beneficios.

El primer tipo de racionalidad que se nombrará será la racionalidad teórica la cual se enfrenta a la pregunta: ¿cuál es el caso? ¿Cuándo una creencia es racional? Cuándo debemos aceptar una creencia como racional en base a la evidencia e información que poseemos y, por lo tanto, cómo podemos justificar racionalmente dicha creencia (Ortiz, El concepto de racionalidad, p. 3). Esto hace referencia al dominio que tiene el ser humano frente a los factores mentales e intelectuales.

Por otra parte la racionalidad práctica responde a la pregunta ¿Qué debo hacer? ¿Y Cuándo una acción, o conducta, es racional? (Ortiz, El concepto de racionalidad, p. 7). Se entiende esto como las acciones correctas que realiza el ser humano frente a situaciones de la vida cotidiana, es decir, es la manera de percibir la realidad desde una perspectiva racional.

La racionalidad instrumental es en la cual un agente decisor busca el logro de sus objetivos sin pensar en los medios a los cuales tenga que recurrir. Seguido de esto la racionalidad sustantiva constituye que un agente es racional si actúa de acuerdo a unas buenas razones y estas determinan por sí solos los fines, solo si el agente procede de una manera inteligente y sensitiva.

La racionalidad estratégica es una racionalidad de fines en la que se realiza una interacción orientada al éxito, es decir,

cuando al calcular el éxito del actor, éste puede incluir por lo menos a otro actor racional también orientado hacia un fin.

Por último en la racionalidad comunicativa, las acciones de los actores participantes no quedan coordinadas a través de cálculos egocéntricos de intereses sino a través del entendimiento (Verständigung). En la acción comunicativa los agentes no se orientan primariamente por su propio éxito sino por el entendimiento. Siguiendo esta lógica de racionalidades en las empresas es necesario hablar de incertidumbre y certidumbre a la hora de tomar decisiones racionales ya que son estos los dos conceptos claves para profundizar en de la toma de decisiones racionales asociados a los resultados y la facilidad al tomar una decisión.

A partir de esto se hará una relación de la toma de decisiones en ambientes de incertidumbre y certidumbre, los cuales se está refiriendo esencialmente a la información que se posee acerca de un tema específico sobre el cual se debe actuar; se dice que existe certidumbre en la medida que se posee más información acerca de un hecho o un proceso y menor certidumbre en la medida que no se posee información no solo acerca de un hecho sino también acerca de las posibles consecuencias de ese hecho llamado así incertidumbre

La figura 1 muestra que las condiciones de incertidumbre son las que determinan una mayor o menor facilidad a la hora de actuar frente a una toma de decisión. Entre mayor certidumbre exista será una decisión más rutinaria, pero a medida que aumente el grado de incertidumbre será una decisión que requiere un mayor grado de innovación y su riesgo será más amplio.

Partiendo de esto, Se puede decir que para poder enfrentar las situaciones y proceder a tomar cualquier tipo de decisión, es un deber de los administradores analizar a fondo la información contable y de costos ya que el objetivo principal de las organizaciones empresariales es maximizar beneficios y tener una rentabilidad posible, por lo tanto toda decisión que se vaya a tomar debe estar a fin con este objetivo para no traer ninguna dificultad a la empresa.

Asimismo, la toma de decisiones no solo es mirar datos de porcentajes y análisis de mercados, los datos requieren de un proceso de valoración mediante una categorización, contextualización con la situación requerida, asimilación, análisis y distribución con el fin de obtener información pertinente, tenemos que tener en cuenta que “los datos expresan solo una parte de la realidad” (Cabrera, 2003; citado por Castellanos, Fuquene y Ramírez, 2011).

Partiendo de lo dicho anteriormente, utilizar solo los datos para la toma de decisiones es equivocado, puesto que se debe de saber en qué momento y para que pueden servir. Utilizar la información es una de las principales maneras de tomar decisiones racionalmente y así se puede contribuir a disminuir los momentos de incertidumbre por los que pase dicha organización y así generar un progreso significativo en la innovación y evolución de la organización.

El interés de la microeconomía en el modelo de maximización de beneficios, es evidentemente, una simplificación de la realidad (...) Supone que las ganancias son

la única meta importante de la empresa y resta importancia a otras metas posibles, como ganar poder o prestigio. El modelo también supone que una empresa dispone de información completa sobre sus costos y sobre la naturaleza del mercado en el que el vende sus productos como para poder descubrir cuáles son sus verdaderas opciones para maximizar beneficios (Nicholson & Snyder, 2010, p.4).

## **Marco contextual**

### **Sector comercio**

Uno de los principales sectores que mueve la economía pereirana y aporta el 88% del empleo de la ciudad es el comercio, gracias a la ubicación estratégica de la ciudad de manera equidistante (200 kilómetros lineales) a los tres principales centros de consumo nacional (Bogotá, Medellín y Cali), denominados el Triángulo del Oro.

El Producto Interno Bruto de la perla del Otún es de alrededor \$6,5 billones (año 2013), lo cual representa el 0,9% de la economía nacional. Por sectores, el de comercio, restaurantes y hoteles ocupa el primer lugar con una contribución al PIB del 18,8%; le sigue el de servicios sociales y personales con 18,6% y la industria manufacturera con 17,6% respectivamente. El cuarto sector, que está en crecimiento, es el financiero e inmobiliario que representa el 15,7% del PIB. (Toro, 2016).

En el análisis realizado por la Cámara de Comercio de Pereira denominado ‘Pereira: una ciudad del comercio con crecimiento’, se reveló la influencia del sector en la ciudad en los últimos 20 años, caracterizado por

la apertura económica que tuvo lugar en la década de los años 90 y que posibilitó la llegada de nuevos formatos económicos.

Luis Alfonso Sandoval, coordinador de investigaciones socioeconómicas de la Cámara de Comercio de Pereira, señaló que la evolución del comercio en la capital risaraldense vista desde la perspectiva geográfica, revela que la actividad se desarrolló a partir de la demanda. En 50 kilómetros alrededor de Pereira hay un mercado de 2,3 millones de personas y en 30 kilómetros 1 millón, que son la potencialidad para la demanda de bienes y servicios del sector comercio.

Con base en esto, según los datos recogidos en la entrevista al señor Luis Ladino Ríos se contempla como la competitividad influye y afecta tanto en el sector económico y productivo puesto que con esto, la empresa se ve llamada a analizar y a modificar sus precios, la calidad de sus productos y su innovación pues debe entrar a competir en un mercado cambiante e inestable en el cual, si existen muchos competidores y oferentes habrá mucha oferta y mucha demanda.

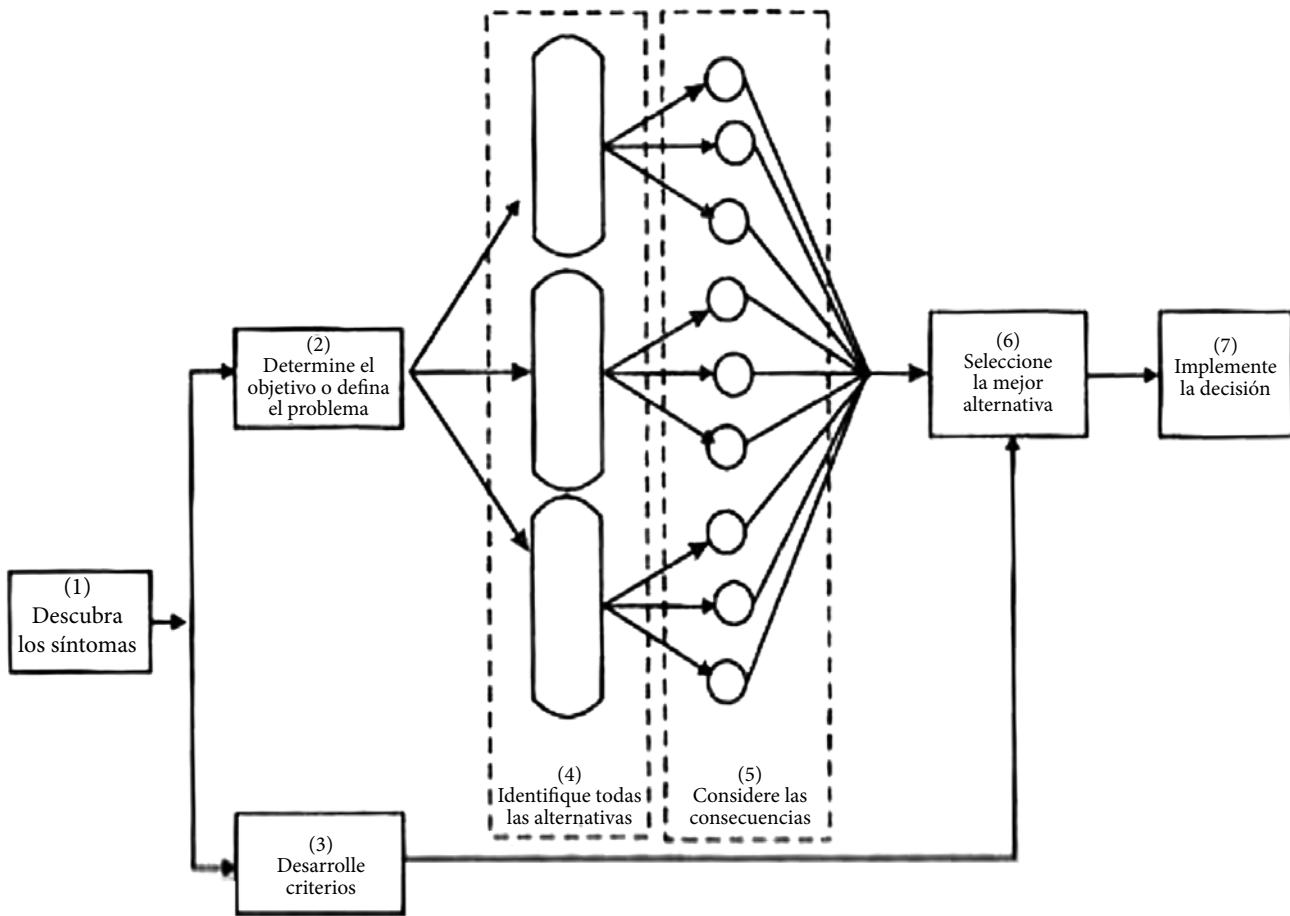
En consecuencia, se observa que el sector comercio en la región ha tenido excelentes resultados con respecto al tamaño de la población, puesto que a partir del crecimiento y desarrollo de las empresas comerciales, como se evidencia, en la región se empieza

a ver la necesidad de solicitar la mano de obra y personas que ingresen a laborar dentro de estas organizaciones, lo cual es un gran aporte y avance para la región ya que con esto se puede empezar a desarrollar la gran problemática social del “desempleo” el cual siempre ha traído efectos negativos.

La empresa óptica Las Gafas S.A.S presenta dos CIU principalmente el de comercialización (4774) este es el más fuerte y el más utilizado a diario por los habitantes de Pereira, puesto que, la comercialización de lentes, monturas y productos de optometría han llegado a un máximo nivel de efectividad, el CIU de servicios de óptica Las Gafas S.A.S (8692) con respecto a esto se identificó que 75 ópticas aproximadamente poseen el mismo CIU la óptica más fuerte es Las Gafas S.A.S la única certificada en El Eje Cafetero.

La racionalidad económica se basa en dos suposiciones: uno, asume que las personas poseen racionalidad económica. La racionalidad económica existe cuando las personas tratan de maximizar los logros, como por ejemplo obtener el máximo de utilidades o producir el máximo de unidades. Dos, asume que las personas tratan de maximizar los logros de una forma ordenada y lógica.

A continuación se mostrará los siete pasos para tomar una decisión bajo este modelo



A partir de esto, la empresa óptica Las Gafas S.A.S se ve expuesta a estar en una estructura de mercado de competencia perfecta la cual se caracteriza por la inexistencia del poder del mercado, está formada por muchas empresas, aquí no existe poder de mercado, no existe asimetrías de información, son productos homogéneos, no hay costos de transacción y hay libre entrada y salida de compradores y vendedores.

Por otro lado hay cuatro condiciones que definen la existencia de un mercado perfectamente competitivo que son:

1. Las empresas venden un producto estandarizado
  2. Las empresas son precio-aceptante
  3. Los factores de producción son perfectamente movibles a largo plazo
  4. Las empresas y los consumidores tienen una información perfecta
- (Frank, 2005, pp.345-346).

Por lo tanto este tipo de estructura de mercado aplicado a la organización óptica Las Gafas S.A.S la cual está maximizando beneficios se ve sujeta a la aplicación del teorema de LaGrange

$$\max_{k,l} Y = K^\alpha L^\beta \text{ st}$$

$$L = K^\alpha L^\beta + \lambda(rK + wL - C)$$

$$L = K^\alpha L^\beta + \lambda rK + \lambda wL - \lambda C$$

### Restricción

$$cK + wL = C$$

$$rK + wL - C = 0$$

### CPO

$$\frac{\partial L}{\partial K} = \alpha K^{\alpha-1} L^\beta + \lambda r$$

$$\alpha K^{\alpha-1} L^\beta = -\lambda r$$

$$\frac{\partial L}{\partial L} = \beta K^\alpha L^{\beta-1} + \lambda w$$

$$\beta K^\alpha L^{\beta-1} = -\lambda w$$

$$\frac{\partial L}{\partial \lambda} = rK + wL - C$$

$$\frac{\alpha K^{\alpha-1} L^\beta}{\beta K^\alpha L^{\beta-1}} = \frac{r}{w}$$

$$\propto L = \frac{r}{w} * \beta K$$

$$\frac{\alpha K^{\alpha-1} K^{-\alpha}}{\beta L^{\beta-1} L^{-\beta}} = \frac{r}{w}$$

$$\frac{\alpha K^{-1}}{\beta L^{-1}} = \frac{r}{w}$$

$$\propto L = \frac{r * \beta K}{w}$$

$$\frac{\alpha L}{\beta K} = \frac{r}{w}$$

$$L = \frac{r * \beta K}{\frac{w}{\frac{\alpha}{1}}}$$

$$L = \frac{r * \beta K}{w \alpha}$$

$$rK + wL = C$$

$$rK + w \left( \frac{r * \beta k}{w \alpha} \right) = C$$

$$K \left( r + \frac{r \beta}{\alpha} \right) = C$$

$$K \left( \frac{r \alpha + r \beta}{\alpha} \right) = C$$

$$K = \frac{c}{\frac{1}{\frac{r \alpha + r \beta}{\alpha}}}$$

$$K = \frac{C \alpha}{C(\alpha + \beta)}$$

$$rK + wL = C$$

$$r \left( \frac{c \alpha}{r(\alpha + \beta)} \right) + wL = C$$

$$\frac{C \alpha}{\alpha + \beta} + wL = C$$

$$wL = C - \frac{C \alpha}{\alpha + \beta}$$

$$wL = \frac{C(\alpha + \beta) - C\alpha}{\alpha + \beta}$$

$$L = \frac{C(\alpha + \beta) - C\alpha}{\frac{w}{1}}$$

$$L = \frac{C(\alpha + \beta) - C\alpha}{(\alpha + \beta)w}$$

**PUNTO DE OPTIMIZACIÓN**

$$PmgL = \beta K^\alpha L^{\beta-1}$$

$$\frac{r}{w} = \frac{\alpha L}{\beta K}$$

**TMGST**

### Problema Dual

$$C = rK + wL$$

$$L = rK + wL + \lambda(K^\alpha L^\beta - Y)$$

$$L = rK + wL + \lambda K^\alpha L^\beta - \gamma Y$$

**CPO**

$$\frac{\partial L}{\partial K} = r + \alpha \lambda K^{\alpha-1} L^\beta$$

$$\frac{\partial L}{\partial \lambda} = K^\alpha L^\beta - Y$$

$$\frac{\partial L}{\partial L} = w + \beta \lambda K^\alpha L^{\beta-1}$$

Por ende, las empresas que maximizan el beneficio expulsan del mercado a través de un proceso de selección natural a aquellas

empresas que no lo persigan (Kreps, 1995, p.648).

### Empresa Óptica Las Gafas

En el año de 1987 en la ciudad de Pereira el señor Alirio Luis Ladino Ríos en compañía de su esposa, la señora Martha Elena Giraldo González, inauguran su gran sueño, Óptica Las Gafas, como una empresa creada con el objetivo de prestar servicios de optometría, además de comercializar productos relacionados y suministros para la conservación de los mismos, todo pensado en la calidad de los usuarios a los mejores precios.

Inicialmente Óptica Las Gafas N°1, logra posicionarse como un sitio de referencia en la ciudad el cual ofrece servicio de optometría y comercialización de productos oftálmicos, al que llegan día a día personas referenciadas por clientes satisfechos que han sido atendidos por nuestro personal.

Diez años después se funda Óptica Las Gafas N°2, impulsados por la gran demanda de la ciudad y la aceptación de la empresa en la región.

Actualmente la Óptica, cuenta con tres sedes, cada una con consultorio, sala de ventas y laboratorio óptico de biselado y tallado, adicionalmente presta el servicio de talleres de Promoción y Prevención de Salud Visual a clínicas, hospitales, entidades públicas y privadas, además cuenta con un equipo de trabajo de aproximadamente 20 personas liderado por el Sr: Alirio Luis Ladino Ríos como gerente, apoyado en un S.G.C bajo la NTC ISO 9001:2008.

La razón social de la empresa es Las Gafas S.A.S su NIT es 900372372-5 está ubicada en el centro de Pereira/Risaralda, en la Cra 7 N.o 21-80 y Cra 7 N.o 22-11, su fax comercial 3341319. El contacto lo tuvimos con una integrante del grupo Tatiana Ladino Giraldo, sus padres son los gerentes y dueños de dicha empresa, la óptica cuenta con una página web [www.lasgafas.com](http://www.lasgafas.com) la cual en este momento está en remodelación y consta con un correo comercial: [lasgafas@etp.net.co](mailto:lasgafas@etp.net.co)

El portafolio de productos se especializa en la prestación de servicios y comercialización de productos de optometría:

- Visiometría
- Tonometría
- Comercialización de lentes formulados oftálmicos y de contacto, monturas, gafas deportivas y suministros para la conservación de los mismos
- Montaje de lentes formulados oftálmicos
- Reparación de monturas
- Talleres de Promoción y prevención
- Extracción o remoción de cuerpos extraños (Lámpara de hendidura)

Por otro lado la empresa Las Gafas S.A.S produce 8 clases diferentes de lentes oftálmicos:

- Auto-Reflectivos
- Transitions
- Progresivos
- Policarbonato
- Drivewear
- Futurex

## **2. Diseño Metodológico**

La investigación se caracteriza por ser de tipo descriptiva, ya que toma en cuenta lo que es, no lo que fue ni lo que será, además, busca “describir de modo sistemático las características de una población, situación o área de interés” (Tamayo, 1999b, p.44).

El método aplicado a esta investigación, fue el método deductivo, el cual consiste en analizar lo particular a partir de lo general, en este caso, se aplicaron las teorías generales en el tema de la toma de decisiones racionales en la empresa óptica Las Gafas S.A.S.

La naturaleza del fenómeno de la investigación es cualitativa, ya que busca describir cualidades, en este caso, describir cualidades de una organización en específico, la población a la que se dirigió la investigación fue al personal que integra la alta dirección de óptica Las Gafas S.A.S, con el fin de encontrar errores estructurales en la organización.

El instrumento utilizado para la investigación es la entrevista para el gerente de la empresa, con la que se logra encontrar respuestas a las preguntas, pero esta, está abierta a cualquier observación por parte de los informantes.

El trabajo de campo aplicado a la empresa óptica Las Gafas S.A.S mediante entrevistas al gerente Alirio Luis Ladino, al subgerente Andrés Ladino y a la persona encargada del área financiera Adriana Patricia Sánchez, se pudieron identificar varios tipos de racionalidades en la toma de decisiones. Los tipos de racionalidad encontrados fueron: teórica, estratégica y comunicativa.



“En el momento de tomar una decisión en la empresa, sea posterior a haber hallado un problema interno o externo de la misma se deben tener en cuenta diferentes factores a analizar racionalmente para lograr una respuesta positiva para el entorno general de la empresa” (Ladino, 2016)

### **3. Conclusiones**

En relación con el primer objetivo, el cual se basa en Identificar los sistemas de costos de la empresa y su uso en la toma de decisiones, se encontró que la empresa óptica Las Gafas S.A.S la parte contable tiene gran participación al momento de la toma de cualquier decisión, ya que de una u otra forma la empresa está empleando algún tipo de racionalidad y contempla aspectos que van más allá de la intuición del empresario.

En el momento de analizar algún altibajo frente al área contable de la empresa, si se observa que se redujeron los ingresos o aumentaron los costos de una manera insignificante, lo que debo de hacer es consultar con los vendedores el número de personas o clientes que hayan llegado en el semestre o trimestre para así saber por qué ocurre esto, a la empresa óptica Las Gafas S.A.S nunca le ha ocurrido pero llegando al caso se consulta con el Gerente o Subgerente y ya ellos accederían a ayudas de terceros para implementar mejoras en estas falacias (Sánchez, 2016).

En cuanto a los parámetros racionales utilizados en la empresa óptica Las Gafas S.A.S se analiza la aplicación de la racionalidad estratégica, porque “en primer lugar se debe tener en cuenta la satisfacción y el bienestar tanto del cliente interno como externo pues así estamos asegurando

que las personas que están directamente involucradas con el flujo de caja diario que tenemos se encuentran en condiciones plenas en cuanto a su propio bienestar y que tanto las ventas como la forma de atender son procesos que se encuentran con una alta calidad”. (Ladino , 2016).

En segundo lugar, se observa que la empresa utiliza la racionalidad teórica porque en el momentos de ellos tomar decisiones aplican lo siguiente: “debemos tomar decisiones que no afecten financieramente a la empresa es decir debemos buscar los recursos económicos más pertinentes a diario para cubrir obligaciones y pagar promovedores sin necesidad de alterar el normal estado financiero de la empresa allí es donde debemos pensar estratégicamente que movimientos bancarios hacer día a día incluyendo el flujo de caja diario para hacer y mantener un buen historial crediticio y confianza bancaria que ya se ha establecido, En tercer lugar en la toma de decisiones no se puede cerrar simplemente en lo que uno piensa ciegamente porque a veces por mucha experiencia que haya podemos caer en errores o estar equivocados en algún momento , en caso de no estar seguros de una decisión así se haya tomado el tiempo necesario para analizar debemos pedir segundas opiniones a terceros que sean totalmente imparciales dentro de la empresa y en los cuales se tenga plena confianza , así se garantiza q la respuesta a los problemas lleve más de una consideración y que estamos llegando a la más adecuada posible” (Ladino A. , 2016).

A continuación se mostrará cómo está la optimización en la empresa óptica Las Gafas S.A.S mediante la aplicación del teorema de LaGrange, para así saber el valor de las constantes K y L es decir, como está el capital y la mano de obra en la empresa

$$K: \text{Activos Fijos} = 37$$

$$L: \text{Número De Trabajadores} = 17$$

$$W: \text{Salario} = 690$$

$$R: 10\% = 0,1$$

$$rK + wL = C$$

$$0,1 * 37 + 690 * 17 = C$$

$$3,7 + 11,730 = C$$

$$15,43 = C$$

$$K = \frac{C\alpha}{r(\alpha + \beta)}$$

$$K = \frac{(15,43 * 0,75)}{0,1(0,75 + 0,75)}$$

$$K = \frac{3,9}{0,15}$$

$$K = 26$$

$$L = \frac{C\beta}{w(\alpha + \beta)}$$

$$L = \frac{(15,43 * 0,75)}{690(0,75 + 0,75)}$$

$$L = \frac{11,57}{1,036}$$

$$L = 11,167$$

## Hallazgos

Se encontró que la empresa óptica Las Gafas S.A.S hace un uso adecuado de la toma de decisiones porque se observa que es un sistema vivo ya que cada quien está donde debe de estar y cada elemento se articula con el anterior, es decir se puede decir que es un organismo que actúa de manera sinérgica. Por otro lado la parte financiera está totalmente alienada con la toma de decisiones puesto que los factores económicos son fundamentales para el crecimiento y desarrollo de toda organización, ya que sin ellos la organización no tendría entrada ni salida de flujo de caja a diario, si se le da un mal uso a los agentes económicos, la empresa tiende a desfavorecer en un mercado comercial pero este caso no es el de la empresa óptica Las Gafas S.A.S, ya que su estado financiero se encuentra totalmente adecuado al rango de productividad y comercialización en el cual está la empresa.

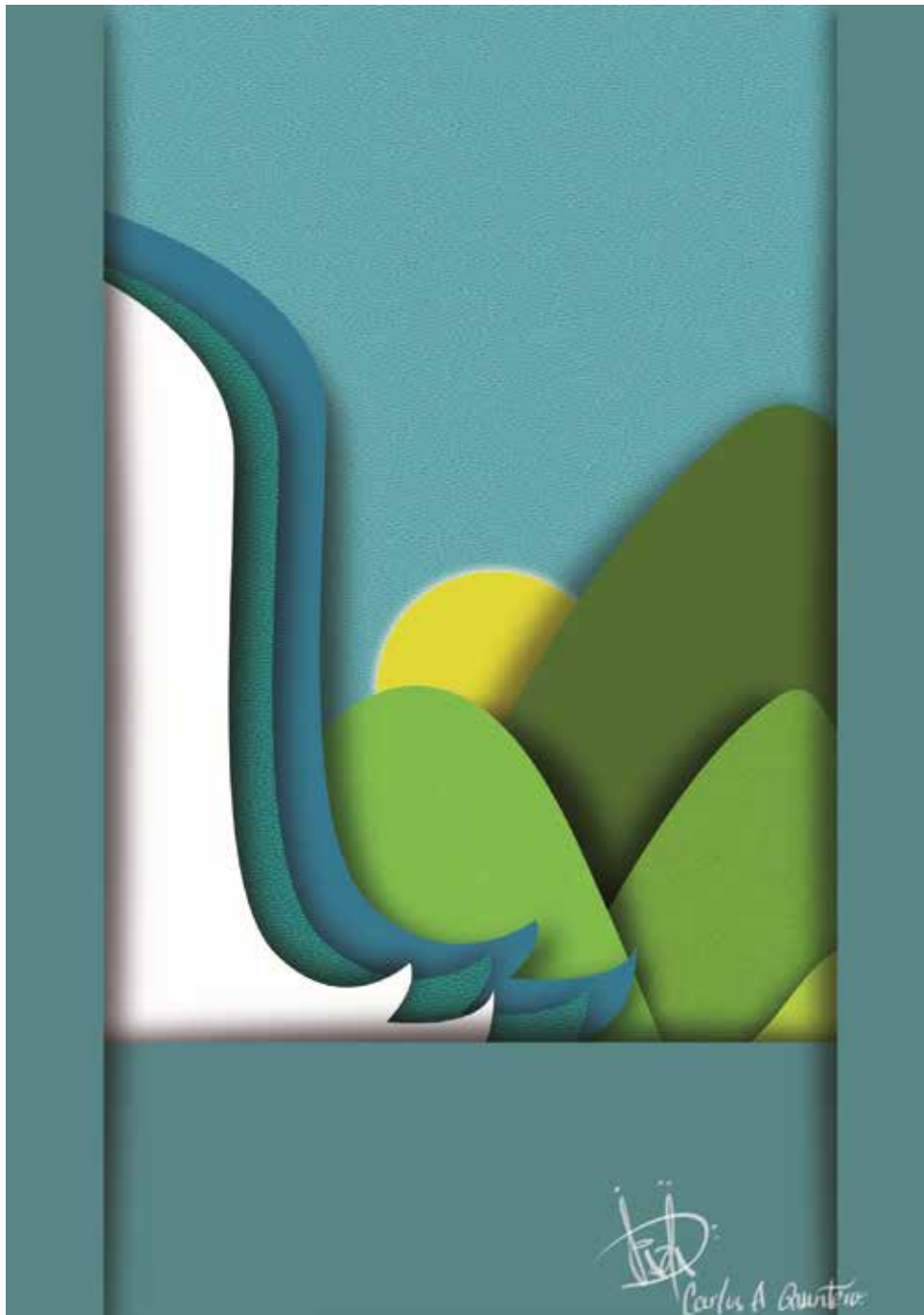
Con respecto al proceso de maximización de beneficios de la empresa óptica Las Gafas S.A.S, desde el punto de vista microeconómico se observa que la empresa se está moviendo sobre el punto óptimo, es decir, su proceso de Capital y mano de obra se encuentra en un estado adecuado para el manejo diario que hace la empresa, Asimismo el proceso de maximización va en buena formación hacia lo que quiere llegar la empresa.

Con respecto a la productividad, la empresa diariamente fabrica 100 Lentes, es decir, 50 Pares de diferentes tipos de lentes, y con respecto a los marcos o estilo de gafas fabrican entre 40 y 50 marcos diarios. Los trabajadores del área de producción son 4,

cada uno se encarga de dos procesos que van en completa conexión con los siguientes procesos que hace el trabajador número 2, es decir, todos tienen una comunicación excelente ya que los procesos de fabricación deben de ir totalmente unidos. (Ladino A. , 2016)

## Referencias

1. Blank Bubis, L. (2002) La administración de organizaciones un enfoque estratégico. Cali Colombia: Artes Gráficas Del valle
2. Castellanos, O.; Fuquene, A. y Ramírez, D. (2011). Análisis de tendencias de la información hacia la innovación. Bogotá. Colombia. Universidad Nacional de Colombia
3. Departamento de ingeniería UNAM. Definición contabilidad de costos, (s.f) recuperado de: <http://www.ingenieria.unam.mx/~materiafc/ccostos.html>
4. Diario Del Otún. (18 de Mayo de 2016). Obtenido de Diario Del Otún: <http://www.eldiario.com.co/seccion/ECON%C3%93MICA/el-comercio-se-transform-en-pereira1605.html>
5. Frank, R. (2005) Microeconomía y Conducta. Madrid : McGraw-Hill
6. Gianni. Vattimo(1994)Hermenéutica y Racionalidad.Bogota Colombia. Norma
7. Gravelle, H. & Rees, R. (2006) Microeconomía, 3A. ED. Madrid: Pearson Educación.
8. Hellriegel, D.; Jackson, S. E. & Slocum, J.W.(2009). Administración: Un enfoque basado en competencias, 11va Edición
9. Hugh. G. & Ray. R (2006) Microeconomía 3ª Edición. Madrid España. Pearson Prentice Hall
10. Kreps, D. (1995). curso en teoría microeconómica. Madrid. McGraw-Hill
11. March, J. G. & Simon, H. (1977). Teoría de la organización 3ª Edición. Madrid España. Ariel
12. Ortiz, R. *Concepto de Racionalidad.*
13. Rheault, J. (1987). *Teoría de las Decisiones* (8a. Ed.) México: LIMUSA S.A.
14. Rizo Moreno, H. (2004) Evaluación del aprendizaje. Revista El Hombre y la Máquina No. 23, 8-17. Cali: Universidad Autónoma de Occidente
15. Toro, J. M. (18 de mayo de 2016). *El diario de Otún.* Obtenido de <http://www.eldiario.com.co/seccion/ECON%C3%93MICA/el-comercio-se-transform-en-pereira1605.html>
16. Villar, A. (2006) Decisiones sociales. Madrid : McGraw-Hill



## **TERMALES Y TURISMO S.A.S.\***

### **Thermals and tourism**

*Simón Arbeláez Fernández\*\*, Ángela Patricia Hincapié López\*\*, María Camila Santanilla Andrade\*\**

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

\*\* Estudiantes de tercer semestre del programa de Administración de Empresas I-2016. Contactos: simon.arbelaez@ucp.edu.co - angela.hincapie@ucp.edu.co  
camila.santanilla@ucp.edu.co

## **RESUMEN:**

El trabajo que se presentará a continuación ha sido elaborado por estudiantes de tercer semestre de Administración de Empresas, con la finalidad de cumplir los objetivos planteados por la universidad en cuanto a trabajo de colectivo se refiere.

Las investigaciones que se realizaron tienen como propósito determinar el o los tipos de racionalidades que tiene un gerente de una empresa en específico, ya que estos aspectos son fundamentales para el funcionamiento, crecimiento y permanencia de cualquier tipo de organización.

Así que, se definen conceptos sobre tipos de racionalidades, aspectos microeconómicos y contables, desde el punto de vista de varios autores teóricos, como pueden ser Ortiz, Simon, Nicholson & Snyder, entre otros. Se considera la importancia de esta investigación como consecuencia de la racionalidad, puesto que el ser humano se ha diferenciado de los animales por el carácter pensante y racional, el cual le permite actuar de acuerdo a la razón más no con sus impulsos.

Se define en EcuRed (s.f.) la racionalidad como la “Capacidad humana que permite pensar, evaluar y actuar de acuerdo a ciertos principios de optimidad y consistencia, para satisfacer algún objetivo o finalidad”. Asimismo la racionalidad se encuentra enmarcada dentro del actuar humano, diferenciándolas dependiendo de la experiencia y profesionalismos que tenga el ser pensante.

<< La racionalidad da cuenta de un orden de significación para nuestros actos, es decir, aquello que explica una actuación, a la manera de unas leyes que dan sentido a los actos. La racionalidad propia de la modernidad (y la administración es hija de la modernidad) es considerada como instrumental porque está guiada por el resultado de la acción (Elster, citado por Castaño, Yepes, & Ospina, 2013, p. 31)

## **PALABRAS CLAVE:**

empresario, racionalidad económica, estrategia

## **ABSTRACT:**

The paper work that will be presented next, has been elaborated by students in thirds semester of Business administration; with the objective to accomplish the targets planned by the university in terms of collective work.

The investigations that were made have as purpose to determine the type or types of rationalities that a manager has for a specific company; since these aspects are fundamental for the functioning, growing and permanence of any kind of organization.

So, concepts about types of rationalities are defined, microeconomic and accounting aspects from the point of view of some theoretical authors as Ortiz, Simon, Nicholson and Snyder, among others. The relevance of this research is considered as consequence of rationality, since the human being has been differentiated from the animals because of the thinking and rational nature, which allows to act according to the reason and not the impulses.

It is defined in EcuRed (s.f) rationality as “the human capability that allows thinking, to evaluate and act according to certain principles of optimality and consistency, in order to satisfy any objective or target”. Likewise, rationality is found in a framework inside the human acting, differentiating that depending on the experience and professionalism that the person has.

<< Rationality accounts for an order of meaning for our acts, which means, what explains an acting the way some laws give sense to the acts. The rationality of modernity (and administration is a daughter of modernity) is considered as instrumental because it is guided by the result of the action >> (Elster, quoted by Castaño, Yepes & Ospina, 2013, p. 31)

## **KEY WORDS:**

entrepreneur, economic rationality, strategy

## Área Problemática

### Descripción del problema

En las civilizaciones antiguas, específicamente la griega, surgió la necesidad de establecer un rasgo diferenciador de la raza humana frente a los animales. Es así como los hombres griegos desarrollan el concepto de “razón”, la cual se entiende como la facultad que posee el ser humano para entender la naturaleza y el mundo de manera intelectual (académicamente). Sin embargo, a pesar de tener una definición precisa sobre “razón” (originada en Grecia), el concepto derivado de esta: racionalidad, es un término que no se puede definir basándonos en esta explicación.

Por tanto, el término: racionalidad, subyace de formas polisémicas, es decir, comprende diversas definiciones; por ende no se dará una definición concreta acerca de racionalidad, sino que se expresarán las razones para justificar dicho concepto. A continuación se expondrán diferentes puntos de vista en cuanto a la racionalidad.

Por una parte, algunos filósofos lo analizan desde la perspectiva platónica, en la cual la racionalidad es una facultad que posee el ser humano; paralelamente a esto, Ortiz (2005) la define como: “la característica fundamental que distingue al ser humano del resto de seres vivos.” (p.1). No obstante, presenta un carácter limitado, ya que los seres no son seres racionales acabados, sino que buscan la manera de ser racional y reflexivos, de manera que la comunicación que se pueda dar con otros depende de la consideración individual.

Por otra parte, otros filósofos no caracterizan la racionalidad como una facultad, sino como un método, en consecuencia la conducta es conforme al método racional.

Desde la caracterización antropológica, la racionalidad es la capacidad de aplicar la razón en la realización de tareas o la forma de aprender a partir de la experiencia. Por consiguiente, la racionalidad se liga al ordenamiento del cúmulo de la conciencia individual (interna) y la conciencia colectiva (externa). Por todo lo anterior, se expresa la racionalidad como un fenómeno colectivo, social y público, dado que solo es posible obtenerla mediante un contraste intelectual.

Por su lado, según el racionalismo de Popper, es definida como una actitud que tiene como finalidad resolver la mayor cantidad de problemas mediante el uso de la razón, por ende el ser o actuar de manera racional es un acto de fe y creencia en la razón. Asimismo, Peter Winch, explica que la racionalidad es un lenguaje, el cual debe estar inmerso en el uso del lenguaje, o sea, es un concepto necesario que ha de presentarse de forma implícita en la existencia de cualquier lenguaje. Continuando, Habermas y Apel, plantean que la razón conlleva a una racionalidad que traslada la comunicación de la acción al discurso, en la que la validez de la expresión puede ser problematizada y sometida a una argumentación. Como menciona Ortiz, siempre que satisfaga condiciones hipotéticas de “situación ideal de habla”, para Habermas, o de “comunidad ideal de comunicación”, para Apel. Por último, para Toulmin, la racionalidad se conforma como una empresa humana, en otras palabras, la racionalidad es presentada como una red compuesta por racionalidades individuales que necesitan estar interrelacionadas entre sí.

Basándose en Ortiz (2005), se identifican 4 tipos de racionalidades: racionalidad teórica y racionalidad práctica; racionalidad instrumental y racionalidad sustantiva; racionalidad estratégica y racionalidad comunicativa; y constelación racional. Estos tipos serán descritos en el marco referencial del presente trabajo.

Así, una serie de sucesos históricos dan pie a la apertura e inicio de la modernidad, época en la cual el ser humano usara la razón como herramienta para la obtención del conocimiento y entendimiento. El primero de ellos está marcado por la Revolución Francesa, hecho que se presentó en el S. XVI, y el segundo fue la revolución industrial, el cual se originó en el S.XVII.

### **Surgimiento de un nuevo sistema económico.**

Derivado de la Revolución Industrial se instaura el capitalismo como modelo económico predominante en el mundo, implicando así el surgimiento de la racionalidad económica, estudiada por la economía; la cual tiene como objetivo principal la maximización de la utilidad, por ello se basa principalmente en el manejo y control adecuado de los recursos limitados (escasez); además, busca un control en las decisiones para obtener una eficiencia operativa, unido a esto como menciona Giraldo(2007)estenuenosistemaeconómico, trae consigo una nueva racionalidad, la cual tiene como características principales la propiedad privada de los medios de producción, la libertad de los individuos para dedicarse a cualquier actividad y el control privado de la producción de bienes y servicios como medios para la acumulación de capital (p. 55).

De esta manera comienza la aplicación de un pensamiento administrativo, en el cual el administrador era el patrón o amo, cuyo mandato era rígido, inflexivo y subjetivo. Más aún, durante esta época la mano de obra era un recurso abundante, por lo tanto, como factor de producción, se le extraía la máxima productividad sin consideraciones y al costo total más bajo. Asimismo, las decisiones se basaban en parte de intuición y adivinanza, por eso no se realizaba ninguna minimización del riesgo en cuanto a resultados.

Sin embargo, este tipo de pensamiento administrativo ha tenido cambios debido a la complejidad social que ha hecho que la administración desarrolle sistemas de información organizándolos en patrones administrativos. Este nuevo pensamiento, según Claude, (1974) “se puede considerar como un concepto del siglo XX” y ha tenido un posicionamiento con un cambio en la visión de los líderes contemporáneos frente a los antiguos, a causa del estudio generado por diversos teóricos y estudiosos. Estos cambios se dieron alrededor de 1930, época en la que surgen nuevas concepciones en cuanto al personal, basándose en las teorías de relaciones humanas (en busca del bienestar de los empleados); surge el concepto de administración hacia arriba y múltiple con una toma de decisiones basado en el análisis científico y la adopción de una responsabilidad social.

### **1.2 Planteamiento del problema**

Un gerente en su día a día debe tomar diferentes decisiones, por mínimas que sean, debe tomarlas y al hacerlo debe pensar en la mejor opción posible para no tomar riesgos innecesarios. Dada la importancia de la toma de decisiones

gerenciales en las organizaciones, pues estas pueden dar garantía de un éxito o fracaso de las actividades y logro de los objetivos empresariales, se analizan los criterios de racionalidad que influyen en el momento de contrastar diversas opciones en cuanto a la elección óptima de la decisión final.

Este trabajo toma como referente primordial las acciones realizadas por la empresa “Termales y Turismo S.A.S.”, perteneciente al sector turístico de Risaralda desde el año 2007, con sucursal principal la ciudad de Santa Rosa de Cabal. Su actividad económica principal está determinada por el código de actividad 7912, definida en la clasificación internacional industrial uniforme (CIIU), como actividades de operadores turísticos. Adicionalmente, tiene como actividad económica secundaria el CIIU 5519: otros tipos de alojamiento para visitantes. De acuerdo con la Ley 590 de 2000 y sus modificaciones (Ley 905 de 2004), conocida como la Ley Mi pymes esta empresa es de tamaño pequeño, pues cuenta con un número de trabajadores comprendido entre los rangos establecidos por dicha ley.

### 1.3 Formulación del Problema

De esta manera, como estudiantes de tercer semestre de Administración de Empresas surge un cuestionamiento en cuanto a la racionalidad en la toma de decisiones en la organización. Para resolver dicha inquietud se plantea la siguiente pregunta:

¿Qué tipo (s) de racionalidad (es) utiliza o recurre el (a) gerente general de “Termales y Turismo S.A.S.”, al tomar decisiones en ambientes de incertidumbre?

Para concluir con la introducción inicial se han identificado diversos tipos de racionalidades, para identificar el tipo de racionalidad adoptado por la gerente se tratarán de alcanzar los siguientes objetivos.

## 2. Objetivos

### 2.1 Objetivo General

Categorizar el (los) tipo (s) de racionalidad (es) utilizado (s) por el (a) gerente general de “Termales y Turismo S.A.S.”, para tomar decisiones en situaciones de duda o fluctuación.

### 2.2 Objetivos Específicos

- Definir los criterios que condicionan la adopción de un u otro tipo de racionalidad en ambientes de incertidumbre o con información incompleta.
- Identificar la influencia del sistema de información de costos en la toma de decisiones por parte de la gerente de la empresa.
- Especificar el tipo de estructura de mercado en el que se desenvuelve la empresa.

## 3. Justificación

La racionalidad se ha constituido ya sea como método, forma, técnica, aplicación, entre otros, esencial no solo en el mundo laboral, sino también en la vida cotidiana. Es por esto que se considera de gran importancia la identificación del tipo de racionalidad que se aplica en la toma de decisiones de la gerencia de una empresa.

La acertada toma de decisiones se comprende también como una buena gestión por parte de



la administración de una organización. Un gerente toma diferentes decisiones en su día a día, estas pueden ser básicas o complejas y estratégicas, así que es primordial que sus decisiones sean razonables y que no las afecte la irracionalidad que hace parte del ser humano.

Se considera que el análisis que se realizará cumplirá una función de apoyo complementario para la formalización en la toma de decisiones de la empresa “Termales y Turismo S.A.S.” puesto que enriquecerá la información disponible acerca de las diferentes opciones y de la posible opción óptima de elección.

Sumado a lo anterior, la investigación le aporta a la Universidad Católica de Pereira un trabajo que le contribuye a su facultad y al programa de Administración de Empresas específicamente, destacando la alta calidad en metodología para el aprendizaje de los estudiantes. Además este tipo de investigaciones, aunque son básicas, pueden ser una herramienta útil para un estudiante interesado en el tema.

#### **4. Diseño Metodológico**

Con la finalidad de desarrollar los objetivos inicialmente planteados, se tornó indispensable la caracterización de los referentes teóricos racionales en cuanto a la toma de decisiones gerenciales.

Es de esta manera como, la forma de investigación que caracteriza la línea principal del presente trabajo es de tipo aplicada, ya que como expresa Carvajal (1995) se ha realizado con la finalidad de obtener un conocimiento más profundo e innovador acerca de la situación que

se genera en la racionalidad estratégica gerencial.

El tipo de investigación que se realizó es descriptiva, de acuerdo con Tamayo (2007) está basada en una realidad de hecho y muestra la interpretación correcta sobre dicha realidad. Además, “pretende describir de un modo sistemático las características de un [...] área de interés” (Tamayo, 1999b, p.44). De forma que permita caracterizar, analizar e identificar el tipo o los tipos de racionalidades que se aplican en la toma de decisiones en la organización empresarial termales y turismo.

Paralelamente, se llevó a cabo una metodología de forma aplicada con carácter cualitativo, debido a que se pretende realizar únicamente una caracterización de forma descriptiva sobre la situación real de la empresa, sin mencionarse de manera puntual o general, en ninguno de los casos, dichas características de forma cuantitativa.

Como método gestionado, se usó el deductivo, teniendo como herramienta principal las definiciones de conceptos, sobre racionalidades, expresados a lo largo del marco referencial, cuyo significado se contrastó con la realidad organizacional. Para de esta manera, identificar el cumplimiento de los objetivos, es por esto, que como expresa Aktouf (2000), se ha pretendido entender y caracterizar un aspecto particular mediante la descripción y el entendimiento de una idea o conocimiento general.

Para la realización del análisis se recopiló información, mediante el uso de la entrevista inducida de tipo estructurada, pues las preguntas que se plantearon a la persona entrevistada fueron previamente analizadas

y constituidas; siguiendo un orden lógico de información. De manera que se usó dicho tipo de entrevista como instrumento de reporte verbal, la cual fue ejecutada por el grupo realizador del presente proyecto y desarrollada o respondida por la persona que participa activamente en la toma de decisiones gerenciales, en este caso, la gestora de termales y turismo.

Igualmente, para complementar la entrevista se utilizó como instrumento de recolección un medio audiovisual, para registrar de manera cierta y concreta la información a recibir, por tanto fue grabada durante todo el proceso de recopilación de información.

El tipo de muestreo que se realizó es no probabilístico, por conveniencia puesto que, como menciona Gallardo, & Moreno (1999) en este tipo de muestro el investigador puede seleccionar la muestra según se le facilite la recolección de información [...] y se corresponde con un segmento específico de la población, siendo en este caso la población, una organización dedicada al sector turístico de la ciudad Santa Rosa de Cabal, constituyéndose como unidad de análisis el tipo o los tipos de racionalidades mediante las cuales se toman las decisiones en dicha empresa.

## 5. Marco Teórico

Actualmente, las personas encargadas de la administración de una organización, realizan específicamente una acción que es primordial. Esta acción es posible de ser recopilada en la palabra gestionar que conlleva tomar decisiones, las cuales pueden ser triviales,

complejas pero sobre todo estratégicas. A causa de las cualidades del acto de decidir, se hace necesaria la garantía de que dichas decisiones sean las más razonables posibles, de manera que no se vean afectadas por la irracionalidad natural del ser humano.

No obstante, en los últimos años se ha podido identificar la influencia que tiene la irracionalidad sobre los pensamientos, actos y por supuesto: las decisiones. Así que la parte irracional de los gerentes, por su condición humana, puede afectar (de buena o mala manera) las decisiones que tomen en sus respectivos lugares de trabajo.

Es aún más complicado demarcar el límite, entre lo racional y lo irracional, cuando tenemos en cuenta variables que se incluyen en el lado irracional, como lo son las emociones, la sensibilidad y la intuición. Por ejemplo, el área de recursos humanos y los empleados de servicio al cliente deben ser personas que establezcan empatía rápidamente, para el buen desarrollo de su labor; como también la labor de un gerente, en lo que respecta a la toma de decisiones puede verse influenciada en gran parte por la intuición, a causa de poca información a la mano, es decir, en ambientes de incertidumbre.

Con la finalidad de expresar concretamente a que se refiere el termino de racionalidad, Ortiz (2005) expresa que no existe solo un tipo de racionalidad, sino que se posee en diversas formas de las cuales subyace un objetivo singular en todas ellas, el cual se basa en dar razones siempre para justificar la racionalidad. Es así, como entre los diferentes tipos de racionalidad se encuentran:

- **Racionalidad teórica y racionalidad práctica**

En este tipo de racionalidad, se considera que se cree en algo racionalmente, siempre que se dan razones basadas en evidencias para sustentar dicha creencia. Es por esto que, una creencia racional se da en función de unas reglas y leyes que dependen de interpretaciones y de la experiencia.

Es así como Ortiz (2005) hace referencia, por una parte, a la racionalidad teórica como el conjunto de creencias y juicios de tipo cognitivo y evaluativo, en el que se tiene un dominio teórico del mundo mental e intelectual, por tanto se da por medio de creencias y opiniones, descubriendo las conexiones existentes entre los hechos y creencias. Aceptando de esta manera, una creencia como racional en base a la evidencia e información mediante la cual se justifica racionalmente tal creencia. Por otra parte, identifica la racionalidad práctica como un conjunto de acciones y conductas, en la cual el dominio de una acción esta intervenido por la voluntad, se usa para pasar de una premisa a una conclusión, donde no solo se usa la lógica para determinar el caso, si no para determinar soluciones al caso.

Mosterin (1977) por su parte, diferencia ambas racionalidades de forma cuantitativa, expresando que en el razonar práctico es difícil actuar de manera axiomática. Así que, se entiende el método deductivo-axiomático como el diálogo que se da entre 2 participantes que tienen como finalidad un entendimiento. Comenzando con

la opinión de quien se cuestiona, sin considerarse ésta como verdadera, sino como un objeto a examinar.

Mosterin (1977) considera que la racionalidad práctica presupone a la teórica, ya que solo se actúa de manera racional en un campo, solo si las creencias que se tienen en cuanto a dicho campo son racionales. Por ende, autores determinan que la racionalidad se da en función de los intereses cognitivos de cada disciplina, experimentándose la racionalidad teórica en la lógica matemática, la filosofía, las ciencias naturales y en la epistemología. Y la racionalidad práctica, en la filosofía política y moral, la ética, economía, en teoría de decisiones y en las ciencias sociales.

- **Racionalidad instrumental y racionalidad sustantiva**

Se ha entendido la racionalidad instrumental como la racionalidad de los fines y relativa, pues presta atención a los fines que se comportan como medio para otros fines. De tal manera que, se usa la razón en la elección del medio correcto para obtener un fin deseado. Por lo tanto, se comporta la razón como un regulador optimizador de utilidad.

La racionalidad sustantiva es determinada como la racionalidad del valor absoluto, en la cual no se toman en cuenta los fines medios para otros fines, más bien, se atiende al último fin.

Un estudioso, Nicholas Rescher, en Giraldo (2007) une ambas racionalidades, pues considera que la racionalidad

consiste en la búsqueda inteligente de los fines basándose en la razón, mediante tres contextos, el cognitivo, práctico y evaluativo en los cuales se implementan las mejores razones y la mejor solución según las características de cada circunstancia. De manera que, se actual racional siempre que se actué de acuerdo a “buenas razones” y sean estas las que determinen los fines.

Es en este tipo de racionalidad, donde se lleva la racionalidad individual al caso colectivo. En la distinción entre la individual y la colectiva se da por razones funcionales, pues un grupo de personas que se constituyen para tomar decisiones, puede ser considerado como un individuo de decisiones, que ha conformado un grupo como resultado de un conflicto a la hora de decidir. De todo ello, la racionalidad instrumental se refiere a la toma de decisiones colectivas o a una agrupación de decisiones individuales, alinea preferencias y racionalidades individuales para obtener un resultado social, es decir, una racionalidad colectiva.

De ahí, se da la teoría de la elección racional de forma individual, consiste en la elección óptima bajo tres tipos de condiciones; diversas alternativas posibles para el agente; el grado de incertidumbre en el que se encuentre el agente sobre cada resultado posible de las alternativas posibles en función de sus preferencias; tener una escala ordinal como forma de medida de cada alternativa en función del grado de incertidumbre. Por tanto, se considera que la elección racional es aquella que se

presenta como mejor entre las posibles alternativas.

A pesar de lo anterior, el modelo instrumental de maximización de utilidad; restringe elegir un método entre varios posibles para un fin y excluye elegir racionalmente entre diferentes fines; considera que un fin determinado posee varios fines alternativos, por tanto no se pueden eliminar fines debido al costo de oportunidad que se generaría, entonces para eliminar un fin y escoger otro se ha de analizar todos los costos que generan cada elección; considera que entre las diversas alternativas posibles se ha de elegir la que mayor utilidad proporcione; en las situaciones donde se desconocen los posibles resultados de una acción, se ha de realizar un estudio de caso por teoría de juegos, se ha de definir la utilidad en función de las propias creencias, y se ha de realizar una maximización de la conducta esperada.

- **Racionalidad estratégica y racionalidad comunicativa**

La racionalidad estratégica se da en función del discurso, puesto que contribuye al equilibrio de intereses en conflicto para la mejor supervivencia; dicho discurso debe ser imparcial ante los intereses y neutral ante los valores. En esta racionalidad, los actores aplican su pensamiento medio-fin a objetos que conocen y que saben que hacen lo mismo respecto a ellos, por esta razón se da una interacción estratégica en la cual se han de calcular los beneficios según la teoría de decisión propia y la de otros jugadores. Ésta racionalidad se plantea también en

la instrumental, ya que cuando el actor calcula el valor de su posible éxito está incluyendo además el valor del éxito de otro actor racional, por consiguiente es una racionalidad utilitarista en la cual se eligen y se calculan medio y fines en función de la utilidad.

La racionalidad comunicativa está constituida por el entendimiento, en la cual se coordinan las acciones de los actores a través de este, por tanto no está orientada al éxito. Para Habermas (1989) la racionalidad comunicativa se da por acciones extralingüísticas y por actos lingüísticos, que establecen tres dimensiones en la racionalidad y la racionalización; la racionalidad medio-fin, hace referencia al mundo relación sujeto-objeto donde la verdad del conocimiento viene dada por las ciencias naturales; corrección normativa del actor social, establece la relación sujeto-cosujeto, donde la legitimación racional está basada en la moral; y la auto presentación, se tiene un actuar dramático, donde se da la racionalidad en función de la veracidad y la autenticidad de la autoexpresión a través de una acción comunicativa centrada en la conciencia individual y de un método argumentativo en el cual se da razones en pro y en contra para obtener un entendimiento mutuo en discusión libre.

Añadiendo a lo anterior, en momentos de incertidumbre, el entorno y el ambiente de la organización pueden influir a la hora de adoptar una determinada decisión frente a otra alternativa posible. Para minimizar el riesgo del gerente, en la toma de decisiones, éste tiene como apoyo las

proyecciones financieras (contabilidad de costos o gerencial, microeconomía y contabilidad financiera) las cuales le sirven de faro para guiarse en momentos de incertidumbre. La contabilidad gerencial es la principal encargada de la acumulación de datos para uso interno de la gerencia, que permite medir los costos de los bienes o servicios; el rendimiento y el control de las operaciones. Paralelo, la gerencia también utiliza la contabilidad de costos para,

**Planear.** Para lograr una comprensión de las transacciones comerciales esperadas y otros hechos económicos y sus impactos en la organización. **Evaluar.** Juzgar las implicaciones de diversos hechos pasados y / o futuros. **Controlar.** Garantizar la integridad de la información financiera relacionada con las actividades de una organización o sus recursos. **Asegurar la contabilidad.** Implementar el sistema de información lo más cerca posible a las responsabilidades de la organización y que contribuya a la medición efectiva del desempeño gerencial. (Polimeni & Adelberg, 2006, págs. 4,5)

Con respecto a todas las variables influyentes en la toma de decisiones y en el ambiente organizacional se presenta como relevante, aquel que corresponde a los aspectos internos de la organización y de su entorno, es decir, variables microeconómicas.

En la microeconomía como teoría, existe una llamada: teoría de los mercados, la cual está compuesta por 5 estructuras de mercado bien definidas: competencia perfecta, donde hay muchas empresas, adoptan el precio

de mercado y no existen asimetrías en la información; y competencia imperfecta, en la que se presentan 4 tipos, competencia monopolística, oligopolio, monopolio y monopsonio. Cabe resaltar que un mercado es un espacio en el cual oferentes y demandantes intercambian bienes y servicios; y una estructura de mercado es el número de empresas que existen en el mercado y su tamaño relativo (sector público, sector privado, etc.).

La estructura de mercado sobre la que se profundizará es una perteneciente a la competencia imperfecta, ésta competencia se caracteriza por la existencia de poder de mercado de cualquiera de las organizaciones que componen la industria, así que poseen la capacidad de alterar el precio de mercado.

Haciendo referencia a la microeconomía, se entiende por oligopolio: "...cuando existe un número pequeño de empresas de un mismo sector, las cuales dominan y tienen control sobre el mercado." (Banco de la República, 2015). Las empresas que actúan en este tipo de competencia imperfecta producen servicios o productos homogéneos, es decir, es muy similar lo ofrecido por estas empresas; simplemente tienen una característica que los distingue de los demás. Del mismo modo en un oligopolio existen barreras para entrar o salir de él (patentes, barreras legales, barreras económicas, etc.) y existe una interdependencia entre las acciones de las empresas participantes.

El oligopolio se podría semejar al monopolio, con la diferencia de que en este último el poder y control sobre el mercado recae en las manos de una sola empresa; sin embargo, en ambos casos pueden influenciar sobre el manejo de precios y cantidades del producto

o servicio. Además, no es fácil ser integrante de un oligopolio, ya que "Ante la existencia de productores tan poderosos en el mercado, un nuevo productor que desee ingresar a él necesitaría una cantidad muy grande de dinero que le permitiera competir sin ser eliminado tempranamente del mercado." (Banco de la República, 2015)

Por la misma línea, del oligopolio se desprenden varios modelos: modelo de Cournot, modelo de Bertrand y el modelo de Stackelberg; teniendo como modelo principal, en el presente trabajo, el segundo. El modelo de Bertrand fue desarrollado por Joseph L. F. Bertrand a finales del siglo XIX, este autor pensó que el modelo de Cournot era poco realista y decidió realizar uno nuevo, en el cual las empresas eligen los precios y no las cantidades (modelo de Cournot).

Para entender de mejor manera el modelo, se plantea el supuesto de dos empresas: A y B, fabricantes de un producto homogéneo a un costo marginal constante ( $c$ ); dichas empresas eligen sus precios  $P_a$  y  $P_b$  simultáneamente en un periodo de competencia en específico. Las producciones de las empresas son sustitutos perfectos, entonces todas las ventas van a la empresa con el precio más bajo, aunque si  $P_a = P_b$  las ventas se dividen. (Microeconomía intermedia y su aplicación, 2010)

En este modelo Nash desarrolla un equilibrio, este se da cuando las empresas establezcan que  $P_a = P_b = c$ , siendo  $c$  el costo marginal. Para establecer este equilibrio en un oligopolio se demuestra que ninguna empresa tiene un incentivo para adoptar otra estrategia. En equilibrio las empresas fijan un precio igual al costo marginal y al costo

promedio, una empresa no puede ganar más que el 0 que obtiene en equilibrio al cambiar el precio, por un lado si alguna empresa toma la decisión de manejar un precio mayor, no obtendría ventas y no tendría beneficios; por el otro lado si toma la decisión de establecer un precio menor, realizaría ventas, pero obtendría una ganancia negativa sobre cada unidad vendida. Así, no hay desviación rentable posible para la empresa y se comprueba que  $P_a = P_b = c$  es un equilibrio de Nash.

“El administrador de empresas necesita conocer las realidades que influyen en las organizaciones porque estas son su campo de intervención profesional. Para conocer necesita investigar, y según su conocimiento, interviene mediante la toma de decisiones”. (Castaño, Yepes, & Ospina, 2013)

## 6. MARCO CONTEXTUAL

Una empresa perteneciente al sector terciario rige su actividad económica hacia la comercialización de servicios o el desarrollo de la capacidad profesional, “El tercer sector se considera no productivo, puesto que no produce bienes tangibles pero,

sin embargo, contribuye a la formación del ingreso nacional y del producto nacional.” (Banco de la República, 2015). Este sector comprende diversas actividades, como lo son las telecomunicaciones, servicios financieros, educación, turismo, transportes, etc. El presente documento está enfocado en el sector turismo, puesto que es la actividad que desempeña la organización analizada.

El sector turístico en la mayoría de países del mundo es un sector económico muy importante, el cual aporta un buen porcentaje al PIB nacional, lo que genera un ingreso al país y mejora su economía.

Colombia, por su parte se ha convertido en un país con gran recepción de turistas, a causa de sus llamativos paisajes, su cultura, su gastronomía y sus habitantes. Aunque, todavía no es de los más competitivos en este sector, en cuanto a infraestructura se habla.

Se debe invertir un poco más en él para fortalecerlo y obtener el crecimiento deseado. En la tabla siguiente se muestra el puesto que ocupa Colombia en la lista mundial, tomando como variable los recursos naturales y culturales.

Tabla 1. Recursos naturales y culturales. Revista Dinero (2015)

<b>Recursos naturales y culturales</b>	<b>19</b>
Recursos Naturales	24
Recursos Culturales y Viajes Turísticos	24

Se indica al país como un sitio turístico predilecto, tanto para los extranjeros como para los residentes.

En el año 2013p Colombia recibió 2.237.843 turistas (no residentes), salieron del país 2.212.468 residentes

(turismo emisor), y se realizaron 40.368.661 viajes por parte de residentes al interior del país (turismo interno) (...) La producción de las industrias características del turismo1 para el año 2013p fue \$202.002 miles de millones de pesos. (DANE, 2013)

**Tabla 2.** Gasto turístico receptor, por categorías de visitantes, según bienes y servicios 2013p. A precios Corrientes.

Miles de millones de pesos	
Productos	Gasto turístico Receptor
<b>Total</b>	<b>9.956</b>
Servicios de alojamiento para visitantes	2.070
Servicios de provisión de alimentos y bebidas	2.478
Servicios de transporte de pasajeros por ferrocarril	0
Servicios de transporte de pasajeros por carretera	1.086
Servicios de transporte de pasajeros por vía acuática	0
Servicios de transporte aéreo de pasajeros	2.240
Servicios de alquiler de equipos de transporte	0
Agencias de viajes y otros servicios de reserva	71
Servicios culturales deportivos y recreativos	364
Bienes de consumo	1.286
Otros servicios	361
<hr/>	
<i>Flujos personas turismo receptor</i>	<i>2.237.843</i>
<i>Pernoctaciones (solo aeropuertos)</i>	<i>40.448.209</i>

Fuentes: DANE- Migración Colombia

Nota. Solo incluye aeropuertos.

El turismo receptor en Colombia para el 2013 tuvo un gasto de 9.956 miles de millones pesos, el país se ha desenvuelto bien en este sector; con respecto al año anterior, obtuvo un notable crecimiento. El actual Plan Nacional de Desarrollo indica que las regiones del Eje Cafetero y Antioquia, conforman la segunda economía del país, siendo regiones principales para la economía nacional, planteando como objetivo:

La promoción del capital humano innovador en territorios incluyentes en el Eje Cafetero y Antioquia apunta a elevar la productividad y generar mayor valor agregado en la región. Se plantea este foco partiendo de las ventajas comparativas regionales, el ambiente propicio para hacer negocios, su liderazgo en materia de competitividad, su gran capacidad

para generar capital humano calificado, altas capacidades de investigación, y un flujo importante de turismo alrededor de sus atributos ambientales y el Paisaje Cultural Cafetero. (PND 2014-2018)

Pasando a años posteriores, 2014, 2015 y 2016, Colombia “en el primer bimestre de 2015 Colombia recibió 12,1% más de llegadas de turistas que en el mismo periodo de 2014, registrando 750.062 entradas. El informe identificó que **el 90,8% de los viajeros pertenecían a países con los cuales Colombia tiene acuerdos comerciales (...)**” (Revista Dinero, 2015a). Tuvo un crecimiento positivo con respecto al año anterior, pero se espera obtener un crecimiento mayor para que el país sea un principal competidor en el sector turístico mundial.



**Tabla 3.** Llegadas de extranjeros a Colombia. Boletín Mensual. (marzo, 2016)

	2015	2016	Var 16/15
Marzo	186.218	210.047	12,80%
Ene-Mar	540.120	618.350	14,48%

Fuente: Migración Colombia, cálculos OEE

Se justifica lo anterior teniendo presente que: “El turismo, **con una participación del 5,9% en el Producto Interno Bruto (PIB) de la nación**, se convirtió en uno de los principales motores económicos de Colombia.” (Revista Dinero, 2015b)

El sector turístico, como consecuencia de su crecimiento en la economía, también ha aumentado la ocupación laboral en el país. En los informes publicados por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo se conocen mensualmente reportes con la información del sector turismo, con sus respectivas variaciones porcentuales y diferentes estadísticas; en el mes de marzo de 2016 se presentan los siguientes datos:

“Para Ene-Mar de 2016, el empleo del sector creció 3,7%; su participación fue de 28,2% sobre el total de ocupados.” (Boletín mensual, 2016). Se evidencia así, la cantidad de personas empleadas en este sector, en los años 2015 y el actual.

Para añadir, la Comisión Regional de Competitividad de Risaralda, en su Plan Regional de Competitividad, establece que:

La competitividad territorial está dada por la capacidad para participar con éxito en el mercado nacional e internacional y se caracteriza por la productividad de sus trabajadores, el liderazgo de sus empresas y la

**Tabla 4:** Empleo y Ocupación Hotelera. Boletín mensual. (marzo, 2016)



capacidad institucional, convirtiendo el territorio en un espacio atractivo para visitantes, turistas, empresarios e inversionistas. (AMCO)

Igualmente se plantea como primer objetivo, fortalecer los sectores estratégicos, los cuales se clasifican así: sectores tradicionales, sectores promisorios y sectores prioritarios. Teniendo dentro del último sector al turismo, “Sectores Prioritarios: con base en las condiciones del territorio, su realidad empresarial y las perspectivas del entorno, el departamento focaliza su estrategia en el fortalecimiento del turismo, la metalmecánica y la agroindustria, como los sectores que pueden jalonar el desarrollo risaraldense.” (AMCO). De manera que, el departamento de Risaralda da gran importancia al sector turístico en su economía, porque tiene la capacidad de constituir a este sector como el mayor aportante a la misma, debido a su ubicación en el país.

En Risaralda se destaca como una de las principales atracciones turísticas los Termales de Santa Rosa de Cabal, “Los Termales de Santa Rosa de Cabal, se han convertido en uno de los sitios de recepción turística más tradicionales del Eje Cafetero; su localización dista siete Km. del municipio del mismo nombre y 22 Km. de la ciudad de Pereira (...)” (Banco de la República, Ensayo sobre economía regional, 2004)

Han mantenido gran recepción de turistas en Santa Rosa de Cabal, ya que es una pequeña ciudad que tiene varios sitios atractivos para todo aquel que quiere encontrar un lugar tranquilo, diferente y alejarse de la rutina en las grandes ciudades.

## 7. Presentación de la empresa

La industria del turismo sería una de las más beneficiadas con la firma de la paz entre el Gobierno y las guerrillas. Lo dicen desde el presidente Juan Manuel Santos hasta la Organización Mundial del Turismo (OMT). Y lo repiten con esperanza los gremios: las agencias de viajes, los hoteleros y los operadores, y también los viajeros.

De hecho, aun sin la firma de un acuerdo con las FARC, el turismo ha venido creciendo de manera considerable. “Se ha incrementado en un 60 por ciento en los últimos cinco años. Y cuando firmemos la paz, se disparará a niveles insospechados”, afirmó el presidente Santos en la instalación de la asamblea anual de la Asociación Colombiana de Viajes y Turismo (Anato), a finales de febrero. (PATIÑO, 2016)

Colombia ha sido uno de los principales países en el mundo en destinos turísticos, pero su conflicto armado ha provocado un estancamiento en el flujo de pasajeros que ingresan a Colombia, pero esto no significa que no se haya generado un desarrollo turístico en el país, ya que se ha trascendido de una imagen negativa de la república hacia el mundo, por una visión positiva y ecologista, con una fuente de turismo sólida y en constante desarrollo.

Hace 80 años aproximadamente, el Eje Cafetero comenzó su florecimiento turístico con la apertura de los parques termales, por el reconocimiento a nivel mundial de la producción excelsa de café y paisajes cautivantes. Santa Rosa de Cabal como capital pionera del termalismo en Colombia,

promueve un epicentro en la AMCO, generando un motor turístico que atrae a personas de diferentes partes del mundo.

Debido a esto, nace Termales y Turismo S.A.S. en el año 2007, una operadora turística encargada de difundir los atractivos turísticos de la región, ofreciendo paquetes en los diferentes puntos claves del turismo en el Eje Cafetero. Esta organización, nace conjuntamente en colaboración con Termales Santa Rosa de Cabal, perteneciendo así al mismo grupo empresarial. Se encuentra ubicada en el parque “el machete”, punto de estratégico de paso, para todo aquel que quiera ingresar a la ciudad.

Termales y Turismo tiene como misión: <<Nuestro compromiso es ofrecer a los visitantes experiencias inolvidables, de excelente calidad.

Paralelamente desarrollamos, cuidamos y culturizamos “NUESTRA TIERRA”>>. Seguida por su visión de: “Ser una operadora Turística confiable, que ofrezca seguridad a nuestros clientes, además de brindar la mejor experiencia de turismo sostenible, a las personas que visitan el eje cafetero; conservando el medio ambiente y obteniendo la mayor satisfacción de turistas y visitantes”.

Esta organización se compone de dos operarios y una gerente. Por una parte, los operarios se encargan de gestionar la logística de cada paquete turístico, así como de su promoción, venta y difusión en el punto de atención al cliente; por la otra parte, la gerente es la encargada de realizar todas las proyecciones de actividades organizacionales y de hacer las auditorias contables semanalmente.

## 8. Hallazgos

Como planteamiento inicial, se identificó que en la organización la gerente, Cristina Santa, no es la única persona encargada de tomar decisiones, sino que aparte de ella, algunos tipos de decisiones como las financieras y algunas operativas han de pasar por la aprobación del dueño de la empresa: Álvaro Arbeláez.

Se identificó, también, que la organización implementa y lleva a cabo controles, tanto contables como microeconómicos, sin tener claridad de la implementación realizada, como es el sistema de costos, Costo-Volumen-Utilidad (CVU), incluyendo a su vez los puntos de equilibrio generales (cantidades y precios de equilibrio).

Inicialmente se pensó que la empresa trabajaba en un mercado de competencia perfecta, debido a que hay otras operadoras turísticas en la zona. Sin embargo, se determinó que no es así, y que Termales y Turismo S.A.S opera en un tipo de mercado de competencia imperfecta, siendo este el oligopolio, ya que la organización al pertenecer al mismo grupo empresarial del dueño, Álvaro, existe una exclusividad en la venta de los productos turísticos de Santa Rosa de Cabal.

Asimismo, se hizo notoria una decisión financiera, muy importante; la repartición de utilidades. Actualmente la repartición de beneficios en la organización es nula, puesto que se decidió destinar todos los ingresos obtenidos durante el ejercicio económico, al cumplimiento de las reservas legales y a la reinversión del patrimonio en la organización.

## 8. Conclusiones

A lo largo del trabajo y con la recopilación de la información se logró identificar que la racionalidad es el arma fundamental del administrador para combatir las diferentes etapas de certidumbre, riesgo o incertidumbre. Sin ésta, el administrador no podría tomar las decisiones coherentes a dicha problemática u oportunidad, que se esté presentado en el momento. Por lo tanto, la racionalidad le da la posibilidad al gestor de maximizar su satisfacción frente a un hecho determinado.

Del mismo modo, se determinó que la toma de decisiones es el proceso por el cual el gerente hace juicios o selecciones entre dos o más alternativas, que emergen durante su ejercicio empresarial. No obstante, se ha de tener presente que los miembros de las organizaciones son personas limitadas (conocimiento, capacidades) para responder a los diferentes escenarios que se les presenta en el desarrollo de sus actividades.

Según las respuestas proporcionadas por la gerente de la organización, los criterios adoptados en el momento de decidir, varían según el tipo de decisión que se vaya a asumir. Siendo estos, por un lado las emociones, en aquellas decisiones en las que inciden aspectos financieros y económicos; de la misma manera influyen en decisiones estratégicas la experiencia y la intuición, lo cual no se da en la toma de decisiones operativas, puesto que estas se basan en un conducto regular, establecido previamente por la organización.

En casos de incertidumbre, se percibe ésta más que como un obstáculo como una

oportunidad, puesto que se compara con una expectativa hacia el cliente. Es decir, al no tener certeza sobre los posibles resultados generados en la adopción de la mejor alternativa posible produce un enfoque siempre en beneficio hacia la satisfacción del cliente, puesto que el objetivo principal es aumentar la demanda en función de las variaciones que se producen en la oferta.

Se determinó la importancia que refleja la contabilidad para la organización, debido a que gracias al control de los estados financieros que se llevan a cabo en dicha organización, es posible tener una certeza sobre la rentabilidad que genera la compañía. Además, contribuye a la determinación del punto de equilibrio de la mano con el precio de costo, teniendo en cuenta que la economía actualmente se encuentra en un ambiente fluctuante. Una vez obtenida la información anterior, le da pie a la microeconomía para determinar un precio de venta en función de lo que el mercado esté dispuesto a pagar por dicho producto, ocasionando así el excedente del productor. De manera que, aquella venta que supere el punto de equilibrio identificado al precio establecido, se considerara como beneficio.

Igualmente, como herramienta contable, Termales y Turismo S.A.S. realizó una modernización en su ejercicio financiero, mediante la adquisición de un software, el cual les facilita el control, el manejo y les agiliza la toma de decisiones estratégicas y operativas, en cuanto a los recursos económicos que posee la empresa.

Con relación a las teorías microeconómicas planteadas a lo largo del marco teórico, es posible especificar el tipo de estructura

de mercado en el que opera Termales y Turismo. Siendo este, un tipo de competencia imperfecta, concretamente un oligopolio. Puesto que, la empresa lleva a cabo sus actividades en un sector en el cual existe poca competencia, teniendo simplemente dos empresas con las cuales comparte el mercado. La organización analizada actualmente es la líder del mercado en Santa Rosa de Cabal, ya que es pionera en ofertar los paquetes con mejores descuentos para los clientes del turismo.

Finalmente, para dar respuesta al objetivo general planteado previamente, se considera que la gerente Cristina Santa integra los siguientes tipos de racionalidad: Instrumental, dado que las decisiones que son tomadas, se basan en la elección del medio más óptimo entre los posibles, de manera que éste permita lograr el objetivo principal constituido en la maximización de la utilidad; Estratégica, puesto que en la toma de decisiones se toman en cuenta los beneficios que conlleva determinada decisión, tanto para el actor racional organización como para el actor racional usuario, incluyendo así el éxito de ambos actores; y Teórica, debido a que, al tomar las decisiones se fundamenta en información, de autores, constatable, obtenida previamente durante sus estudios.

Complementando lo anterior, las decisiones no son tomadas únicamente por Cristina Santa, sino que en ellas participa el señor Álvaro Arbeláez, en calidad de propietario. Las racionalidades integradas en la toma de decisiones del dueño son: práctica, ya que se basa en acciones y conductas, a la hora de decidir, en las que se incluye la voluntad y los sentimientos, así que no usa la lógica

solo para determinar el caso a resolver, sino que la usa para encontrar su respectiva solución; y estratégica, pues tienen en cuenta el éxito, tanto de él como poseedor de los recursos como de la organización como ente prestador de servicios.

## 9. Recomendaciones

Como recomendación inicial, se sugiere separar los aspectos emocionales de los financieros, es decir, que el dueño no se involucre en la toma de decisiones, ya que con su exposición al riesgo, puede dejar pasar oportunidades rentables de inversión.

Por un lado, se recomienda realizar capacitaciones para llevar un sistema de costos adecuado, escogiendo así el mejor sistema de costeo para la empresa. De la misma manera, deben tener mayor claridad a la hora de comprender la maximización de beneficios y la minimización de costos.

Por último, se recomienda determinar un punto de equilibrio para cada servicio ofrecido (paquete turístico), para identificar en qué productos deben incidir más, debido a su participación en el margen de contribución final de Termales y Turismo S.A.S.

## 10. Referencias

1. Adelberg, A., Fabozzi, F., Kole, M. & Polimeni, R. (2006). *Contabilidad de costos*. 3ª ed. México: McGraw-Hill.
2. AMCO. (s.f). Plan regional de competitividad. Recuperado de [http://amco.gov.co/Gaceta/1.\\_Resumen\\_Introductorio.pdf](http://amco.gov.co/Gaceta/1._Resumen_Introductorio.pdf)

3. Castaño, S. L.; Yepes, G. S., & Ospina, A. G. (06 de 2013). *Grafías 21*. Recuperado el 22 de 05 de 2016, de <http://biblioteca.ucp.edu.co/OJS/index.php/grafias/article/view/1381/1309>
4. Claude, S. (1974). *Historia del pensamiento administrativo*. [traducido de The history of management]. México: Prentice Hall Inc.
5. Comisión regional de competitividad de Risaralda. Plan regional de competitividad. Recuperado de <http://www.almamater.edu.co/sitio/Archivos/Documentos/Documentos/00000073.pdf>
6. DANE. (13 de octubre de 2015). Boletín Técnico. Recuperado de [http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/pib/turismo/Bol\\_tec\\_CST\\_2013p.pdf](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/pib/turismo/Bol_tec_CST_2013p.pdf)
7. Economía. (1 de septiembre de 2015b). Revista Dinero. *Colombia es “realismo mágico” para los turistas*. Recuperado de <http://www.dinero.com/economia/articulo/el-turismo-impulsa-economia-colombia-2015/212909>
8. Economía. (25 de mayo de 2015a). Revista Dinero. *¿Cómo se encuentra Colombia en competitividad turística?* Recuperado de <http://www.dinero.com/economia/articulo/competitividad-turistica-colombia-2015/208809>
9. *EcuRed*. (s.f.). Recuperado el 22 de 05 de 2016, de <http://www.ecured.cu/Racionalidad>
10. Gallardo, Y. & Moreno, A. (1999). *Aprender a investigar. Módulo 3. Recolección de la información*. Bogotá: ICFES
11. Giraldo, G. (2007). Racionalidad y ética en las organizaciones. *Revista Cuadernos de Administración*. Número 38 jun-dic 2007, pp. 53 – 62. Cali. Universidad del Valle.
12. Gómez, A., González, P. & Restrepo, G. (junio de 2004). Ensayos sobre economía regional: Turismo en el Eje Cafetero. Centro Regional de Estudios Económicos Manizales. Recuperado de [http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/2004\\_junio.pdf](http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/2004_junio.pdf)
13. González, N. (2000). *¿Consenso sobre la racionalidad económica?* *Revista estudios gerenciales*. Universidad Icesi. Número 76 jul-sept 2000, pp. 49 - 60.
14. Habermas, J. (1989) *El discurso filosófico de la modernidad*, Madrid: Taurus.
15. March, J. G., & Simon, H. A. (1977). *Teoría de la organización*. España: Ariel S.A.
16. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (4 de mayo de 2008). *Informes de turismo*. Recuperado de <http://www.mincit.gov.co/publicaciones.php?id=16590>
17. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (s.f). *Leyes sobre Mypimes*. Recuperado de <http://www.mipymes.gov.co/publicaciones.php?id=2492>
18. Mosterin, J. (1977). El concepto de Racionalidad. En teorema VII, pp 55-87.
19. Nicholson, W. & Snyder, C. (2010). *Microeconomía intermedia y su aplicación*. [traducido de Intermediate Microeconomics

and its application] México: Cengage Learning.

20. Ortiz, R. (2005). El concepto de racionalidad. En: La constelación racional. UNA, Caracas. (en línea) disponible en: [www.ecognosco.com/pensam/ramonort2.htm](http://www.ecognosco.com/pensam/ramonort2.htm). Consultado Diciembre 2005.

21. Polimeni, R. S., & Adelberg, F. J. (2006). *Contabilidad de costos “ Conceptos y aplicaciones para la toma de decisiones gerenciales”*. (3 ed.). (G. E. Lopetegui, Trad.) Mexico, D.F.: McGraw- Hill, Inc.

22. Santos, J. y Vargas Lleras, G. (2014). Bases del Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018. 1st ed. DNP Plan de Desarrollo Nacional. Recuperado de <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Prensa/PND%202014-2018%20Bases%20Final.pdf>

23. Subgerencia Cultural del Banco de la República. (2015). *Competencias*

*del mercado*. Recuperado de [http://www.banrep cultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/economia/competencias\\_del\\_mercado](http://www.banrep cultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/economia/competencias_del_mercado)

24. Subgerencia Cultural del Banco de la República. (2015). *Sectores económicos*. Recuperado de [http://www.banrep cultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/economia/sectores\\_economicos](http://www.banrep cultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/economia/sectores_economicos)

25. Tamayo (1999). Aprender a investigar. Módulo 2. La investigación. Bogotá: ICFES.

26. Tamayo, M. (2007). Serie aprender a investigar. Módulo 2: la investigación. Recuperado de <http://academia.utp.edu.co/laboratoriomovimiento humano/files/2013/06/2.-La- Investigaci%C3%B3n- APRENDER- A- INVESTIGAR- ICFES.pdf?file=2013/06/2.-La- Investigaci%C3%B3n- APRENDER- A- INVESTIGAR- ICFES.pdf>

## **COLECTIVOS DE CUARTO SEMESTRE EL PROCESO ADMINISTRATIVO EN EMPRESAS DE LA REGIÓN**

MsC. Gloria Stella Salazar Yepes  
Mg. Nicolás Montoya Gómez  
Mg. Juan Carlos Muñoz Montaña

### **Presentación**

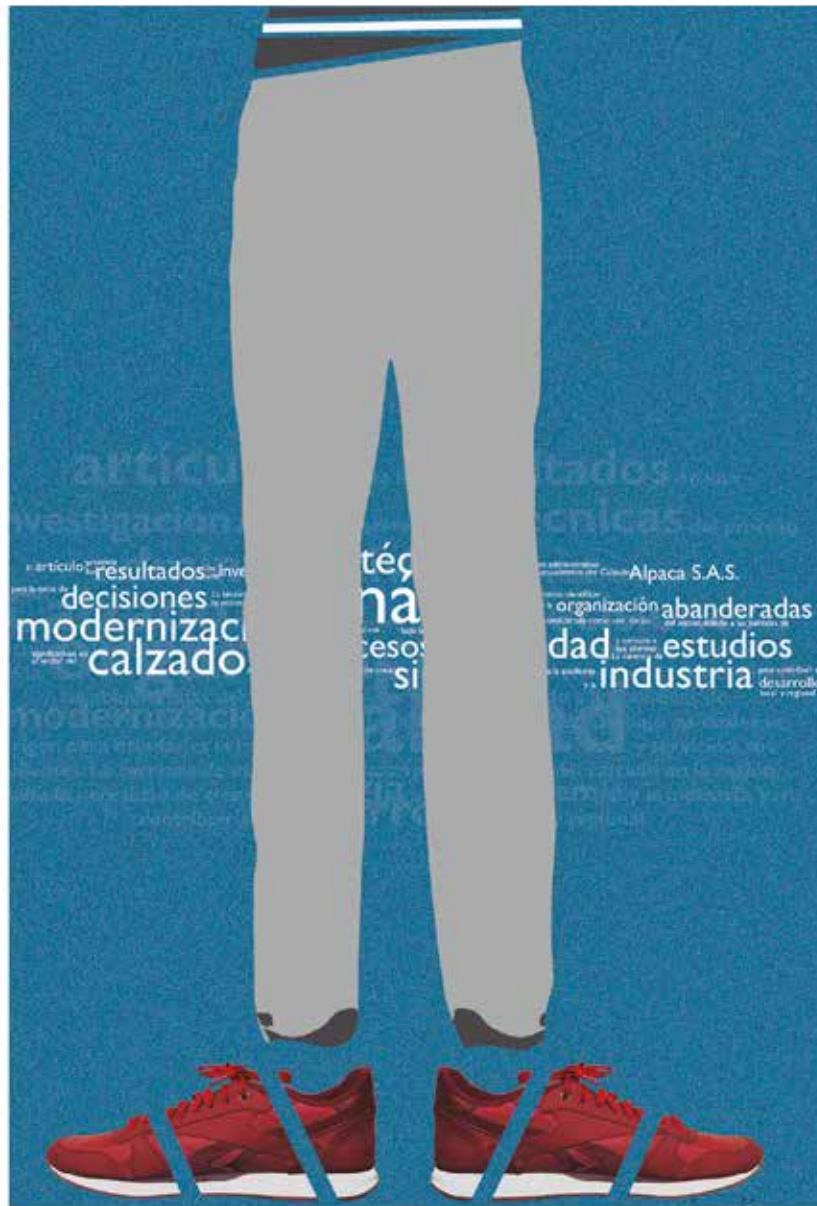
El objetivo del trabajo académico que se realiza entre docentes y estudiantes de cuarto semestre del programa de Administración de Empresas de la Universidad Católica de Pereira, busca contribuir de forma colectiva y articulada en el proceso de investigación formativa para los educandos en el cierre de la etapa de fundamentación teórica, a partir del acercamiento de los estudiantes a las organizaciones empresariales del AMCO, para describir la manera como dichas empresas llevan a cabo las funciones que componen el proceso administrativo y la participación que tienen las variables financieras y macroeconómicas en la toma de decisiones.

Se pretende estructurar y contrastar a través de la integración de tres proyectos académicos de aula: Procesos Administrativos, Macroeconomía y Administración Financiera los fundamentos teóricos de la disciplina a través de un marco referencial que sustente elementos base de aplicación en las empresas y, permita dar respuesta al núcleo problemático definido para la etapa: “origen y desarrollo de la teoría administrativa y organizacional” que garantice el propósito del colectivo.

La metodología utilizada resalta diversas técnicas de investigación que permiten develar el resultado del trabajo académico, el cual para el presente semestre se enfoca en el sector calzado al comparar los hallazgos derivados de la aplicación en las empresas con los fundamentos teóricos que se sustentan desde las disciplinas.

Los estudiantes de cuarto semestre de Administración de Empresas organizaron colectivos y presentaron como trabajo final un artículo publicable sobre su trabajo académico en una de las empresas del sector calzado, en este se tuvieron en cuenta los criterios de integralidad, apropiación teórica, uso de adecuados referentes teóricos, calidad de la información y referencias bibliográficas para seleccionar finalmente como productos académicos los que a continuación se comparten





*Carlos A. Quintero*

## **CALZADO ALPACA S.A.S. APLICACIÓN DE LAS TÉCNICAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO\***

**Alpaca Footwear S.A.S. Application of the techniques of administrative process**

*María Alejandra Bastidas Ospina\*\*, Gustavo Andrés Loaiza Montoya\*\*, Luisa Alejandra Castaño Trejos\*\**

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

\*\* Estudiantes de cuarto semestre del programa de Administración de Empresas I-2016. Contactos: alejandra.bastidas@ucp.edu.co - gustavo.loaiza@ucp.edu.co  
luisa.castano@ucp.edu.co

## **RESUMEN:**

El artículo presenta los resultados de una investigación orientada a determinar las técnicas del proceso administrativo utilizadas actualmente por Calzado Alpaca S.A.S. para la toma de decisiones. La metodología implementada resalta la técnica de entrevista semi-estructurada, cuyo análisis permitió identificar que la organización es considerada como una de las abanderadas del sector, debido a las políticas de modernización y tecnificación de sus procesos bajo las cuales se rigen para brindarles la mejor calidad y servicio a sus clientes, siendo esto guiado por la permanente práctica de diversos elementos teóricos para el desarrollo de su quehacer administrativo. La carencia de estudios significativos que acarrea el sector del calzado en la región, resalta la necesidad de crear sinergia entre la academia y la industria, y así de este modo contribuir al desarrollo local y regional por medio del avance en el conocimiento y tecnificación de sus procesos productivos.

## **PALABRAS CLAVE:**

Proceso administrativo, planeación, técnicas, agregados económicos, organización, estructura organizacional, calzado, industria, región.

## **ABSTRACT:**

The article presents the results of an investigation to determine the administrative process techniques currently used by Calzado Alpaca S.A.S. for decision making. The implemented methodology highlights the semi-structured interview technique, whose analysis identified that the organization is considered as one of the standard bearers of the sector, due to the policies of modernization and automation of its processes under which they are governed to provide the best quality and service to its customers, this being guided by the permanent practice of various theoretical elements for the development of their administrative tasks. The lack of significant studies that carries the footwear sector in the region, highlights the need to create synergy between academia and industry, and so thus contribute to local and regional development through the advancement of knowledge and automation of their production processes.

## **KEYWORDS:**

Administrative process, planning, techniques, economic aggregates, organization, organizational structure, control, footwear, industry, region.

## A modo de introducción

Todas las organizaciones se encuentran estructuradas de distintas maneras, unas de manera formal y otras de manera informal; sin embargo, se debe tener en cuenta que entre mejor estructurada se encuentre la organización tendrá un mejor rendimiento; pues al mismo tiempo que satisface las necesidades de los grupos de interés, cumple con su objetivo organizacional. De igual manera se puede afirmar que el orden empleado en la estructura organizacional se encuentra de cierta manera determinado por el proceso administrativo que se lleve a cabo al interior de la compañía. Teniendo en cuenta lo anterior, un proceso es definido por Stoner, Freeman y Gilbert (1996), como una forma sistemática de hacer las cosas; se habla de la administración como un proceso para subrayar el hecho de que todos los gerentes, sean cuales fueren sus aptitudes o habilidades personales, desempeñan ciertas actividades interrelacionadas con el propósito de alcanzar las metas que desean (p.11).

En relación con lo anterior, según Robbins y Coulter (1996), el proceso administrativo está conformado por cuatro elementos que se relacionan entre sí, como lo son la planificación, organización, dirección y el control (pp. 9-10); por tanto los temas que se tratarán con más profundidad a lo largo de esta investigación están inmersos en cada uno de los elementos. En esta instancia es preciso recalcar la importancia que tiene esta investigación en la región, pues como se expresa en el Plan Regional de Competitividad (PRC) (2012), el fortalecimiento de los sectores estratégicos y el cumplimiento de los objetivos del PRC debe estar dado por la integración de los componentes del desarrollo, aprovechando

las sinergias institucionales, optimizando los recursos existentes y bajo el sentido de la corresponsabilidad y el trabajo en equipo (p.6). En este sentido, esta exploración resulta pertinente para suministrar información acerca del estado actual de uno de los sectores más importantes de la región como lo es el calzado.

Así mismo este proyecto es un referente útil a nivel asociativo para la Asociación de Fabricantes de Calzado de Risaralda (ASOFACAR), puesto que este gremio adolece de estudios significativos en el sector y este tipo de espacios les genera la posibilidad de esclarecer el panorama sobre la presente condición de esta industria. Es necesario mencionar además, que este proyecto de investigación es novedoso, dado que en la empresa Calzado Alpaca S.A.S. es la primera vez que se realiza un estudio sobre las técnicas de planificación implementadas para la toma de decisiones, lo cual es de gran contribución para la potenciación y perfeccionamiento de la misma.

Es importante nombrar, que el tema central a tratar en esta investigación son las técnicas del proceso administrativo implementadas en la compañía por el gerente para la toma de decisiones. Por ello, recurriendo a Dubrín (2007) existen seis técnicas especializadas para la toma de decisiones (pp.166-178); por lo tanto para determinar las técnicas del proceso administrativo utilizadas en la organización, es necesario tener en cuenta factores de vital importancia, como lo son el panorama del sector económico del calzado y las técnicas financieras que esta emplea. Esta investigación surge con el propósito de responder **¿Qué técnicas del proceso administrativo son utilizadas por Calzado Alpaca S.A.S. para la toma de decisiones**

**actualmente?;** para ello es necesario recurrir a ciertos objetivos que ayudarán al desarrollo de la misma, como determinar las técnicas del proceso administrativo utilizadas por Calzado Alpaca S.A.S. para la toma de decisiones actualmente, así como identificar las técnicas financieras y conceptos que aportan al proceso administrativo de la empresa, al igual que identificar los agregados económicos que influyen en la toma de decisiones de la misma.

### **Diseño Metodológico**

En este proyecto investigativo se identificó que el estudio realizado fue de forma aplicada ya que se confrontó la teoría con la realidad, de igual manera fue de tipo descriptiva, puesto que este “(...) busca únicamente describir situaciones o acontecimientos (...)” (Tamayo, 1999b, p.44). Así mismo se evidenció que fue un estudio de caso, pues según Tamayo (1999b) desea estudiar intensivamente las características básicas, la situación actual y sus interacciones con el medio (p.49). Para realizar esta investigación, según los métodos planteados

por Aktouf (2000), los más apropiados fueron el deductivo y el clínico, el cual radica en anotar todas las modificaciones que se van dando en el tiempo de la investigación; por otra parte es preciso decir que la naturaleza del fenómeno es de orden cualitativo ya que no se puede medir pero si se puede organizar en diferentes categorías (pp.35-37), debido a que la mayor intención de este proyecto investigativo fue determinar las técnicas del proceso administrativo utilizadas por Calzado Alpaca S.A.S. para la toma de decisiones actualmente.

Este proyecto investigativo tiene un nivel de conocimiento de carácter descriptivo, el cual está sumamente relacionado con el tipo de investigación. Es de carácter interdisciplinar, ya que está conformada por diversas áreas del conocimiento, entre las cuales se encuentran: Proceso administrativo, Administración Financiera y Macroeconomía. La persona encargada de suministrar información fue la directora comercial Ángela Patricia Echeverri, por medio de la entrevista, de acuerdo a esta fue como se obtuvieron los resultados de esta investigación.

### Diseño y Metodología Del Estudio

#### Diseño general de la investigación (Figura 1)

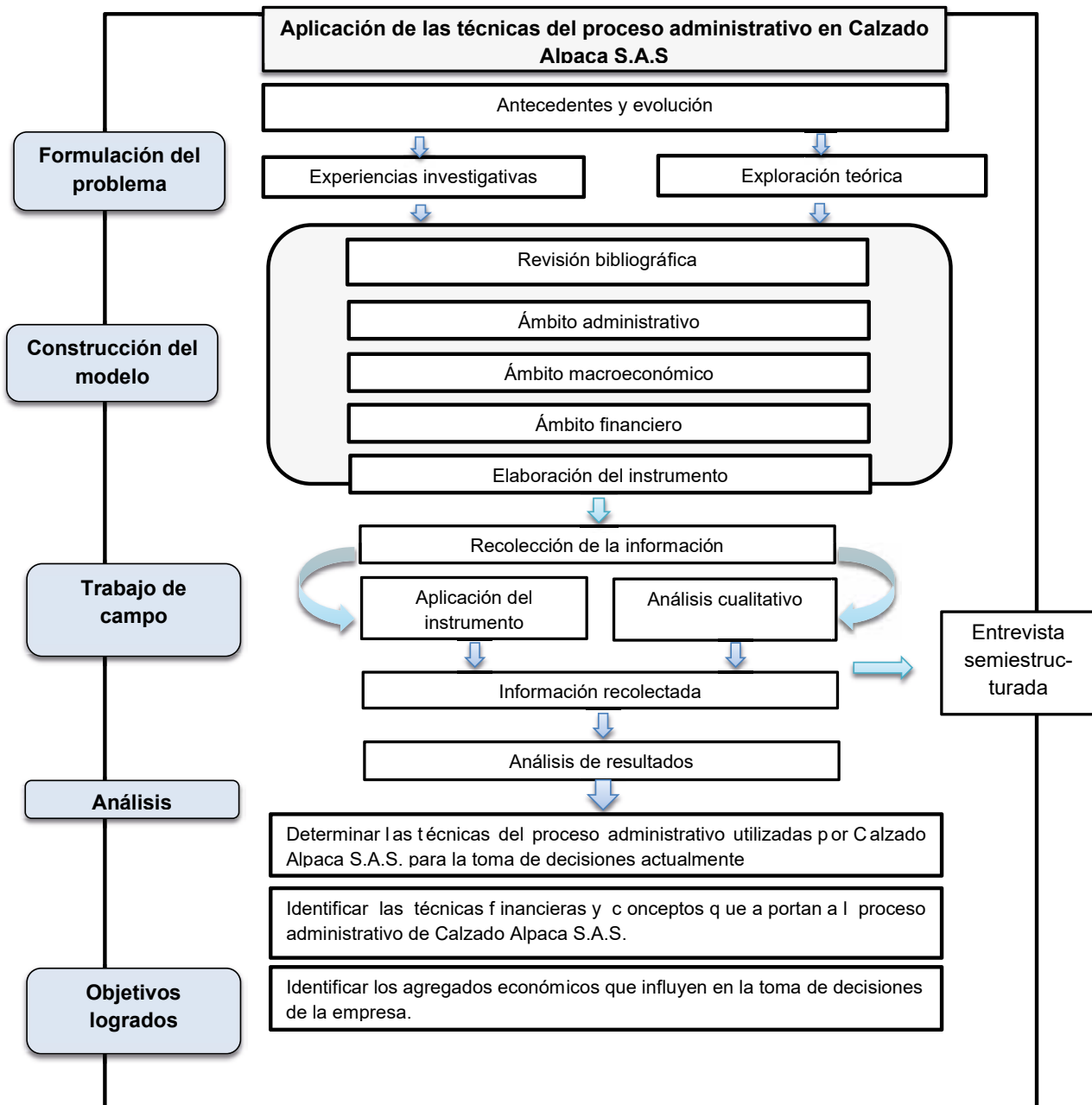


Ilustración 1: adaptado de: Análisis competitivo in-house de los procesos de importación-exportación del sector metalmeccánico en Pereira y Dosquebradas (Muñoz & Franco)

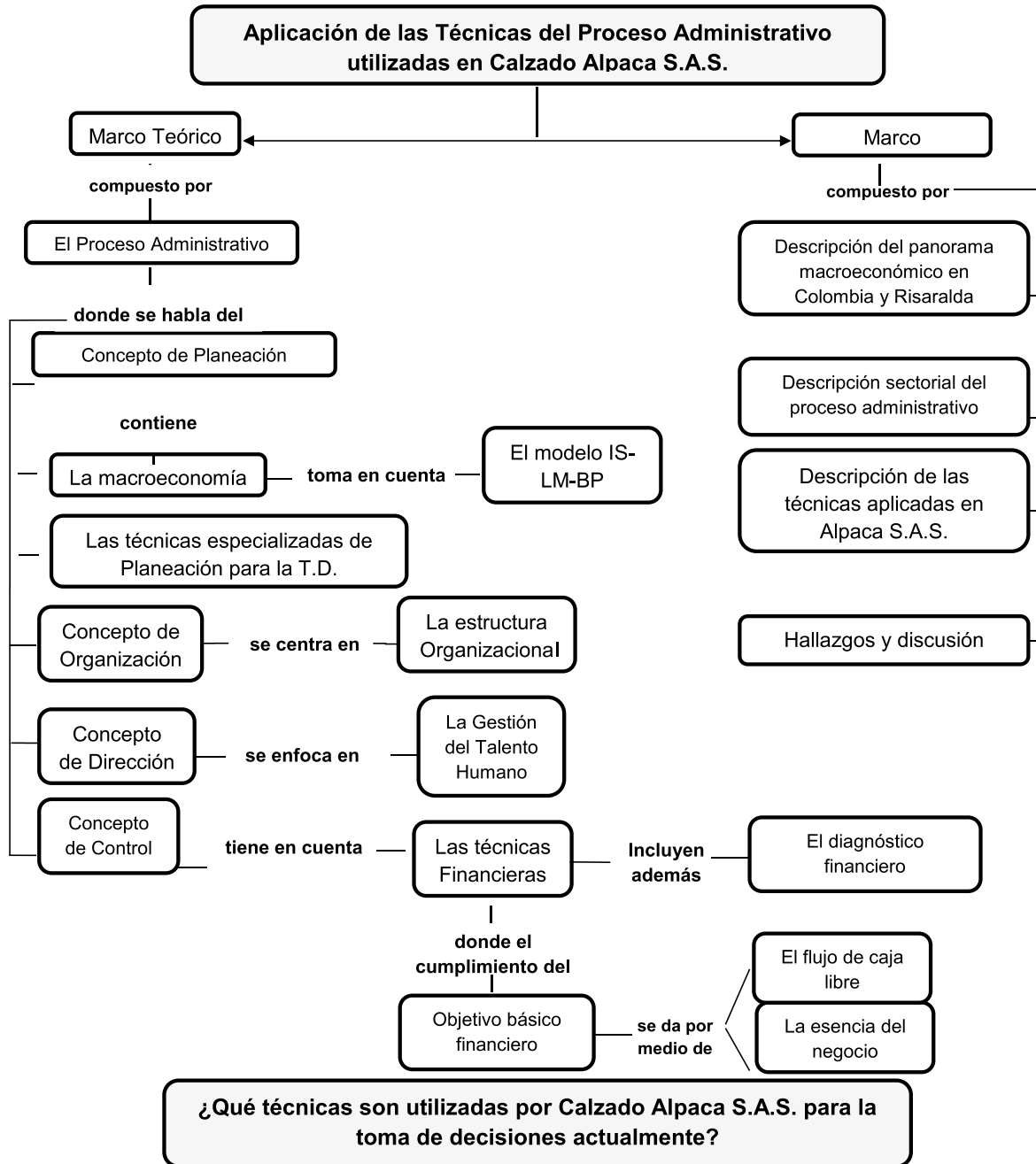


Ilustración 2: Elaboración propia

## Referente Teórico

Se entiende que el proceso administrativo se encuentra conformado por un conjunto de elementos que se relacionan entre sí para llevar a cabo el cumplimiento del objetivo organizacional, el cual debe ser definido por la gerencia, la misma que debe encargarse de brindar los medios necesarios para su ejecución. De este modo la planeación como proceso administrativo está estrictamente ligada con los objetivos organizacionales, pues según Robbins (1987), es la que determina objetivos y define la mejor manera de alcanzarlos, se ocupa de los medios — cómo se debe hacer— y de los fines —qué es lo que se tiene que hacer— (p.114).

La importancia de la macroeconomía en este tipo de estudios, radica en ser la encargada de brindar las herramientas necesarias para identificar el comportamiento de las economías globales, lo cual es un elemento de vital apoyo para los sectores que constantemente exportan e importan como lo es el sector industrial, específicamente el del calzado. En ese orden de ideas, una de las herramientas está dada por el modelo **IS - LM - BP**, el cual según Briceño y Camelo (2011) se explica a partir de tres equilibrios; el primero de ellos es el mercado de bienes y servicios (**IS**)<sup>1</sup> representada por  $Y = C + \bar{I} + \bar{G}$  donde  $Y$  es igual a la demanda agregada, compuesta por el consumo privado ( $C$ ), la inversión ( $\bar{I}$ ) y el gasto público ( $\bar{G}$ ); el equilibrio en el mercado monetario (**LM**)

ilustrado por la igualdad  $M = L(i)$ , que indica la relación existente entre el dinero, la renta nominal y el tipo de interés; y el equilibrio en el mercado cambiario (**BP**), que según Blanchard (2000) este desempeña el papel de registrar los ingresos y egresos de divisas por concepto de comercio exterior<sup>2</sup>, por concepto de servicios de factores productivos<sup>3</sup>, por concepto de transferencias<sup>4</sup> y por concepto de movimiento de capitales<sup>5</sup>. Esta curva es horizontal porque siempre hay equilibrio cambiario a una tasa de interés interna que es igual a la externa ( $i=i^*$ ) (p.88). A su vez las tres curvas de equilibrio expuestas anteriormente, conforman una economía abierta expresada por la ecuación  $Y = C + \bar{I} + \bar{G} + XN$ <sup>6</sup>.

Para la planeación resulta necesario abordar diversas técnicas especializadas planteadas por Dubrín (2000), para proyectar de manera adecuada lo que se desea llevar a cabo en la organización; la primera de ellas consiste en la elaboración de los diagramas de Gantt y de Hitos, los cuales son dos instrumentos básicos que ayudan a los administradores a llevar un registro que les permite saber si las actividades serán terminadas puntualmente; por otra parte se halla la técnica para la evaluación y revisión de programas (PERT), dicha técnica es empleada para seguir la pista de las actividades de planeación requeridos con el fin de concluir un proyecto no repetitivo de gran escala; existe otra técnica que consiste en analizar el punto de equilibrio, el cual es conocido como

1 Anexo 1: Ecuación IS.

2 Flujos de exportaciones e importaciones de bienes y servicios.

3 Flujos que conforman los ingresos netos del exterior.

4 Flujos de pagos que no tienen contrapartida como la ayuda externa.

5 Flujos de entrada y salida de capitales, tanto de inversión directa como de préstamo.

6 Anexo 2: ecuación IS-LM-BP y gráfica.

un método para determinar la relación entre el total de costos y el de ingresos en diversos niveles de la actividad de ventas o de producción; otro instrumento útil para la planeación son los árboles de decisión, en donde se grafican las soluciones alternativas que existen para resolver un problema (pp.166-173).

Como propone el autor referenciado líneas atrás; entre las técnicas especializadas se encuentran las que son aplicadas para el control de inventarios, en donde la primera es conocida como la planeación de los materiales requeridos, el cual es un sistema computarizado, diseñado para asegurar que el manejo de materiales y el control de inventarios sean eficientes, esta técnica es una aportación importante porque permite reducir los niveles de inventarios y los costos directos de mano de obra; otra técnica es la cantidad económica de pedido (CEP), reconocida como el nivel de los inventarios que reduce al mínimo los costos administrativos y de mantenimiento; la CEP indica la cantidad para resurtir el inventario que tiene el costo más bajo y finalmente se encuentra la técnica conocida como “just in time” (sistema justo a tiempo), el cual es un método para controlar los inventarios, diseñado para reducirlos al mínimo y llevarlos a la planta en el momento exacto (pp.175-177).

Como se pudo evidenciar, las seis técnicas especializadas para la planeación, radican en controlar el cumplimiento de las actividades sobre el tiempo, así como las probabilidades de beneficio o de pérdida para la empresa y el correcto control de los inventarios para alcanzar el mejor desempeño organizacional. Es importante recalcar, que los gerentes también son responsables de diseñar la

estructura empresarial, la cual implica llevar a cabo la función de organización, entendida como “(...) el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que éstos puedan alcanzar las metas de la organización” (Stoner et al, 1996, p.12).

Siguiendo esta lógica, como componente inicial, es necesario manifestar que el diseño expresa la manera en cómo se estructura una empresa, es decir “el diseño de la organización se ocupa de las acciones de la administración para construir o cambiar la estructura” (Robbins, 1987, p.177). Es por ello que el diseño y la estructura están relacionados recíprocamente; cabe recalcar además, que este diseño se lleva a cabo después de haber planeado el objetivo corporativo. La estructura organizativa es definida por Robbins y Judge (2009), como el modo en que se dividen, agrupan y coordinan los trabajos de las actividades. Para diseñar la estructura de la organización existen seis elementos claves, los cuales brevemente nombrados son: la especialización del trabajo, la departamentalización, la cadena de mando, la extensión de control, la centralización y descentralización, al igual que la formalización (pp.519-525). Además de los elementos esenciales para el diseño de la estructura, existen cinco aplicaciones del diseño organizacional planteadas por Robbins y Coulter (2009), entre las tradicionales se encuentran: la estructura simple y la burocracia y entre las contemporáneas: la estructura basada en equipos, la estructura matricial y de proyectos y la estructura sin límites.

Por lo tanto “La estructura simple es una organización “plana” ya que generalmente



sólo tiene dos o tres niveles verticales, una distribución informal de empleados y un individuo en quién está centralizada la autoridad de toma de decisiones” (Robbins & Coulter, 1996, p.357). Estos mismos autores, plantean que la burocracia es un arreglo organizacional basado en el orden, la lógica y el uso legítimo de la autoridad, en esta se encuentra la estructura funcional y divisional; la primera tiene como enfoque alcanzar las eficiencias de la división del trabajo al agrupar especialistas similares en grupos funcionales, además es baja en complejidad y formalización, pero alta en centralización; la segunda se caracteriza por ser una estructura organizacional integrada por unidades o divisiones autónomas y auto-contenidas (pp. 357-358).

Según Robbins y Coulter (2009) la estructura basada en equipos es aquella donde la organización entera está integrada por grupos o equipos de trabajo que desempeñan las labores de la empresa, además de esto los empleados están más involucrados y tienen más autoridad, es decir que hay una reducción de barreras entre las áreas funcionales, no hay cadena de mando clara ni presión sobre los equipos de trabajo. La estructura matricial y de proyectos es la que asigna especialistas de distintas áreas funcionales a determinados proyectos, se caracteriza por tener un diseño fluido y flexible, y toma decisiones de manera rápida, esta no posee complejidad para asignar personas a los proyectos. En última instancia la estructura sin límites no está restringida por límites artificiales horizontales, verticales o externos; incluye tipos de organizaciones virtuales y de red, es muy flexible y receptiva y carece de control lo que causa dificultades de comunicación (pp. 317-319).

Avanzando en este razonamiento, se puede decir que el siguiente aspecto a tratar, asume que toda organización incluye gente y la obligación de la gerencia es dirigir y coordinar a sus colaboradores; por consiguiente Robbins y Coulter (1996), interpretan que la dirección se da cuando los gerentes motivan a sus subordinados, dirigen las actividades de otros, seleccionan el mejor canal de comunicación o resuelven conflictos entre sus miembros (p.9). En base con lo anterior la motivación es un factor fundamental en lo que respecta a la gestión del talento humano, el cual como se expresa en Muñoz citando a González (2009), se encarga de moldear las posibilidades latentes del ser humano, de tal manera que las empresas, se conviertan en escenarios de desarrollo individual y social para sus trabajadores, para ellas mismas y para su entorno, el mismo que consiste en permitir la realización del potencial, de la capacidad, de la inteligencia, de la aptitud natural de los hombres y las mujeres que expresan en su libertad de ser, su mismidad, a través del trabajo, en tanto que este se convierte a su vez en factor fundamental para el desarrollo individual y social (p.11). Habiendo comprendido más profundamente la importancia de la Gestión del Talento Humano (GTH), es necesario reconocer la relevancia que esta área ejerce en la empresa, pues en la medida en que los colaboradores encuentran motivación, el desempeño de la organización mejora, ya que en palabras de Calderón como se cita en Muñoz (2009), el ser humano no es simplemente un instrumento de producción, es una persona con sentimientos, valores, intereses, imaginación, palabras y pensamientos (p.17); así mismo, podría decirse que aquellos denominados “clientes internos” son esos agentes a los cuales se les debe brindar una especial atención, pues de cierta manera son esa fuerza laboral que

impulsa a la organización a alcanzar su objetivo organizacional.

Paradójicamente hoy en día se habla constantemente en las organizaciones de la importancia de reconocer todo este tipo de aspectos e implementarlos en la compañía, lo cierto es que son intenciones superfluas, pues es claro que priman los intereses economicistas que se persiguen. Lo anterior, es sintetizado en palabras de Cruz Kronfly (2009), las cuales versan que la invocación generalizada a reconocer plenamente la humanidad del otro no se cumple, entre lo que se predica y lo que en realidad se practica (p.13).

Como instancia final, los gerentes desarrollan funciones de control, pues según Robbins y Coulter (1996), una vez que se han elaborado los planes (planificación), que los arreglos estructurales han sido delineados (organización) y que se ha contratado, entrenado y motivado a las personas (dirección), todavía algo puede salir mal. Para garantizar que las cosas vayan como deben ser, la gerencia tiene que observar el desempeño real de la organización, el cual debe ser comparado con las metas previamente establecidas; si hay alguna desviación importante es obligación de la gerencia hacer que la organización vuelva al camino correcto. Este proceso de observar, comparar, corregir es lo que se llama función de control (p.10).

Es importante tener en cuenta que para ejercer un óptimo control organizacional, existen ciertas técnicas financieras que apoyan la gestión del proceso administrativo. La primera técnica es el flujo de caja libre, cuyo concepto es entendido como:

“(…) lo que queda disponible para los acreedores financieros y los accionistas o socios. A los acreedores financieros se le atiende con Servicio a la Deuda (capital más intereses), y a los propietarios con la suma restante, con la cual ellos toman decisiones, una de las cuales es la determinación de la cantidad a repartir como dividendos” (García, 2009, p.15).

Una empresa puede considerarse como un buen negocio y por lo tanto afirmarse que está cumpliendo su objetivo básico financiero —si genera una corriente de efectivo que le permita cumplir con sus tres decisiones financieras— el cual es conocido como “(…) el incremento del patrimonio de los accionistas en armonía con los objetivos asociados con clientes, trabajadores y demás grupos de interés” (García, 2003, p.5). Hay que agregar además que éste, al estar conformado por los objetivos de las diferentes áreas de la compañía, va encaminado a su vez hacia el cumplimiento del objetivo organizacional. Las decisiones que se nombraron en líneas anteriores según García (2009), se conocen como: reponer el capital de trabajo y atender a los requerimientos de inversión en activos fijos, atender el servicio a la deuda y por último repartir las utilidades entre los socios de acuerdo con sus expectativas (p.10).

Cabe mencionar que otro factor que contribuye al cumplimiento del objetivo básico financiero, tal como lo expresa Salazar (2016), es la esencia del negocio, pues esta hace referencia al análisis del cumplimiento de cuatro desigualdades esenciales, las que se hacen efectivas cuando: la rentabilidad

del patrimonio (RP) es  $>$  a la tasa mínima de rendimiento requerido (TMRR), el cual se analiza en términos de las expectativas del inversionista; la rentabilidad del activo (RA) es  $>$  al costo promedio ponderado de capital (CPPK), esta compara la rentabilidad del activo de la empresa con el costo promedio ponderado de capital; la rentabilidad del patrimonio (RP) es  $>$  al costo promedio ponderado de capital (CPPK), aquí se analizan los riesgos del inversionista y por último la rentabilidad del patrimonio (RP) es  $>$  a la rentabilidad del activo (RA), en donde si se cumplen las 3 anteriores, esta no es de gran relevancia.

Finalmente para identificar la actual condición financiera de la empresa, resulta necesario tener presente una técnica de suma relevancia denominada diagnóstico financiero, interpretado por Salazar (2016), como la evaluación de la gestión financiera de la compañía, a través del análisis de los estados financieros, la revisión de las variables del entorno endógeno y exógeno, así como la aplicación de índices financieros, con el objetivo de analizar los signos vitales de la empresa denominados: liquidez, rentabilidad y endeudamiento; en este sentido la liquidez es entendida como aquella evaluación realizada a la capacidad que muestra la empresa para cumplir con los compromisos de forma oportuna; por su parte la rentabilidad se encarga de evaluar la eficiencia de la empresa en el manejo de las inversiones; y en últimas el endeudamiento determina el riesgo que asume la empresa tomando en cuenta la deuda y su efecto sobre la rentabilidad del patrimonio que le permiten obtener el conocimiento de la capacidad de endeudamiento posible.

## Referente Contextual

Profundizando un poco más en la investigación, Calzado Alpaca S.A.S. se encuentra localizada, en la variante la Romelia el Pollo Santa Ana baja en el municipio de Dosquebradas (Risaralda). Según la ley de PYMES número 590 esta organización se encuentra catalogada como una empresa mediana, constituida por una sociedad anónima simplificada, representada por 3 accionistas con una economía que abarca territorio regional, nacional e internacional, contando con su sede principal ubicada en el municipio de Dosquebradas; se encuentra registrada en la Cámara de Comercio de Dosquebradas con CIIU N° 1521<sup>7</sup> la cual se desenvuelve en el sector económico manufacturero y comercial, pues se dedica principalmente a la fabricación de calzado de cuero y piel, con cualquier tipo de suela y a la comercialización del mismo.

Según el director de ASOFACAR el Dr. Vladimir Sandoval (2016), Calzado Alpaca S.A.S. es una empresa que empezó desde abajo, caracterizándose fundamentalmente por una destacada organización, lo cual le ha permitido ser reconocida como una de las empresas abanderadas del sector; así mismo la continua actualización de maquinaria, le ha posibilitado mejorar sus procesos productivos y adaptarse a las tendencias hacia las que se inclina la moda en el mercado. De igual manera expresa que la clave de su éxito radica en el ritmo de producción bien costeados en sus procesos productivos, los cuales han sido implementados de manera lenta pero constante, bajo los estándares de organización más sofisticados.

---

7 4ta edición

Igualmente, Echeverri (2016), agrega que esta organización cuenta con más de 46 años de experiencia y un robusto portafolio de clientes nacionales e internacionales, los cuales acreditan a Calzado Alpaca S.A.S. como uno de los productores y comercializadores de calzado institucional más importantes de Colombia, con procesos direccionados a través del estándar internacional ISO 9001:2008, además de una gran variedad de productos en conformidad con requerimientos validados a través de laboratorios certificados para la realización de pruebas técnicas, la empresa ejecuta su proceso fabril con tecnología de punta, reconociendo la innovación como punto de partida para la satisfacción de un cliente con infinidad de opciones, en donde solo la diferenciación a través de valores agregados en sus materias primas y proceso productivo aseguran el crecimiento constante de la unidad de negocio, que cada vez se posiciona más en el complejo mercado de calzado institucional.

Hace un par de décadas atrás, el sector del calzado se caracterizaba por gozar de unos altos estándares de calidad sustentados en la efectividad de entrega, los destacables diseños de sus productos, al igual que el dinamismo y productividad en cada uno de sus procesos. No obstante, con el pasar de los años el sector se fue quedando estancado debido a la falta de capacitación de cada uno de los miembros que han laborado en esta industria manufacturera; según Gallego y Grisales (2007), este tipo de aspectos ha traído consigo limitaciones en sus áreas de investigación y desarrollo, causado por la falta de información y formación de la alta gerencia, que impulse a la creación de estrategias para reducir el impacto que generan las empresas de mayor tamaño a

nivel nacional y entrar a competir con ellas (p.196).

Es importante decir, que así como referencian las cifras de registros públicos de las Cámaras de Comercio del país, citado por la Universidad del Rosario (2013), el 98% de las empresas que conforman este sector, son catalogadas como micros y pequeñas, lo cual supone que son organizaciones que por sí mismas no están en las capacidades de hacer pie a un mercado que constantemente demanda innovaciones en sus procesos, es por ello que los autores previamente mencionados expresan que existe un desentendimiento con el sector por parte de instituciones públicas y privadas como Cámaras de Comercio, Alcaldías, Asociación Nacional de Industriales (ANDI), Asociación Colombiana de Medianas y Pequeñas Industrias (ACOPI), Organizaciones no Gubernamentales (ONGs), academias locales, entre otras; las cuales tienen el poder en el medio para gestionar recursos y estrategias que impulsen la productividad y el desarrollo del mismo.

Es necesario recalcar que la elaboración de un par de zapatos genera 7 empleos desde el momento de la recolección de la materia prima hasta entregar el producto terminado como lo afirmó Sandoval (2016), lo cual es un argumento importantísimo para ayudar al sector a acceder a nuevas y mejores oportunidades. Teniendo en cuenta todos estos aspectos, como menciona el mismo autor, esto ha llevado a que las empresas de calzado tengan un ciclo de vida en donde nacen, crecen, se reproducen y mueren en muy poco tiempo, para lo cual estima un tiempo promedio, según el tipo de administración de un máximo de 5 años de permanencia en el mercado, lo que permite entrever la poca

solidez empresarial justificada en la escasa proyección por parte de los gerentes, puesto que se empeñan en vivir el día a día y no encuentran en las instituciones externas el apoyo necesario para salir a flote.

En ese orden de ideas, el empresario que decide incursionar en la industria del calzado debe tener en cuenta el dinamismo del sector, así como las características técnicas que poseen este tipo de organizaciones. Por lo tanto, es necesario identificar que este sector se caracteriza por tener unas tendencias cíclicas, en donde se guarda la esencia de diseños anteriores, pero al mismo tiempo se debe generar un toque innovador y diferenciador que produzca reacciones en el mercado. Así mismo, es importante reconocer que el mercado del sector no está limitado netamente al interior del departamento, pues Risaralda distribuye su producción a otras ciudades del territorio nacional, como lo son Medellín, Armenia, Manizales, Ibagué, Bucaramanga, entre otras.

Cabe mencionar además, que en el Área Metropolitana Centro Occidente (AMCO), los principales referentes organizacionales de esta industria manufacturera son Calzado Bucaramanga, Calzado Spring Step, Calzado Alpaca S.A.S. entre otras; las cuales han sido empresas que se han destacado permanentemente por innovar en sus procesos productivos, elemento que les ha permitido posicionarse en el mercado actual.

Pasando a las características técnicas de esta industria, según Sandoval (2016), la mayoría de las organizaciones que pertenecen a la misma se caracterizan por

tener una administración marcadamente empírica, motivo por el cual los empresarios de la región no llevan a cabo técnicas especializadas para la planeación como lo son la red PERT, diagramas de Gantt e hitos y árboles de decisión en sus proyectos empresariales. Sin embargo argumenta que pocas empresas, con una trayectoria más sólida en el mercado si incurren en ellas como lo son Kosta Azul, Calzado Alpaca, Calzado Kapriato y otras empresas de menor envergadura las ponen en práctica de manera más sutil.

En contraste con lo anterior, afirma que la mayoría de las organizaciones del sector manejan el punto de equilibrio para calcular la rentabilidad del producto, además de estimar si hubo pérdidas o ganancias ya que por medio de un balance de ingresos y egresos, se guían para realizar este tipo de proceso. En lo que respecta a el manejo que se le da a los inventarios, expresa que el almacenamiento de los mismos es muy reducido o prácticamente cero, dado que la metodología implementada consiste en la elaboración de productos modelo, los cuales son ofertados a los distintos establecimientos de comercio o clientes, los mismos que se encargan de realizar los respectivos pedidos y en base a esto se establecen los estándares de producción.

Así mismo, manifiesta que el calzado hoy en día tiene una proporción de fabricación en donde el 50% de los productos son elaborados a base de materiales sintéticos y el otro 50% a base de cuero. Adicionalmente expresa, que este sector es sumamente atractivo para los inversionistas, puesto que la rentabilidad que el mismo retribuye es considerable, para lo cual ejemplifica suponiendo que un par de

sandalias las cuales su costo de fabricación ronda los 25.000 pesos proporcionan un margen de utilidad de 6.000 pesos, lo cual puede incrementar o disminuir según el tipo de calzado manufacturado. Además de esto, argumenta que la proporción de productores y comercializadores en Risaralda es del 40% y 60% respectivamente, lo cual es justificado en la comodidad logística y beneficio económico que suministra el dedicarse exclusivamente a la comercialización. Por otra parte, a nivel nacional se sigue marcando la misma tendencia aunque los márgenes varían un poco, pues según las cifras de registros públicos de las Cámaras de Comercio del país, citado por la Universidad del Rosario (2013), los productores participan con el 46% del mercado Colombiano y los comercializadores con el 54% del mismo.

Resaltando en este apartado, que las cifras analizadas posteriormente serán promediadas entre un periodo de tiempo comprendido desde el año 2000 al 2014; por tanto es importante destacar que los indicadores porcentuales que caracterizan la industria manufacturera colombiana, según el Banco Mundial (2016), en promedio la inflación alcanzó un 5,1%; así mismo la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) (2016), cita en sus informes que el desempleo obtuvo un 13,6%, identificándose en ambas variables una continua decadencia. A su vez, la CEPAL (2016), evidencia que la contribución que tiene la industria manufacturera en el PIB nacional es del 13,2% donde ha tenido una disminución constante desde el 2007.

Las exportaciones netas del periodo tomadas desde la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) y el Departamento

Administrativo Nacional de Estadística (DANE) (2016), presentaron niveles negativos a causa de que la industria en Colombia importó 26,57% más de lo que exportó; no obstante para el sector industrial risaraldense, tal como se expresa en los informes de coyuntura económica regional (ICER) (2016), los índices fueron del 0,58%, evidenciando de esta manera la poca intervención que tiene este sector económico a nivel regional. Los datos referenciados con anterioridad serán tabulados posteriormente. En cuanto al sector del calzado se refiere, según los datos calculados entre la CEPAL y el DANE (2016), este tiene una participación en el PIB colombiano de un 0,33%; por otra parte las exportaciones netas, como se expresan en el DANE y la DIAN (2016), cayeron a niveles porcentuales de -0,57%, evidenciándose así el mismo fenómeno negativo que presenta la industria manufacturera en el país. A nivel regional, los informes del ICER (2016), permiten entrever que la contribución en el PIB fue del 0,70%. En cuanto a las exportaciones netas en la industria Risaraldense, se generaron niveles promedio de 1,56%. Los datos referenciados con anterioridad serán tabulados posteriormente.

Continuando con la descripción del sector, de acuerdo con el DANE como se cita en Ruiz (2010), en Colombia la industria del calzado representa un 0,27% del PIB nacional y 2,17% en el PIB manufacturero en donde se generan aproximadamente 100.000 empleos y se exporta fuertemente hacia otras fronteras nacionales. Por lo tanto es necesario tener en cuenta que existen ciertas variables macroeconómicas que afectan directa e indirectamente este sector tan importante de la economía colombiana,

como lo son los tipos de cambios y las decisiones implementadas por los países a los que llega la industria manufacturera nacional, entre los que se encuentran Estados Unidos, Venezuela y Ecuador; adicional a esto, el dólar entra a jugar un papel esencial en este tipo de aspectos, pues su alza disminuye los ingresos provenientes de las ventas al exterior y por otra parte los ingresos nacionales caen también como contracción de la demanda interna.

Adicional a lo anterior, se encontraron ciertos elementos de vital importancia para esta investigación suministrados por el DANE (2010) y la Superintendencia de Sociedades (2013), en donde se logró evidenciar que la participación del calzado en la industria manufacturera de Risaralda es del 0,070%, indicador en el cual se destaca una empresa pereirana denominada Confecciones Argos LTDA., a consecuencia de ser la única organización del sector que se encuentra registrada en la Superintendencia de Sociedades. Profundizando un poco más en este tipo de aspectos, se halla que durante el periodo 2000 – 2004, no se evidencia participación alguna, no obstante para el 2005 su incidencia en los indicadores es del 0,134%, en contraste para el año 2006 su participación disminuyó a 0,124%, mientras tanto para el 2007 su proporción se vio aumentada al 0,146%, sin embargo en lo que se refiere al 2008, 2009 y 2010, se presenta de manera escalonada una marcada y constante decadencia iniciando en un 0,117%, pasando a un 0,099% y finalizando su declive en un 0,085% respectivamente.

Como resultado de todo esto, mencionan los registros públicos de las Cámaras de Comercio del país (2013), que el sector se

proyecta a 3 grandes periodos de tiempo. Inicialmente para el año 2018 se espera desarrollar un modelo de gestión integral que mejore la productividad y competitividad de las empresas del sector, que articulado con la oferta institucional del estado genere círculos virtuosos entre productores y comercializadores para garantizar la recuperación del mercado interno; así mismo, para el año 2023 lo esperado es potenciar el calzado en todas sus gamas tanto en cuero de alta calidad, como en materiales sintéticos por medio de un diseño diferenciador, el trabajo conjunto entre la cadena de valor y la difusión de información en cuanto a las tendencias de la moda; finalmente, para el año 2028 el objetivo es consolidar la cadena productiva con empresas fortalecidas, marcas posicionadas en el mercado interno e internacional, contando con una alta apropiación tecnológica y desarrollo sostenible.

## Hallazgos

En el campo macroeconómico, se detectó que los aspectos económicos que la empresa considera que influyen en sus operaciones son el nivel de desarrollo económico de la región puesto que para ellos es importante las características del país o sector en donde van a establecer su organización, para adecuar la misma a las condiciones endógenas del entorno. A nivel internacional, la compañía estipula pertinente, estudiar el proteccionismo por parte de los estados para conocer elementos de vital importancia como lo son aranceles e impuestos sobre la exportación e importación.

A su vez, consideran que el sector del calzado se encuentra en crecimiento, estable

y con una buena dinámica; además cuentan con un gran abanico de posibilidades dentro del mismo gracias a las características de sus productos. Adicionalmente Calzado Alpaca S.A.S. utiliza como variables económicas en su interior el crecimiento del sector en cuanto a las áreas de producción, financiera, ventas y proveedores. Así mismo la variable inflacionaria la tiene en cuenta para sus departamentos de producción y ventas; de igual manera la tasa de interés para el campo financiero, de proveedores y ventas; y finalmente consideran relevante la tasa cambiaria en cuanto a su área financiera y de ventas debido a las organizaciones establecidas en otras fronteras nacionales.

En lo que compete al proceso administrativo, luego de haber realizado los respectivos estudios acerca de qué técnicas son utilizadas por Calzado Alpaca S.A.S., se evidenció que la organización, debido a que está certificada en alta calidad por la norma ISO 9001: 2008, toma en cuenta el ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar), identificado como proceso administrativo de la misma; este es planteado por (Gutiérrez, 2014), como un procedimiento que se sigue para estructurar y ejecutar proyectos de mejora de la calidad y productividad en cualquier nivel jerárquico al interior de la organización (p.120). A partir de este proceso Calzado Alpaca S.A.S. desarrolla un plan donde define y analiza la magnitud del problema detectado; después de investigar todas las posibles causas de dicho problema, toma en cuenta la más importante y a partir de esta decide el plan a desarrollar; el mismo que es aplicado en pequeña escala donde se ejecuta el plan determinado; posteriormente se centra en verificar si se obtuvieron los resultados esperados y en base a esto previene la recurrencia del problema y llega a una conclusión.

Como se conoce dentro de la planeación, existen diferentes técnicas aplicadas en el proceso administrativo. Esta compañía emplea 3 de las 6 técnicas planteadas por Dubrín (2000), entre las que se encuentran el punto de equilibrio, en donde maneja un balance de sus ingresos y costos de manera anual, el cual les facilita calcular sus pérdidas y ganancias. Otra técnica empleada por ella es la Red PERT, en la cual expone la ruta crítica de determinado proyecto, que se llevará a cabo por un conjunto de actividades, las mismas que se deben verificar si son desarrolladas puntualmente. Además de esta utiliza los arboles de decisión — cabe recalcar que esta no es tan utilizada como las anteriores — en estos se plantean una serie de alternativas con sus indicadores de éxito y fracaso teniendo presente el valor de cada uno de ellos y por último en cuanto al manejo de inventarios, se obtuvo que poseen un inventario permanente, desarrollado por un conteo físico y medición en ponderado.

En el ámbito estructural, esta organización no se pudo clasificar dentro de ninguna estructura de las planteadas en el referente teórico, debido a que posee características muy particulares; no obstante, esta alcanza la eficiencia proyectada al tener una correcta división del trabajo, agrupando de manera pertinente los especialistas para desarrollar sus funciones en cada área; además es descentralizada ya que siempre tiene en cuenta las opiniones de todo el equipo de colaboradores; por último y no menos importante, Calzado Alpaca S.A.S. se identifica por tener una alta formalización en su cultura, en sus procesos y en el estricto control a la hora de contratar el personal más calificado para desempeñar cada uno de los cargos, lo que hace de esta una organización totalmente capacitada para



brindar a la sociedad, un producto de alta calidad.

Como se nombró en líneas anteriores, esta estructura es poco centralizada, lo que conlleva a tener presente la opinión de todo el equipo de sus colaboradores, esto hace que Calzado Alpaca S.A.S. tenga un gran interés por la opinión de cada uno de ellos, considerándolos como un elemento clave y fundamental dentro de la cadena de valor, haciendo de ellos un camino para el logro de los objetivos comunes; dentro de su cultura organizacional se tiene muy presente la motivación y el bienestar de sus colaboradores por medio de la realización de jornadas de recreación, capacitación y demás actividades que permitan alcanzar su autorrealización para que estos a su vez, contribuyan al desarrollo organizacional.

Según los estudios realizados, el instrumento aplicado arrojó que la compañía ha venido presentando desde el 2012 una evolución exponencial en lo que respecta a sus ventas, con índices que oscilan entre los 15.000 y los 21.000 millones de pesos en los últimos 5 años; no obstante en el 2013, la empresa presentó una decadencia en la mayoría de sus resultados. A su vez, la empresa consideró de carácter confidencial el suministro de la información acerca del rango promedio de activos totales, motivo por el cual no fue posible la determinación de los mismos; sin embargo manifestó gozar de unos buenos índices que respaldan su liquidez y rentabilidad, sustentándose en sus estados de resultados y punto de equilibrio, lo que le ha posibilitado el cumplimiento de sus 3 decisiones financieras, dando a conocer que luego de haber cubierto las mismas, le queda un porcentaje considerable para

la modernización y tecnificación de sus procesos.

En consonancia con la temática anterior, Calzado Alpaca S.A.S., expresa que su departamento financiero se encuentra subdividido en 3 áreas, entre las que se evidencian el campo contable, el de tesorería y el de cartera; los cuales están a cargo de un contador y un gerente administrativo, cuya formación es de carácter universitario con 7 y 6 años de experiencia laboral respectivamente. En cuanto a lo que compete al tiempo estipulado para la planeación o elaboración de presupuestos, la organización se proyecta en el mediano y en el largo plazo para el desarrollo de sus actividades. De igual forma las áreas o temáticas que tiene automatizadas la misma, son la contabilidad, nomina, cartera, inventarios, facturación, sistema de costos, presupuesto y proyectos, tesorería, cuentas por pagar, obligaciones financieras y clasificación de clientes.

Otro rasgo identificado, consistió en que los objetivos financieros más importantes para la empresa son la maximización de utilidades, el cumplimiento de la proyección de utilidades estipuladas y lograr los más altos beneficios financieros a muy bajo costo. En cuanto a los factores bajo los cuales miden la riqueza de los inversionistas, la compañía considera que el aspecto más relevante es el crecimiento de los dividendos. A su vez, consideran que los aspectos más importantes en cuanto a las decisiones de crédito bancario son la capacidad de negociación, la planeación adecuada de las necesidades de crédito y la capacidad para el cumplimiento de sus pagos. En lo que respecta a sus proveedores, valoran como elementos más relevantes que los mismos

les suministren la información de manera oportuna, la calidad de los productos, al igual que la seguridad en las fechas de entrega, seriedad y cumplimiento de las mismas. En cuanto al manejo de inventarios se refiere, destacan como componentes más relevantes el establecimiento de niveles mínimos y máximos de seguridad de inventarios, además del control en cuanto a la rotación de estos.

Acorde con estas decisiones en las políticas utilizadas para conceder crédito a los clientes, la compañía resalta la importancia de las referencias personales, comerciales y financieras; el análisis y cumplimiento de los estados financieros, al igual que la capacidad de endeudamiento de los mismos. Como instancia final para el seguimiento y control de su cartera tienen en cuenta factores de vital importancia como la claridad de las políticas de cobranza mediante un sistema ágil para realizarlos de manera oportuna, el análisis de rotación de la cartera y el control del costo financiero de la misma.

## Conclusiones

El presente estudio ha sido una confrontación de la teoría organizacional en lo que respecta a la planeación, organización, dirección y control. Considerando los elementos expuestos a lo largo de este proyecto investigativo, se determinó que a pesar de que la organización Calzado Alpaca S.A.S. implementa un proceso administrativo diferente, las técnicas de planificación que llevan a cabo son las que Dubrín denomina punto de equilibrio, red PERT y árboles de decisión.

Para el componente macroeconómico, se identificaron los agregados macroeconómicos que influyen en la toma de decisiones, pues la compañía expresa tener en cuenta variables endógenas y exógenas, que puedan brindarles la información necesaria y pertinente para el desarrollo de sus actividades de manera óptima y eficiente.

En lo que respecta al componente financiero, se logró identificar que las técnicas financieras y conceptos que aportan al proceso administrativo se ven reflejados en primera instancia por el control manejado en sus sistemas contables, dado que tienen automatizados las diferentes áreas de este sistema; a su vez, la empresa considera como objetivo básico financiero la maximización de sus utilidades o creación de valor de la misma, sustentándose en los más altos índices de calidad y productividad, de la mano del cumplimiento de sus valores corporativos, los cuales se evidencian en la cultura organizacional que se lleva a cabo en Calzado Alpaca S.A.S.

En final instancia en cuanto a sus decisiones financieras, la empresa cumple con la reposición de sus inventarios o reinversión de capital, para proceder con su componente de financiación en el cual la compañía hace especial énfasis para cumplir con todas sus obligaciones bancarias o crediticias; no obstante, teniendo en cuenta los recursos que son destinados para estas dos rubros, la organización considera como elemento primordial el pago de sus dividendos y la maximización de su patrimonio, efectuando de esta manera el desarrollo de sus 3 decisiones financieras de manera adecuada.

## Referencias

- Aktouf, O. (2000). *La metodología de la investigación en las ciencias sociales*. Cali: Editorial Universidad del Valle.
- Banco de la república. (2016). *Publicaciones e investigación*. Recuperado de: <http://www.banrep.gov.co/es/publicaciones>
- Banco Mundial (2016). Datos. Recuperado de: <http://datos.bancomundial.org/>
- Briceño, A. & Camelo, M. (2011). *Análisis macroeconómico del plan nacional de desarrollo 2010- 2014 “prosperidad para todos”: aplicación de un modelo simple de demanda*. Colombia: Bogotá.
- Calderón, G. (2004). Lo estratégico y lo humano en la dirección de las personas. En: pensamiento y gestión, 16. Pp. 158 – 176. Universidad del Norte. División de Ciencias Administrativas. Bogotá: Ediciones Uninorte - Quebecor World.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2016). *Estadísticas e Indicadores*. Recuperado de: [http://estadisticas.cepal.org/cepalstat/WEB\\_CEPALSTAT/Portada.asp](http://estadisticas.cepal.org/cepalstat/WEB_CEPALSTAT/Portada.asp)
- Comisión Regional de Competitividad Risaralda (2012). Recuperado de: <http://www.crcrisaralda.org/es/inicio.html>
- Cruz Kronfly, F. (2002). El mundo del trabajo y las organizaciones desde la perspectiva de las prácticas inhumanas. En: cuadernos de administración ¿humanismo organizacional? Nuevas perspectivas, 27. Pp. 13 – 22. Cali: Universidad del Valle.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas. (2016). *Cuentas nacionales departamentales*. Recuperado de: <http://www.dane.gov.co/index.php/cuentas-economicas/cuentas-departamentales>
- Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales. (2016). Recuperado de: <http://www.dian.gov.co/>
- Dubrín, J. (5ª Ed.).(2000). *Fundamentos De Administración*. Thomson Editores.
- Gallego, A. Grisales, C. (2007). *Evaluación de la productividad del sector calzado en el área metropolitana centro occidente (AMCO) y propuesta de un plan estratégico de mejoramiento del factor más crítico*. Pereira: Universidad Tecnológica de Pereira.
- García, O. (2003). *Valoración de empresas, gerencia del valor y EVA*. Medellín: Digital Express.
- García, O. (4ª Ed.). (2009). *Administración financiera: fundamentos y aplicaciones*. Cali: Prensa Moderna Impresores.
- González, L. (2003). Presentación. En: revista en talento humano. Facultad de Psicología. Universidad de Manizales, 1. Pp. 9 - 10.
- Gutiérrez, H. (2014). (4ª Ed.). *Calidad y productividad*. México: Mc Graw Hill Education.
- Ley Pymes*. Recuperado de: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Normal.jsp?i=14501>

Mendoza, J. (2ª Ed.).(1993). *Las funciones administrativas: un enfoque estratégico y táctico*. Barranquilla: Uninorte.

Mintzberg, H. (7ª Ed.). (2002). *La estructuración de las organizaciones*. Lima: Ariel.

Muñoz, J. (2009). *A propósito del sentido de lo humano en la empresa: ¿utopía o realidad?, la disonancia entre la retórica del discurso administrativo y las prácticas de gestión humana*. Gestión y Región. Volumen 8. pp. 7-35.

Muñoz, J. & Franco, P. (2010). *Análisis competitivo in-house de los procesos de importación–exportación del sector metalmecánico en Pereira y Dosquebradas*. Gestión y Región. Volumen 10. P. 122.

Robbins, S. (1987). *Teoría y Práctica*. México: Linda C. Mason.

Robbins, S. & Coulter, M. (5ª Ed.). (1996). *Administración*. México: Prentice Hall.

Robbins, S. & Coulter, M. (10ª Ed.).(2009). México: Prentice Hall.

Robbins, S & Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Prentice Hill.

Ruiz, H. (2010). *Sector cuero y calzado año 2006 a 2009*. Bogotá: Superintendencia de Sociedades.

Stoner, J. Freeman, R. & Gilbert, D. (1996). *Administración* (6ta Ed.). México: Prentice Hall.

Superintendencia de Sociedades. (2013). *Estados Financieros y Gastos de Intereses*. Recuperado de: <http://www.supersociedades.gov.co/asuntos-economicos-y-contables/estudios-y-supervision-por-riesgos/SIREM/Paginas/default.aspx>

Tamayo, M. (3ª Ed.).(1999b). *El proyecto de investigación módulo 5*. Bogotá: Arfo Editores Ltda.

Universidad del Rosario. (2013). *Plan de negocios del sector de cuero, calzado y marroquinería: una respuesta para la transformación productiva*. Colombia.



**MANUFACTURAS DE CALZADO J&J S.A.S, DEL MUNICIPIO DE DOSQUEBRADAS. APLICACIÓN DEL PROCESO ADMINISTRATIVO PARA LA TOMA DE DECISIONES\***  
**MANUFACTURES OF FOOTWEAR J&J S.A.S, FROM DOSQUEBRADAS MUNICIPALITY. APPLICATION OF THE ADMINISTRATIVE PROCESS FOR DECISION MAKING**

*María Paula Garzón Lozano\*\*, Oscar Daniel Montilla Trujillo\*\*, Laura, Vanessa Rodríguez Marín\*\**

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

\*\* Estudiantes de cuarto semestre del programa de Administración de Empresas I-2016. Contactos: maria.garzon@ucp.edu.co - oscar.montilla@ucp.edu.co laura.l.rodriguez@ucp.edu.co

**RESUMEN:**

El presente trabajo muestra los resultados del trabajo académico aplicado orientado a describir la implementación del proceso administrativo en la organización Manufacturas de Calzado J&J S.A.S. ubicada en el municipio de Dosquebradas, dedicada a la producción y comercialización de calzado. Para llevar a cabo el trabajo, se toma en consideración las funciones del proceso administrativo, a su vez, las agregados económicos que influyen en la toma de decisiones y la administración financiera que se relaciona con la función de control. Igualmente se contrasta la teoría con la práctica empresarial de la organización seleccionada para así alcanzar el objetivo planteado.

**PALABRAS CLAVE:**

Proceso administrativo, variables macroeconómicas, diagnóstico financiero, proceso administrativo, sector del calzado.

**ABSTRACT:**

This document shows the results of an investigation orientated in describing the implementation of administrative processing in the organization “Manufacturas de Calzado J&J S.A.S.” Which is located in the suburb Dosquebradas, and is in charge of the production and commercialization of footwear. For the development of the investigation some considerations are taken in mind, such as, administrative functions. At the same time, the relevance of the that influence the decision-making and the administrative finance, which is related to the control function. Equally, there is a contrast made between the theory and the business practice of the organization selected, aiming this way to accomplish the objective established.

**KEY WORDS:**

Administrative process, macroeconomic variables, financial diagnosis, administrative processing techniques, footwear sectors.

Actualmente, el entorno económico global de los países se orienta hacia el desarrollo de las empresas nacionales apoyadas en la competitividad de los sectores económicos, los cuales en aras de lograr su expansión hacia nuevos mercados en el contexto real de libre competencia plantean objetivos que posibiliten su posicionamiento; específicamente, el sector secundario en la industria del calzado tiene como meta que “en el 2017 Risaralda, posicionará el 50% de su producción de calzado en el mercado internacional, con productos de alto valor agregado y excelente calidad” (Henao, 2008,p.49).

Por lo cual, se hace necesario realizar investigaciones que permitan comprender los cambios que se presentan, las técnicas de planeación y análisis competitivos en relación con los procesos de la organización, para identificar las oportunidades y debilidades de cada empresa y actuar respecto a los resultados.

Las empresas abarcan funciones de diferentes ámbitos, lo cual implica que no se maneja una estabilidad constante que propicie su relación con el entorno; sin embargo el éxito de estas funciones son permeadas por el proceso administrativo aplicado a su realización; entendido como “el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración y como estas se relacionan y forman un proceso integral” (Münch, 1994, p 29). La toma de decisiones por parte de la administración es un asunto cambiante que debe ir simultáneamente impregnado de racionalidad; ejercida en un contexto histórico, económico y social concreto sobre el cual el proceso administrativo aporta sus funciones de gestión.

La macroeconomía también juega un papel significativo en este aspecto puesto que permite conocer “el estudio del comportamiento agregado de una economía, en tanto que la vida económica de un país depende de millones de acciones individuales realizadas indistintamente por empresas comerciales, consumidores, trabajadores y funcionarios de gobierno, la macroeconomía se centra en las consecuencias globales de cada una de estas acciones” (Sachs & Larraín, 1994, p. 1).

Adicionalmente, la elección se sustentará en la administración financiera entendida como “la fase (...) en la cual se recopilan datos significativos, analizan, planean, controlan y evalúan, para tomar decisiones acertadas y alcanzar el objetivo natural de maximizar el capital contable de la empresa” (Perdomo, 1993, p.31); apoyando de manera directa a la realización del proceso administrativo en términos de planeación y control.

El trabajo académico aplicado es de importancia para la región debido a que se centra en el sector calzado caracterizado por ser una de las apuestas del Plan Regional de Competitividad risaraldense. Igualmente brinda información, a la Asociación de Fabricantes de Calzado en Risaralda acerca del estado actual del sector en la región, puesto que esta asociación requiere de información documentada; y a la empresa estudiada, Manufacturas de Calzado J&J S.A.S. acerca de las técnicas empleadas en el proceso administrativo, describiendo sus elementos y comprendiendo como estos interactúan entre sí para lograr el funcionamiento efectivo de esta organización.

Finalmente, se busca describir que técnicas del proceso administrativo son empleadas en la empresa Manufacturas de Calzado J&J S.A.S. del municipio de Dosquebradas para la toma de decisiones actualmente. Sustentado en el proceso administrativo, la identificación de los agregados económicos que se utilizan en la empresa y la manera como esta invierte, financia y paga sus dividendos.

De los diferentes tipos de investigación propuestos por Tamayo, se afirma que este trabajo de colectivo es de tipo descriptivo pues busca “describir de modo sistemático las características de una población, situación o área de interés” (1999, pp. 44-49), por ende, el objetivo de la investigación no es comprobar explicaciones, aprobar hipótesis o hacer predicciones, sino describir las técnicas del proceso administrativo utilizado en la empresa Manufacturas de Calzado J&J S.A.S. El método de investigación utilizado es el de las ciencias sociales de tipo deductivo el cual según Aktouf “busca entender una idea particular a través de una general” (2001, pp. 34-37); justificado dentro del cuerpo de trabajo a partir de los documentos

teóricos propuestos por diferentes autores, para después contrastarlos con la empresa.

La naturaleza del fenómeno es cualitativa, puesto que su orientación es de orden comprensivo, guiado a través de estructuras teóricas (Tamayo, 1999, p.54), estudia la realidad en su contexto natural e implica la utilización de una gran variedad de materiales que describan la rutina y las situaciones problemáticas. (Aktouf, 2001, p.36). El objeto de estudio tratado en este trabajo académico es la empresa Manufacturas de Calzado J&J S.A.S, con el fin de obtener la información necesaria para describir su proceso administrativo. Las categorías manejadas en este trabajo fueron: el proceso administrativo, los agregados económicos y el diagnóstico financiero.

Para llevar a cabo este trabajo se utilizaron fuentes primarias como la empresa en cuestión; además de fuentes secundarias como aquellas personas referenciadas durante el desarrollo del texto; y la técnica de recolección de información fue la entrevista con la guía de preguntas semiestructurada al gerente de la empresa.



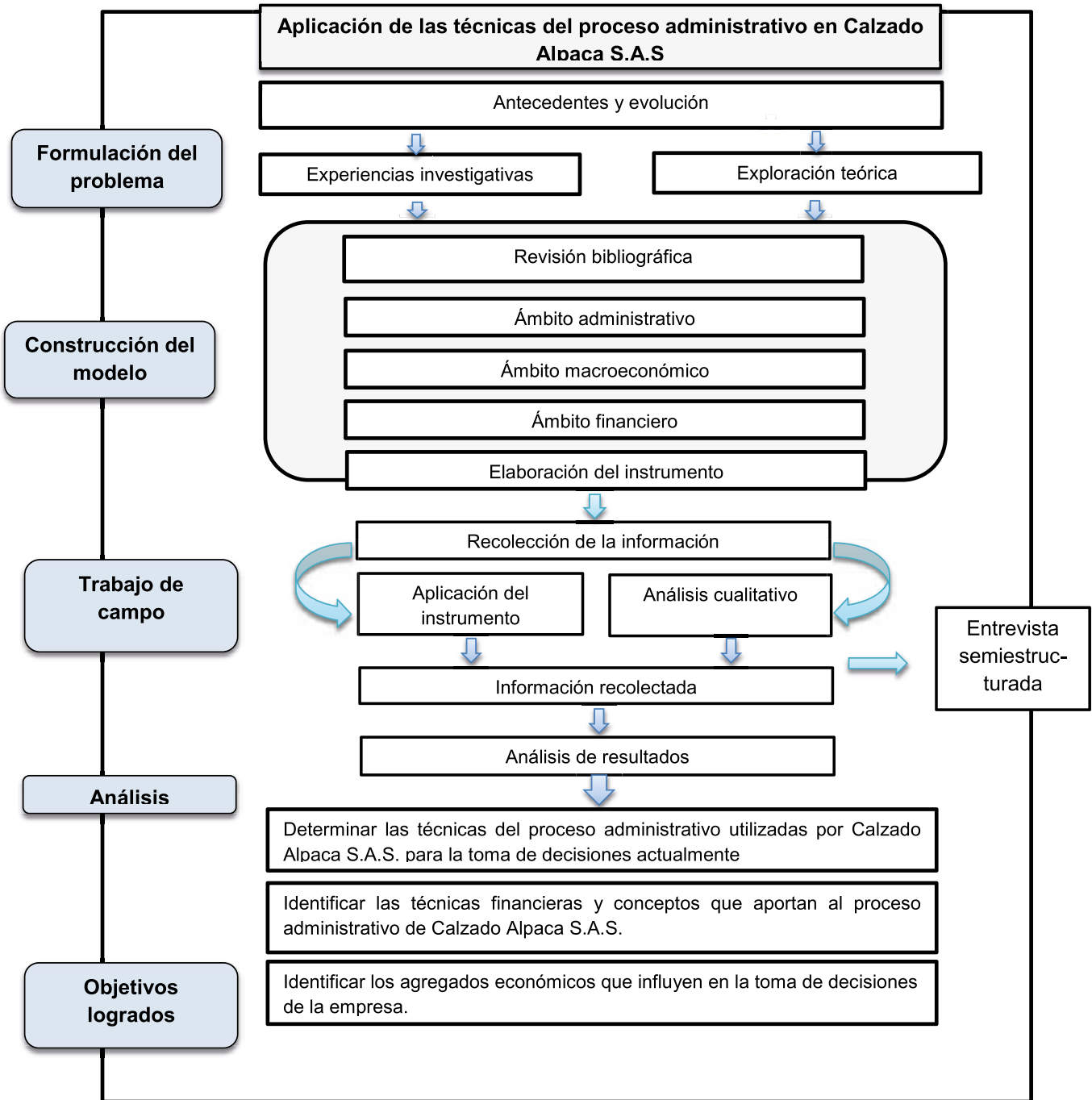


Ilustración 1: Diseño Metodológico, Adaptado de Franco Vásquez & Muñoz Montaña (2010).

## Marco referencial

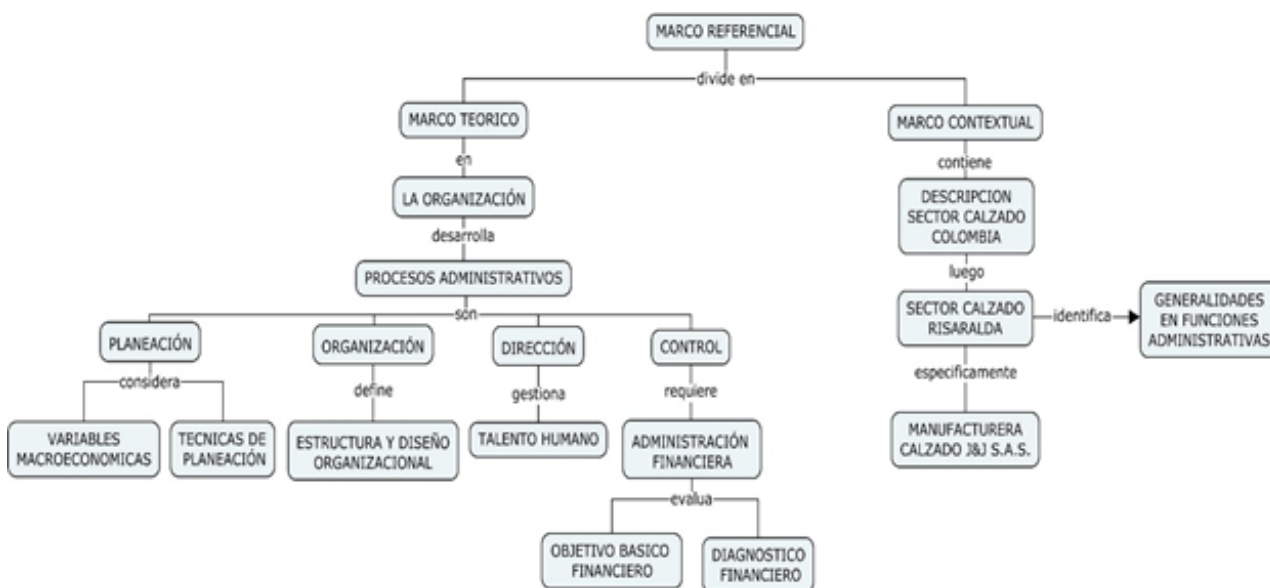


Ilustración 2: Marco Referencial, elaboración propia.

## Referente teórico

Aquella persona encargada del desempeño de los miembros de una organización que a su vez posee autoridad formal para gestionar los recursos humanos, financieros, físicos e informativos de la empresa se le denomina administrador. Este “actúa sobre el proceso administrativo, el cual es el campo dinámico de las organizaciones. Tal actuación consiste en tomar decisiones en diferentes momentos y con diferentes horizontes de tiempo” (Salazar, Flórez, & Muñoz, 2015), basado en las funciones de planeación, organización, dirección y control.

Concerniente a las funciones, la planeación es primordial en el proceso administrativo, bien sea para tener una mejor organización de los proyectos como para estimar su viabilidad. Para esta segunda se hace necesario el estudio del ambiente externo

a la empresa, por medio de la economía o preferiblemente la macroeconomía, la cual como se menciona con anterioridad se centra en las consecuencias globales de cada acción, es decir, del comportamiento de agentes como el *Consumo (C)*, la *Inversión (I)*, el *Gasto Público (G)*, las *Exportaciones (X)* y las *Importaciones (M)*; dependientes su vez de *Tipo de interés (r)*, la *Tasa Impositivo (T)* y la *Tasa de Cambio Nacional (TCN)*; evidenciados en los tres equilibrios de mercado: el de bienes y servicios, el monetario y el cambiario, los cuales se representan en las curvas IS, LM y BP respectivamente.

Entendiendo la TCN como “el precio de la moneda nacional expresado en la moneda extranjera (...), estas variaciones se denominan apreciaciones nominales o depreciaciones nominales” (Blanchard, 2006, p.420). El primer mercado se

caracteriza por representar una condición de equilibrio dado que  $Y = Z$  donde la producción debe ser igual a la demanda

$$Y = C + I + G + Xn, \text{ donde } Xn = X - M$$

$$C = c_0 + c_1(Y - T)$$

$$I = I_0 + I_1Y - I_2i$$

$$G = G$$

$$T = t_0 + t_1Y$$

$$X = X_0 + X_1Y^* - X_2TCN$$

$$M = M_0 + M_1Y - M_2TCN$$

Despejando de esta igualdad, se obtiene que la producción de equilibrio para las economías sea, donde

$$Y = \frac{1}{1 - c_1(1 - t_1) - I_1 + M_1} (A_0 - c_1t_0 + G - I_2i + TCNXn_2 + X_1Y')$$

, donde

$$A_0 = c_0 + I_0 + X_0 - M_0$$

$$Xn_2 = X_2 + M_2$$

Por su parte, el mercado monetario “se deriva a partir de la condición de equilibrio en el mercado de dinero, lo cual requiere que la cantidad de dinero demandada sea igual a la cantidad de dinero ofrecida” (Mishkin, 2008, p. 531), es decir, que la cantidad de dinero circulante (desde el más líquido hasta el menos líquido) en la economía del país sea suficiente para atender las transacciones o que el dinero circulante no sea mayor al requerido por estas, expresando la relación LM

$$\left(\frac{M}{P}\right)^s = \left(\frac{M}{P}\right)^d$$

la cual expone que  $\left(\frac{M}{P}\right)^d = f_1Y + f_2r$  donde  $f_1Y$  es la renta nominal y  $f_2r$  es la función de interés.

Ambos mercados se pueden interferir por medio de políticas fiscales o monetarias, la primera con instrumentos como lo son el Gasto Pública o la Tasa Impositiva y la segunda con el Encaje Bancario o la Tasa de Interés, ya sea de manera contractiva o expansiva.

Como se mencionó anteriormente, la función de planeación es conocida como un proceso vital e influyente en todas las acciones del administrador, pues acá se fijan tanto los objetivos como las directrices adecuadas para el logro de estos y conduce una serie de actividades organizativas, de liderazgo y de control (Münch, p.50, 2010).

Adicionalmente, existen varias técnicas que facilitan a los administradores desarrollar este proceso de manera científica, lógica y racional, lo cual las hace imprescindibles para la predicción y minimización de riesgos; igualmente, útiles para la toma de decisiones. Su análisis en esta investigación se presenta en base a lo expuesto por Dubrin en *Fundamentos de Administración*, donde se reconocen las siguientes: técnicas de pronóstico, gráficas de Gantt y de hitos, técnicas de planeación del PERT, análisis del punto de equilibrio, árboles de decisión, y técnicas para el control de los inventarios (2000, pp.162-177).

En su orden, las técnicas de pronóstico hacen alusión a las predicciones de circunstancias futuras que son netamente necesarias para detectar tendencias y reacciones de largo plazo (p.162). Se realizan acorde al tipo de información: cualitativa, en la cual el pronóstico de juicio se basa en un conjunto de opiniones subjetivas; o cuantitativa; donde el análisis de series de tiempo se infiere de la

observación realizada a intervalos regulares durante un periodo.

Las gráficas de Gantt y de hitos son instrumentos para la supervisión de proyectos que facilita el registro del tiempo que requiere cada actividad para su cumplimiento oportuno. De modo que, la primera “ilustra visualmente el avance real y el proyectado del trabajo”; y la segunda, es una extensión de la anterior que “contiene una lista de subactividades que se deben concluir a fin de realizar las actividades más importantes” (p.167-168). Igualmente, la técnica para la evaluación y revisión de programas (PERT) es un modelo de redes que describe y monitorea todos los eventos interrelacionados en la ejecución de un proyecto de gran escala (p.169).

El análisis del punto de equilibrio, por su parte, determina “la relación entre el total de costos y el de ingresos en diversos niveles de la actividad de ventas o de producción”, ayudando así al administrador a decidir sobre diferentes productos, equipos o piezas (p.171). Mientras tanto, los árboles de decisión son una ilustración gráfica de las posibles soluciones que se pueden dar a un problema, permitiendo calcular el resultado de una serie de decisiones a medida se realiza una secuencia de estas.

Por último, se alude a técnicas para el control de inventarios como la planeación de los materiales requeridos (PMR), el cual es un sistema computarizado diseñado para garantizar que el manejo de materiales y el control de inventarios sean eficientes; la cantidad económica de pedido (CEP), que hace referencia al nivel en que se reducen al mínimo los costos administrativos y de mantenimiento; y el sistema justo a tiempo

(JIT), cuyo fin es reducir los inventarios y llevarlos a la planta en el momento preciso en que se necesitan (Dubrin, 2000, pp.175-177).

Por otra parte y retomando las funciones del proceso administrativo, Reyes (1998, p.277) expone la organización como “la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados”; por tanto, es conveniente aplicar principios como la especialización, jerarquía, autoridad, cadena de mando, responsabilidad, difusión, tramo de control, coordinación y continuidad. En cuanto a la estructura organizacional es decir, “el sistema formal de tareas y relaciones de autoridad” (Jones, 2008, p.7), se encuentra el núcleo operativo, la cumbre estratégica, línea media, tecno estructura y staff de apoyo.

De manera que la estructura y el diseño organizacional están definidas por acciones como la distribución de tareas y la armonización de estas mediante mecanismos de coordinación como el ajuste mutuo, la supervisión directa y la estandarización bien sea de producción, procesos de trabajo o destrezas; los cuales requieren según Mintzberg (2001, p. 22-25) diferentes maneras de comunicación y tipos de configuración estructural de la organización como simple, burocrática, divisional, matricial-funcional, en red y/o misionaria.

Como tercera función del proceso administrativo está la dirección, entendida como el “elemento (...) en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado

por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones” que comprende diversos elementos como lo son la comunicación, el liderazgo, la motivación, los equipos de trabajo, y la confianza; los cuales son guiados hacia la toma de decisiones acertada en la organización (Reyes, 1998, p.384). Por consiguiente, la dirección del talento humano desde un modelo empresarial orgánico permite reconocer que las personas son importantes dentro de la organización pues son quienes la conforman y realizan diferentes labores para alcanzar los objetivos empresariales. En resumen:

*“Gerenciar el talento humano significa formar, moldear las posibilidades latentes del ser humano, de tal manera que las empresas, las instituciones, las organizaciones humanas en general, se conviertan en escenarios de desarrollo individual y social para sus trabajadores, para ellas mismas y para su entorno, (...) Consiste en permitir la realización del potencial, de la capacidad, de la inteligencia, de la aptitud natural de los hombres y las mujeres que expresan en su libertad de ser, su mismidad, a través del trabajo” (González, 2003, p. 9).*

Finalmente, el control es una función útil que emplea el administrador para garantizar el cumplimiento de las metas y objetivos, como también para asegurarse que las actividades realizadas concuerden con lo planeadas por la organización para evitar que se presenten desviaciones en el logro de estos planes (Stoner & Freeman, 1994, p.10). Por tanto, el control cumple un rol fundamental en el

proceso administrativo de la organización y le permite mejorar continuamente; en otras palabras, mide el éxito de la planeación, ayuda al mejor desempeño tanto de la función organización como de dirección y también mide su propia eficacia (Dubrin, 2000, p.376).

De modo que esta función, se apoya en las finanzas, las cuales regulan la eficacia y la obtención del dinero para lograr los objetivos de la empresa, a medida que “estudian la manera en que los recursos escasos se asignan a través del tiempo” (Bodie & Merton, 2003, p.2); permitiendo el análisis de instrumentos contables como: el balance general, el estado de resultados y el flujo de caja.

Se reconoce igualmente la esencia del negocio que trata de la revisión realizada a partir de cuatro desigualdades: 1) Rentabilidad del Patrimonio mayor a la Tasa Mínima de Rendimiento Requerida; 2) Rentabilidad del Activo mayor a el Costo Promedio Ponderado de Capital; 3) RP mayor al CPPK y 4) RP mayor a RA; cuyo cumplimiento permite alcanzar el objetivo básico financiero.

Ahora bien, en la organización se establecen objetivos empresariales que determinan un marco de referencia para guiar la toma de decisiones, desde cada departamento se proponen diversas metas; sin embargo, las finanzas son aquellas que proporcionan los recursos monetarios para la ejecución de estas. Por ende que el objetivo básico financiero sea “velar por la maximización del valor de la empresa y la satisfacción de todos los grupos de interés bajo los criterios más estrictos de legalidad, ética y

conservación del medio ambiente” (Faus, 1999, pp.121-134).

Como se menciona anteriormente, las decisiones tomadas por la empresa desde las finanzas se clasifican como de inversión, relacionadas con la “determinación de la cantidad de capital de trabajo y activo fijos que la empresa utilizará para llevar a cabo sus operaciones”; de financiación, que corresponden a la adquisición de recursos para la obtención de los diferentes activos necesarios para el ejercicio del negocio; y de dividendos, que alude a la repartición de utilidades para socios y acreedores (García, 1999, pp.31-44). Estas se evidencian en las diferentes fases del flujo de caja libre, el cual se define como el excedente disponible después atenderlas; así pues, permite verificar el cumplimiento del OBF.

El estudio que se realiza en la empresa a partir de la información que brinda el departamento contable, posibilita diagnosticar la situación financiera histórica y actual de la organización. Este diagnóstico “consiste en analizar el manejo de los recursos de inversión en capital de trabajo, inversiones fijas y diferidas (...), al igual que las decisiones operacionales y no operacionales (...), realizadas durante un periodo y el financiamiento de las mismas” (Fierro, 2004, p.215), evaluando los resultados del análisis de estructura y de los indicadores financieros.

El análisis debe hacerse a través de una serie de etapas; la preliminar que consiste en la determinación del objetivo que se busca con este diagnóstico dependiendo del tipo de usuario que lo realice; después, en el análisis formal se agrupa la información “en forma

de relaciones, cuadros estadísticos, gráficos e índices”; y por último, la etapa del análisis real en la cual se estudia toda la información organizada anteriormente. Para determinar el estado de la salud financiera de una empresa según García, se hace necesario el análisis de signos vitales como liquidez, rentabilidad y endeudamiento. (1999, pp.197-198).

Por su parte, el primero hace referencia a “la evaluación de la capacidad de la empresa para atender sus compromisos corrientes o de corto plazo, lo cual permite formarse una idea del eventual riesgo de iliquidez que ésta corre” (p.191), es decir, que estima la idoneidad de la organización para dar respuesta a sus responsabilidades. El segundo, alude al cálculo de la eficiencia en relación con el uso de los activos considerando tanto las utilidades con las inversiones realizadas (p.233), evaluando los resultados económicos de la actividad empresarial. Y el tercero, conduce a la determinación de dos aspectos; el riesgo que corren los propietarios al financiar los activos de la empresa con pasivos y su efecto sobre la rentabilidad del patrimonio; y, la capacidad de endeudamiento teniendo en cuenta su suficiencia para generar flujo de caja y saldar servicio a la deuda (p.192).

### **Referente contextual**

Las políticas económicas del país, según Ricardo Hausman (1995) en su informe *Hacia una economía menos volátil*, se destaca por resaltar el manejo macroeconómico “por haber evitado grandes déficit fiscales y manejos monetarios populistas, Colombia ha obtenido crecimiento del producto estables (...), ha tenido la más baja volatilidad en sus tasas de crecimiento e inflación en el

continente” (como se cita en Urrutia, 1996, p.2); la necesidad de políticas destinadas a la reducción de las disparidades económicas entre las diferentes regiones del país es evidente.

El porcentaje de participación en el Producto Interno Bruto Nacional para el sector secundario en el 2014 fue de un 20,4%, además el crecimiento de la producción industrial en Enero del 2016 fue de 8,2%, en comparación con el mismo mes del 2015 (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2016, p.4). Las manufacturas han aportado en gran cantidad al PIB nacional con un 11,2%, ocupando el tercer lugar entre las 11 actividades económicas mientras que a nivel departamental este sector tiene una participación mayor con el 13%; derivando su importancia, en específico Cuero, Calzado y Marroquinería “agrupa alrededor de 13.000 empresas en el eslabón de transformación e insumos en Colombia y 15.000 en el de comercialización” de las cuales el 12% están ubicadas entre el Valle y el Eje Cafetero.

Las exportaciones de Colombia han ido aumentando considerablemente, durante el periodo 2010-2014 se registraron por 61.749,4 millones de dólares; lo que respecta al sector de calzado y sus partes para el 2015 presento una variación negativa frente al mismo periodo en el 2014, los principales destinos de las ventas externas son Ecuador, Costa Rica, Chile, Estados Unidos y Puerto Rico. Por otra parte, las importaciones totales para el mismo periodo fueron 64.921,6 millones de dólares en los cuales las compras externas del calzado y sus partes para el 2015 registraron una variación del -19% con respecto al año anterior a países como China y Vietnam; además, los principales departamentos

importadores del calzado fueron Atlántico, Valle del Cauca, Bolívar, Bogotá y Cundinamarca (ACICAM, 2015, p.1).

El PIB del Sector Calzado a precios reales ha ido aumentando con el pasar de los años para Colombia; evolucionando desde \$827,67 (2000-2004) a \$1120,20 millones de dólares (2010-2014); generó empleo para 14.736 miles de personas en el año 2014; al mismo tiempo las importaciones del sector en Colombia han incrementado desde \$39.311 miles de dólares hasta \$261.718. Sin embargo, el comportamiento de sus exportaciones se ha visto afectado por diferentes factores como lo son el precio del dólar, las crisis y recesiones económicas, entre otros; por lo cual, fueron \$26.828 para el 2000-2004; luego se evidencio un periodo de aumento a \$82.387 miles dólares; posterior a este, se da una fuerte recaída de las exportaciones para los años 2010-2014 con un total \$31.318 miles de dólares

Lo que compete a la inflación nacional del Sector Calzado, ha ido aumentando ya que desde el periodo 2000 al 2004 fue del -0,76 en relación a Risaralda con -0,78%; así como para el periodo 2005-2009 nacional con -0,31 y departamental con -0,69%; finalmente, para el 2010-2014 -0,24 y 0.93 respectivamente; es claro así que los estándares para el último periodo presentan la única cifra positiva del ponderado, esto quiere decir que la inflación aumentó para Risaralda.

El Producto Interno Bruto que genera la Industria Manufacturera en Risaralda presenta valores entre los 785.000 y 1041.000 millones durante el periodo 2005-2014; así como el sector calzado aporta a esta entre

2739,66 a 12281,817 millones de pesos en el período 2000-2011. Lo que respecta a la participación porcentual del valor agregado del Sector Calzado en Risaralda con relación a su Industria; se hace evidente que registra valores en un rango de 0,47% (2005) a 1,32% (2011) observando así un crecimiento constante de su peso en el PIB regional.

En la región, el PIB del Sector Calzado a precios reales ha ido aumentando en el pasar del tiempo; evolucionando desde \$3'272.167 (2000-2004) a \$9'790.588 millones de dólares (2010-2014); ha generado cada vez más empleo con un total de 317 personas para el año 2014; al mismo tiempo las importaciones del rubro curtido y preparado de cueros, calzado; artículos de viaje, maletas, bolsos de mano y similares; artículos de talabartería y guarnicionería en Risaralda han aumentado de 629 miles de dólares en el periodo 2005-2009 hasta \$1328. Sin embargo; al igual que a nivel nacional, se ha visto afectado el comportamiento de sus exportaciones por diversos factores motivo por el cual, redujeron de \$3.483 para el 2000-2004 a \$2.182 miles dólares.

El principal problema del sector de Cuero, Calzado y Marroquinería en Colombia radica en que no cuenta con las condiciones productivas y los encadenamientos necesarios para mantenerse en el mercado nacional, a causa de la débil gestión del sistema productivo de las empresas caracterizadas por la falta de liderazgo, conflicto en la formación del personal, baja asociación por parte de los empresarios del sector, altos costos de transacción, dificultad de acceso a un portafolio amplio e innovador

de insumos de calidad, baja incorporación del diseño como generador de valor en la empresas y sobretodo la desarticulación entre el sector y la oferta gubernamental de apoyo y regulación (FEDECUERO Colombia, 2013).

En cuanto a la evolución de acuerdo con Vladimir Sandoval, vicepresidente de ASOFACAR (2016), este ha sido un sector relegado a un tercer plano a pesar de generar gran impacto social, luego de mostrarse fuerte debido a su calidad y comodidad, hace aproximadamente 30 años, llegó a su punto de quiebre, puesto que la falta de formalidad y conocimiento académico propiciaron una administración inadecuada; además, las exportaciones de China a Colombia aumentaron la entrada de mercancía de bajo costo afectando la estabilidad de las empresas nacionales. Sin embargo, el incremento en el precio del dólar reciente restringe en gran medida la entrada de estas permitiendo mejores condiciones para la producción Colombiana, la cual no puede desarrollarse por la falta de mano de obra capacitada.

A pesar de que se efectúen ferias de calzado representativas en Bogotá y Bucaramanga que definen el estilo, la moda y la calidad de los productos que se realizan a lo largo del año, existen carencias en el suministro de materias primas para este tipo de manufacturas, como es el caso de Risaralda que en cuanto a las proyecciones estiman que “en el 2017, (...) posicionará el 50% de su producción de calzado en el mercado internacional, con productor de alto valor agregado y excelente calidad” apoyados en la ubicación estratégica en el centro andino

---

1 Información brindada por el vicepresidente de ASOFACAR Vladimir Sandoval en el encuentro realizado en la Universidad Católica de Pereira el día jueves 7 de abril de 2016.



del país cerca de las principales curtidumbres del país, la cualidad comercial del municipio y sobre todo la destreza que se ha traído en la producción (Henao, 2008, p.49).

Según el *Plan de negocios del Sector de Cuero, Calzado y Marroquinería: Una respuesta para la transformación productiva* realizada en Agosto de 2013, se estima que en el 2023 se habrá construido capacidades empresariales bajo principios de desarrollo sostenible para consolidar la presencia en el mercado interno y actuar en los mercados globales, aprovechando los TLC; a su vez, para el 2028 el sector en Colombia estará constituido como el tercer productor de América Latina, será un referente internacional en la creación de moda en manufacturas de cuero, contará con varias marcas posicionadas internacionalmente y tendrá empresas con un nivel tecnológico y ambiental de clase mundial (FEDECUERO Colombia, pp.23-24).

En Risaralda el número total de empresas registradas legalmente en la cámara de comercio son 20.857 para el primer semestre del 2016; aquellas que corresponden al código CIIU REV.4 A.C. 1521 referente a la fabricación de calzado de cuero y piel, con cualquier tipo de suela, son 56 empresas; además aquellas de código CIIU 1522 referente a la fabricación de otros tipos de calzado, excepto calzado de cuero y piel, son 17 empresas en el departamento, la mayoría son familiares y Mipymes (98,4%) empíricas en sus procesos organizacionales.<sup>2</sup>

Concerniente a los procesos administrativos desarrollados en la región, se conoce en cuanto a la planeación que las empresas no realizan un equilibrio efectivo entre diseño, moda y calidad respecto a los bajos precios demandados; por lo cual gran parte de las organizaciones optan por disminuir alguna de las tres variables mencionadas que a largo plazo generan deficiencia y los retira del mercado. Por otra parte, la metodología que se desarrolla en estas empresas para el cumplimiento de pedidos aunque no se denomina como punto de equilibrio se asemeja, puesto que el principio de estos se basa en el retorno mínimo de los costos totales del pedido (Sandoval, 2016).

Igualmente, se destaca en las empresas del sector la falta de infraestructura apropiada para el cumplimiento de grandes demandas, además del alto costo de la maquinaria que se requiere. No obstante, se reconoce que un 95%<sup>3</sup> de las organizaciones no presenta un organigrama definido debido a que estas son de trascendencia familiar; sin embargo cada cargo es desempeñado por una persona en específico y la delimitación dentro de este, es evidente (Sandoval, 2016).

Acerca del proceso de control, los medios de pago son en general de contado, a crédito o en plazos estipulados a 30 días<sup>4</sup>; el ciclo de vida de la mayoría de empresas es rápido y las modas son cíclicas. A su vez, existen capacitaciones en finanzas ofrecidas por diversos entes, las cuales no son aprovechadas por los funcionarios de

2 Según el Plan de Negocios de Cuero, Calzado y Marroquinería, del 100% de las empresas del sector un 93% corresponde a micro, 5,4% a pequeña, 0,9% a mediana y 0,6% a grande. Publicación recuperada de file:///C:/Users//Documents/PLAN%20DE%20NEGOCIOS%20CUERO%20CALZADO%20Y%20MARROQUINERÍA\_VF.pdf

3 Información fue brindada por el vicepresidente de ASOFACAR Vladimir Sandoval en el encuentro realizado en la Universidad Católica de Pereira el día jueves 7 de abril de 2016.

4 Información fue brindada por el vicepresidente de ASOFACAR Vladimir Sandoval en el encuentro realizado en la Universidad Católica de Pereira el día jueves 7 de abril de 2016.

las organizaciones ya que no consideran que esto les genere un valor agregado. Afirma Sandoval (2016) que las empresas del sector del calzado son rentables pues sus márgenes de utilidad se estiman como positivos para los fabricantes o comercializadores.

Respecto al área de gestión del talento humano en las empresas Risaraldense no se ve, puesto que en su mayoría son Mipymes y estas por lo general no tienen estructurada dicha área, también, la tradición de la región se caracteriza por el paso de las prácticas de generación en generación de tal modo que la costumbre está muy marcada en su accionar. Un aspecto a tratar son los sistemas de contratación puesto que estos se llevan a cabo de manera informal por tanto el manejo de aportes parafiscales no es común (Sandoval, 2016).

Manufacturas de Calzado J&J S.A.S. es una empresa productora y distribuidora al por mayor de calzado exclusivo para dama, de tamaño pequeño con 40 empleados, su portafolio está constituido por la línea de baletas, tacones altos juveniles, señoriales y de fiesta. Se encuentra ubicada en la zona industrial la Macarena bodega 11 en Dosquebradas. La competencia directa a la cual se enfrentan, abarca principalmente las siguientes cuatro empresas: Calzado Alpaca, Calzado Agatha, Calzado Capriatto y Calzado Gerlón; a su vez, la región del país líder en este sector es Bucaramanga; sus clientes potenciales se encuentran en Antioquia (principalmente Medellín), Ibagué, Pitalito, Armenia, Chinchiná y algunos en Pereira;

con empresas como Calzatodo, Cosmos de Medellín y Lili Valencia Shoes.

Se puede denotar que la empresa Manufacturas en cuanto a su clasificación industrial internacional uniforme (CIU), la actividad principal se encuentra ubicada en la sección C: Industrial Manufactureras, en la clase 1521, además, posee una actividad secundaria en la clase 1522 descritas con anterioridad. La organización como persona jurídica existía hace 20 años bajo el nombre de Calzado Pa'Cilia, en sus inicios estuvo ubicada en la ciudad de Pereira, debido a una reestructuración organizacional, la nueva junta directiva decidió el 28 de Julio de 2015 cambiar la razón social por la actual.

## **Hallazgos**

En la empresa Manufacturas de Calzado J&J S.A.S<sup>5</sup> las funciones administrativas no están socializadas formalmente, sin embargo se muestran en la cotidianidad de la organización, resaltan la importancia de la planeación y el control; lo que respecta a la primera, esta inicia desde el consenso del ápice estratégico en la cual se determinan los factores positivos y negativos de la decisión<sup>6</sup>; de esta manera se toman en cuenta índices financieros y punto de equilibrio realizados por el líder de producción con una periodicidad semestral y anual respectivamente; mientras que el líder financiero desarrolla el flujo de efectivo y presupuesto semestralmente con un horizonte de tiempo hasta de un año.

Desde una perspectiva macroeconómica en la empresa y el sector en general, se dio a

5 Misión y Visión de la empresa se encuentran en el Anexo 5.

6 Decisiones relativas a la producción, especialmente a pedidos. La metodología utilizada por la empresa se encuentra como Anexo 6.

conocer que los impuestos, la inflación y las importaciones son variables que afectan las áreas de producción, finanzas, proveedores y ventas, pues la mayoría de sus insumos se traen de países como México y China, donde la influencia por las transacciones en dólares generan aumentos en precios de materia prima para las peleterías que les distribuyen los insumos necesarios; al igual que incrementa sus costos, nómina, arriendo, entre otros; y disminuyen sus utilidades de manera que deben amortizar estos cambios por medio de otros factores que componen el bien.

Para contrarrestar los efectos de dichas variables en Manufacturas de Calzado J&J S.A.S. se toman decisiones según información externa proveniente de noticias, revistas y precios del mercado para no afectar de manera abrupta los precios del producto y seguir siendo competitivos en el mercado; además se consideran las tendencias del sector, tanto investigando en internet las modas internacionales como participando en ferias de calzado reconocidas nacionalmente, realizadas en Bogotá y Bucaramanga para que con base en ello se definan nuevos modelos de productos. Adicionalmente, la empresa identifica como oportunidad que las mujeres compran entre 6 a 12 pares de zapatos al año.

Por otra parte, la organización planea invertir entre 50 y 100 millones de pesos en su patrimonio dependiendo de las oportunidades y ventas; también, busca implementar una línea de calzado económica dirigida a un nuevo nicho de mercado con el fin de aumentar la producción para el sostenimiento de la empresa equilibrando

los costos de la planta productiva con esta nueva línea.

En cuanto a las demás funciones administrativas, su estructura organizacional se divide en un ápice estratégico compuesto por el administrador y el director estratégico; la línea media no se encuentra definida claramente sin embargo se identificó en esta categoría a la contadora; el núcleo operativo constituido por el cortador, guarnecedor, soldador, emplantillador y auxiliar de finalizaje, la tecnoestructura y el staff de apoyo no están presentes en la empresa. Sus colaboradores son tanto directos como indirectos debido a que un proceso es externo; además, tienen proveedores estratégicos quienes le suministran la materia prima.

Las personas encargadas de la dirección son el administrador y el director estratégico cuyo grado de escolaridad es universitario en ingeniería industrial siendo este último el encargado de la parte productiva. En el ápice estratégico se desarrollan los planes enfocados al talento humano, en los cuales los colaboradores se involucran en la toma de decisiones del área productiva, especialmente en la selección de personal puesto que ellos saben los requerimientos de cada cargo.

Por último, referente al control se reconoce en la empresa un interés particular en monitorear el área de producción por medio de controles de calidad; no obstante, el área financiera es también un punto preferente a supervisar, utilizando temáticas automatizadas en nómina, inventario y facturación; del mismo modo, la contadora pública Sandra Milena García, quien cuenta con 10 años de experiencia, se encarga de

esta área realizando análisis de los signos vitales de la empresa.

En relación con lo anterior, se afirma no solo que la empresa es líquida puesto que posee suficiente efectivo para cubrir sus deudas en el tiempo oportuno, sino también que recibe en ventas netas entre 1000 y 3000 millones de pesos anuales, además de poseer alrededor de 1000 millones de pesos de activos totales; adicionalmente indica que es rentable pues no presenta pérdidas; por último, la empresa no posee ningún tipo de deuda con bancos ya que esta se financia con patrimonio.

Igualmente, en Manufacturas de Calzado J&J S.A.S se identifican como objetivos financieros la maximización de utilidades, el mantenimiento tanto de sus niveles de liquidez como de sus actividades ante fluctuaciones económicas y la consecución de los recursos necesarios para el desarrollo de las mismas; en consecuencia que la empresa mida la riqueza de los inversionistas por medio del crecimiento de los dividendos, sin embargo la empresa actualmente no paga dividendos, puesto que las utilidades generadas se capitalizan, lo cual fue acordado al momento de reestructurar la razón social.

Se toman decisiones sobre proveedores considerando la capacidad de la misma para cumplir con los pagos, la calidad de los productos y la seguridad en las fechas de entrega, seriedad y cumplimiento; además, conociendo que los ingresos operacionales dependen en más de un 81% de las ventas a crédito, esta utiliza políticas para conceder dichos créditos a sus clientes con base en las referencias personales, comerciales y financieras; la capacidad de endeudamiento del cliente; y la fijación del cupo de crédito, así como su debido manejo. También toma

decisiones de seguimiento y control de cartera según la gestión de cobranzas, el análisis de rotación de cartera y el establecimiento del cupo de crédito.

## **Conclusiones**

La empresa Manufacturas de Calzado J&J S.A.S. identifica como agregados económicos determinantes en la empresa los impuestos debido a que afectan el presupuesto organizacional implicando más desembolsos y menos ahorro en el sector privado, generando un impacto positivo en el ahorro público; la inflación conlleva a un alza tanto en los costos de sus materias primas como en la nómina de sus colaboradores, a su vez, este rubro implica cambios en los precios al consumidor; y las importaciones con las divisas, especialmente, la apreciación del dólar cuyo punto máximo fue alcanzado en el último par de años, genera que la erogación de dinero necesaria para el cumplimiento a sus proveedores requiera mayor cobertura del servicio a la deuda; evidenciando sus afecciones en las áreas funcionales de la empresa como producción, finanzas, proveedores y ventas.

La empresa analiza fuentes de información básicas como noticias, revistas y precios del mercado; de las cuales afirman tener en cuenta las variables ya mencionadas, sin embargo, es claro que el consumo, la inversión, las tasas de interés y el crecimiento del sector son factores que aunque no se reconozcan en el proceso de toma de decisiones son esenciales para el buen manejo.

Del mismo modo, de las funciones administrativas se resalta la planeación y el control como determinantes de su lógica empresarial; no obstante, la empresa en cuanto

a organización maneja un tipo de estructura que se asemeja a la simple debido a que los mecanismos de comunicación informales facilitan la respuesta a los requerimientos de sus clientes, en general al mercado y modas tan volátiles que se registran en el sector; además, el flujo de autoridad permite que los cambios y problemas presentes en el proceso productivo se comuniquen directamente al director estratégico, quien da solución al inconveniente de manera oportuna, eliminando los eslabones que retrasan el tiempo de respuesta.

Las personas encargadas de la dirección son el administrador y el director estratégico, quienes desempeñan tareas relacionadas con el talento humano, evidenciando así la ausencia de un área o persona especializada en el tema. Sin embargo, al ser incluidos los colaboradores en la toma de decisiones del área productiva genera un sentido de pertenencia por parte de los mismos.

Respecto a la manera como esta invierte, financia y paga sus dividendos, se reconoce el interés de la empresa por ampliar su patrimonio en aras de aumentar sus activos; así como estabilizar los costos por medio de una nueva línea de calzado. El control automatizado en cuanto a nómina, inventario y facturación permite que las desviaciones o márgenes de error en estas temáticas sean mínimos y confiables. En sus diferentes momentos, las decisiones financieras de la empresa han sido adecuadas puesto que actualmente esta se caracteriza por ser líquida, rentable y con alta capacidad de endeudamiento. A causa del ciclo en el cual se encuentra, los dividendos no se efectúan pues estos se destinan para fortalecer su posicionamiento en el mercado

con reinversiones en el capital de trabajo neto operativo y activos fijos con el fin de ser reconocida no solo regional sino nacionalmente.

Las decisiones de financiación con proveedores se realizan cuando se tiene certeza de factores fundamentales como lo son la capacidad de cubrir la deuda en los tiempos estipulados, además de la calidad del producto solicitado. Igualmente, sus procesos de cartera están bien estructurados ya que se requiere un protocolo para conceder los créditos a clientes; a su vez, los procesos de control que se realizan tienen en cuenta las rotaciones de cartera y en general el ciclo de caja para determinar la eficiencia de la misma.

Retomando la planeación, se puede concluir que este proceso comienza desde la alta gerencia y desciende por los diferentes cargos hasta la planeación operativa ejecutada por la parte productiva, donde se determinan los aspectos positivos y negativos para su desarrollo. Así mismo, se identifica que la técnica especializada del proceso administrativo en Manufacturas de Calzado J&J S.A.S. es el punto de equilibrio ya que este inicia con la estimación de los costos en los cuales incurrirán para la realización del proyecto en cuestión, seguido de la evaluación del éxito del mismo para así calcular los ingresos promedios que se puedan generar, y finalmente, se estipulan los márgenes de ganancia sobre los cuales decidirán la aprobación o denegación del proyecto. Adicionalmente, los índices financieros que se realizan semestral o anualmente son relevantes al momento de planear.

En síntesis la técnica utilizada (punto de equilibrio) en apoyo de los análisis de agregados económicos, índices financieros, signos vitales, presupuestos y tendencias en ferias de calzado; junto a los diferentes controles, concepciones de información externa, niveles de producción en base a los objetivos financieros y la automatización de las temáticas; brindan un amplio panorama para realizar una toma de decisiones consciente y pertinente en su entorno empresarial, puesto que al ser una empresa industrializadora y comercializadora de calzado debe considerar muchos más aspectos que aquella que se dedica a una sola actividad. El punto de equilibrio a su vez, permite que se establezcan en la empresa metas a corto, mediano y largo plazo, que sean realistas y acordes con la situación en la que se encuentren.

## Referencias

1. ACICAM. (2015). *¿Cómo va el sector?: enero a diciembre 2015*. Asociación Colombiana de Industriales del Calzado, el Cuero y sus manufacturas. Bogotá: Dirección de estudios sectoriales. Recuperado el 2 de Abril de 2016
2. Aktouf, O. (2001). *La administración: entre tradición y renovación*. Cali, Colombia: Gaeta Iviorin. Recuperado el 13 de Marzo de 2016
3. Blanchard, O. (2006). *Macroeconomía* (Cuarta ed.). Madrid: PEARSON EDUCACIÓN, S.A. Recuperado el 11 de Mayo de 2016
4. Bodie, Z., & Merton, R. (2003). *Finanzas*. México: Prentice Hall-Pearson
5. Chica, E. (29 de Marzo de 2016). Historia Empresarial. (L. Rodríguez, M. Garzon, & O. Montilla, Entrevistadores) Dosquebradas, Colombia.
6. DANE-Banco de la Republica. (2015). *INFORME DE COYUNTURA ECONÓMICA REGIONAL*. Risaralda.
7. Dubrin, A. (2000). *Fundamentos de administración* (Quinta ed.). Mexico: International Thomson Editores. Recuperado el 22 de Marzo de 2016
8. Faus, J. (1999). *Ética en las operaciones y en las políticas financieras de las empresas* (Segunda ed.). Pamplona: EUNSA. Recuperado el 31 de Marzo de 2016
9. FEDECUERO Colombia. (2013). *Plan de negocios del Sector de Cuero, Calzado y Marroquinería: Una respuesta para la transformación productiva*. Bogotá. Recuperado el 3 de Abril de 2016, de [https://www.ptp.com.co/documentos/PLAN%20DE%20NEGOCIOS%20CUERO%20CALZADO%20Y%20MARROQUINER%C3%8DA\\_VF.pdf](https://www.ptp.com.co/documentos/PLAN%20DE%20NEGOCIOS%20CUERO%20CALZADO%20Y%20MARROQUINER%C3%8DA_VF.pdf)
10. Fierro, A. (2004). *Diagnostico empresarial: un enfoque para el análisis financiero integral* (Segunda ed.). Bogotá, Colombia: Litografía mercurio. Recuperado el 31 de Marzo de 2016
11. Franco Vasquez, P. C., & Muñoz Montaña, J. C. (4 de Octubre de 2010). Análisis competitivo in-house de los

- procesos de importación-exportación del sector metalmeccánico en Pereira y Dosquebradas. *Gestión y Región*, 117-138. Recuperado el 16 de Marzo de 2016
12. García, O. (1999). *Administración Financiera: fundamentos y aplicaciones* (Tercera ed.). Cali: Prensa Moderna Impresores. Recuperado el 31 de Marzo de 2016
13. Henao Tobon, O. C. (2008). *Comisión Regional de Competitividad de Risaralda*. Risaralda, Pereira. Recuperado el 9 de Marzo de 2016
14. Jones, G. (2008). *Teoría organizacional diseño y cambio en las organizaciones* (Quinta ed.). Mexico: Prentice Hall . Recuperado el 22 de Marzo de 2016
15. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2016). *Información Industria Enero 2016*. Bogota: Oficina de Estudios Económicos. Recuperado el 2 de Abril de 2016, de file:///C:/Users/Laura/Downloads/OEE\_201A\_Informe\_industria\_enero\_de\_2016.pdf
16. Mintzberg, H. (2001). *Diseño de organizaciones eficientes*. Argentina: El ateneo. Recuperado el 22 de Marzo de 2016
17. Mishkin, F. (2008). *Moneda, banca y mercados financieros* (Octava ed.). Mexico: Pearson Educación. Recuperado el 10 de Mayo de 2016
18. Münch Galindo, L. (2010). *Fundamentos de administración: casos y practicas*. Mexico: Editorial trillas. Recuperado el 11 de Marzo de 2016
19. Perdomo Moreno, A. (1993). *Administración Financiera de Inversiones I* (Primera ed.). Mexico: Ed. ECASA. Recuperado el 12 de Marzo de 2016
20. Reyes, A. (1998). *Administración Moderna*. Mexico: Editorial Limusa. Recuperado el 21 de Marzo de 2016
21. Sachs, J., & Larraín, F. (1993). *Macroeconomía en la economía global*. Mexico: Prentice-hall hispanoamericana S.A. Recuperado el 10 de Marzo de 2016
22. Sandoval, V. (7 de Abril de 2016). Contextualización del Sector Calzado en Risaralda. (E. UCP, Entrevistador) Pereira, Colombia.
23. Stoner, J., & Freeman, E. (1994). *Administración* (Quinta ed.). Mexico: Prentice Hall Hispanoamericana S.A. Recuperado el 22 de Marzo de 2016
24. Tamayo, M. (1999). *Modulo 2: la investigación: Serie aprender a investigar investigando*. Santa fé de Bogota, Colombia: ICFES. Recuperado el 12 de Marzo de 2016
25. Urrutia, M. (1996). *Política Económica e Instituciones*. Santa fé de Bogota: Estudios Economicos del Banco de la República. Recuperado el 2 de Abril de 2016, de <http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/pdfs/borra052.pdf>

## COLECTIVO QUINTO SEMESTRE ADMINISTRACIÓN

Profesores: Mg Juan Carlos Muñoz Montaña, Especialista José Jesús Giraldo Restrepo



# **DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA PIKINS DE LA CIUDAD DE PEREIRA \***

## **ORGANIZATIONAL DIAGNOSIS OF THE COMPANY PIKINS OF PEREIRA CITY**

María Camila Amaya Arciniegas \*\*, David Esteban Fonseca Roa \*\*,  
William Daniel Hernández Vergaño \*\*, Valentina Ríos Rodríguez \*\*

\* 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: camila.amaya@ucp.edu.co - david.fonseca@ucp.edu.co  
william.hernandez@ucp.edu.co - valentina2.rios@ucp.edu.co



**RESUMEN:**

El presente artículo tiene como fin realizar el diagnóstico de la empresa Pikins de la ciudad de Pereira en el área comercial, financiera y administrativa, desde la Gestión Talento Humano; Analizando el micro entorno de la empresa y algunos de los factores que influyen en ella.

**PALABRAS CLAVES:**

Mercadeo, Gestión del Talento Humano, Presupuestos, Diagnostico

**ABSTRACT:**

The present article has as purpose to make the diagnosis of the Pikins company in Pereira city at commercial, financial and administrative areas, from Human talent management . This will be made analyzing the micro environment of the company and some of the factor that influence it.

**KEY WORD:**

Marketing, Human Resource Management, Budget, Diagnostic

## Introducción

Dado que las organizaciones actuales son sistemas abiertos, están en constante interacción con el entorno que las rodea y responden desde el interior de la empresa con buenas estrategias, tanto desde la parte gerencial y la dirección hasta la parte operacional, para así tener planteados buenos procesos en las áreas funcionales que les permitan sobrevivir y triunfar en un ambiente tan competitivo.

Para ello es necesario abordar diferentes aspectos organizaciones que permitan diseñar estrategias, sin embargo, para este artículo se toman en cuenta solo tres variables: Mercadeo, Presupuestos y Gestión de Talento Humano. La primera, brinda la información necesaria de sus clientes y el mercado al que se enfrenta la organización, posibilitando tener estrategias comerciales competitivas, tales como precio, producto diferenciado o no, plaza, modo de distribución, entre otras. Por otro lado, el área financiera es fundamental para responder a las dinámicas del mercado, y así, registrar las entradas y salidas de dinero y tener claridad en cuanto a las obligaciones e ingresos de la organización. Por último, se tomó en cuenta el área de gestión del talento humano ya que por medio de esta se pueden lograr grandes metas cuando se tiene a los colaboradores motivados y vinculados con los objetivos y la visión de la organización.

Por lo tanto con este trabajo se busca responder la siguiente pregunta: ¿Cuál es el estado actual de las principales áreas funcionales de la empresa Pikins de la ciudad de Pereira?, teniendo como guía el siguiente objetivo, determinar la situación actual de las áreas básicas funcionales de

la empresa, más específicamente el área comercial relacionada con la investigación de mercado, el área financiera desde presupuestos y el área administrativa desde Gestión del Talento Humano. Ya que estas son vitales para el correcto funcionamiento de una organización.

## Presentación de la empresa

Pikins es una empresa comercializadora de calzado que inició su actividad hace más de 40 años, ubicados en la carrera 7° de la ciudad de Pereira.

Misión: “Pikins es una empresa comercializadora de calzado femenino y complementarios que busca satisfacer las necesidades de los clientes ofreciendo siempre un buen producto que brinde comodidad, elegancia y variedad, con excelente servicio y asesoría a precios justos”. (PIKINS, pág. 22)

“Para lograrlo, Pikins cuenta con un recurso humano altamente capacitado, que fundamenta su labor en el trabajo de equipo y los valores de la empresa”

Visión: “Para el 2003 Pikins pretende ser el líder en la comercialización de calzado femenino de buena calidad, con la mejor asesoría y servicio al cliente. Para lograrlo contara con una sólida estructura comercial, administrativa, financiera y un recurso humano altamente capacitado” (PIKINS, pág. 23)

Valor corporativo: “La ética: partiendo de la base que el cliente es “ignorante en el calzado en cuanto a características y usos Pikins define como uno de sus grandes valores éticos el RESPETO POR EL CLIENTE” (PIKINS, pág. 20)

“La ética en Pikins se sustenta en una excelente asesoría al cliente (producto de un personal bien capacitado, una cuidadosa selección de proveedores y de compras basadas en la buena mercancía) donde se le ayudará a comprar a los clientes y a precios justos”. (PIKINS, pág. 20)

### **Diseño metodológico**

Teniendo en cuenta el carácter investigativo de este trabajo, según Tamayo (1999) “la investigación es un proceso que, mediante la aplicación del método científico, procura obtener información relevante y fidedigna, para entender, verificar, corregir o aplicar el conocimiento.” (1999, pág. 34). Para esta investigación se tuvo en cuenta teorías del diagnóstico estratégico y de las áreas básicas de operación de una empresa.

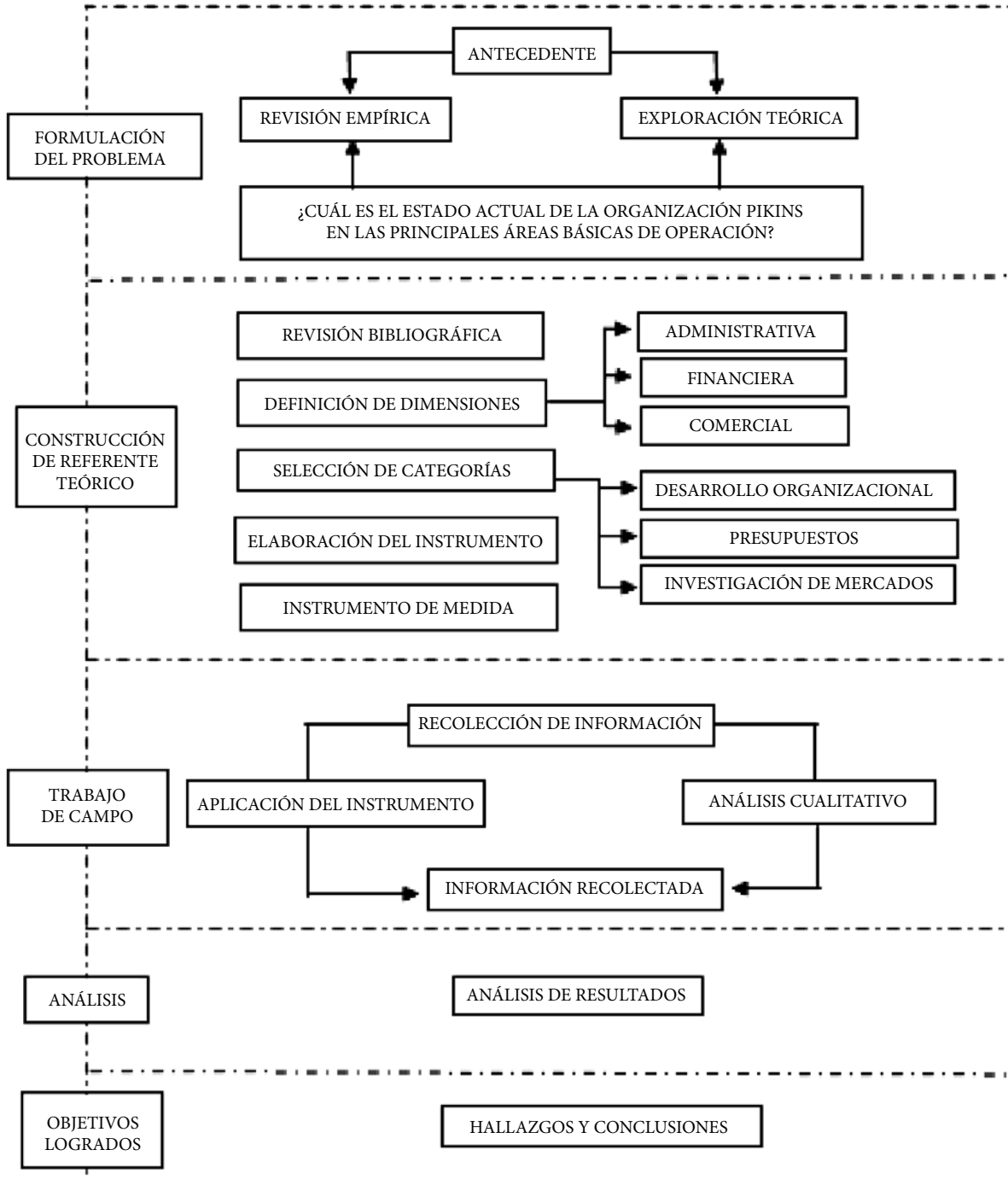
Es necesario ubicar el trabajo dentro de los tipos de investigación, basándose en Tamayo, es un acercamiento al estudio de caso, al interesarse por el estudio de las características básicas de una o unas pocas unidades tales como individuos (1999, pág. 49), en este caso la empresa Pikins. Los resultados no son generalizables a otras empresas, en este caso empresas comercializadoras (sector calzado).

Teniendo en cuenta el tipo de investigación de este trabajo, se aplica el método deductivo, ya que se toman teorías generales

y se aplican a situaciones particulares y específicas. A lo largo del texto se busca que haya relación entre premisas que serían en este caso las teorías y/o conceptos de los autores (García, 2007, pág. 95) y las respuestas del entrevistado que corresponde a un trabajo de campo por la interacción con las personas de la organización.

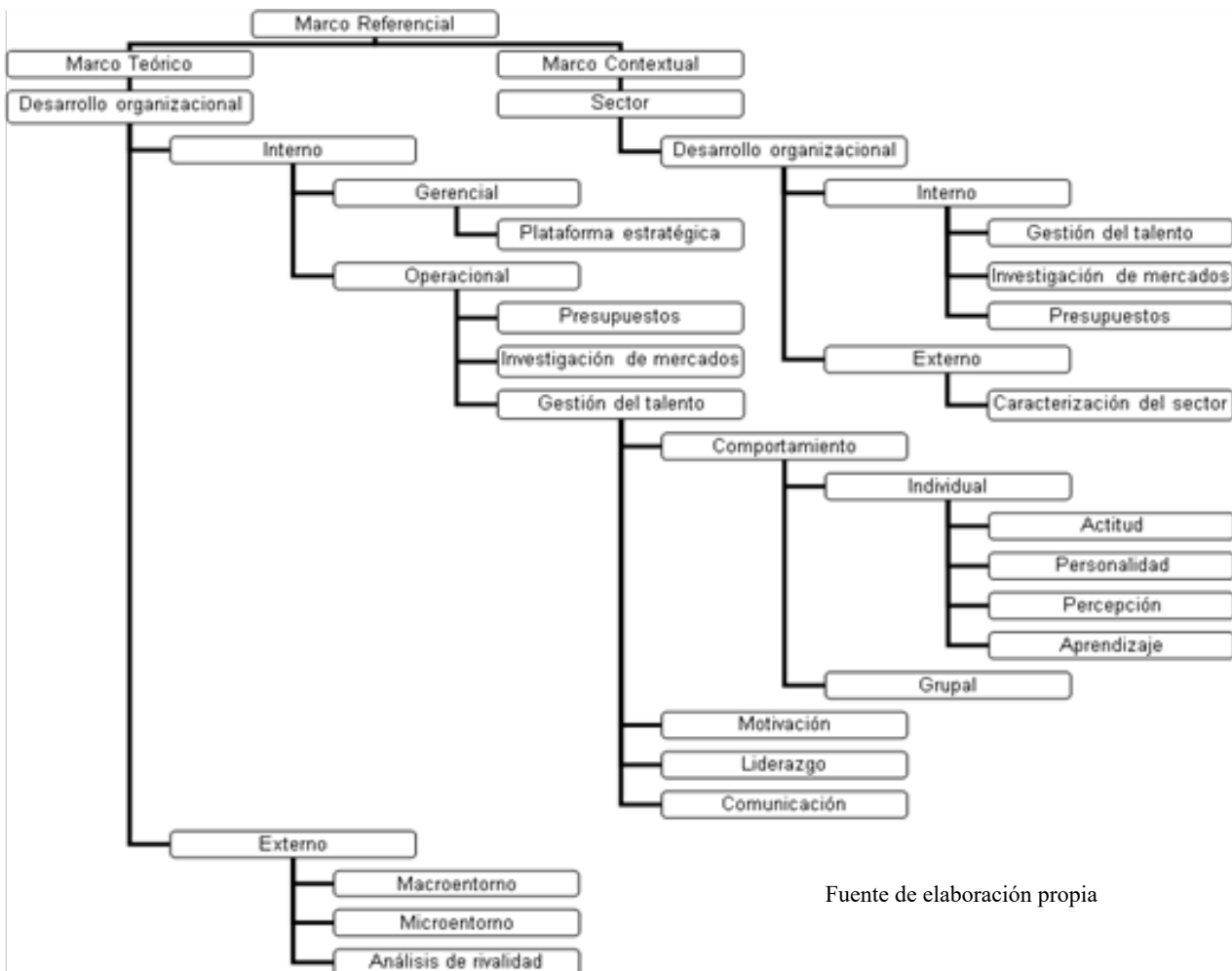
En este caso, la investigación hecha a Pikins es aplicada de forma teórica-práctica. La técnica a utilizar es la entrevista y la encuesta, por permitir estar en contacto con la o las personas que tienen la información requerida para cumplir con los parámetros del trabajo, y el instrumento que se utiliza es la guía de entrevista y encuesta, las cuales son elaboradas bajo la asesoría de los docentes encargados del colectivo.

Las etapas para la elaboración de la investigación han sido 3, la primera fue la selección de la empresa, se hizo una elección de la que se adaptaba perfectamente a los parámetros establecidos, se tuvo contacto con el gerente de la empresa. La segunda etapa fue la consulta de antecedentes y la revisión de literatura sobre diagnóstico estratégico, Gestión del talento humano, presupuestos e investigación de mercados para así desarrollar el marco teórico y contextual. La tercera fue la de problematización, la cual comprendió la formulación de la pregunta, los objetivos y la metodología.



Fuente: Elaborado con base en (Franco & Muñoz, 2010, pág. 122)

### Estructura del hilo conductor



Fuente de elaboración propia

Para comenzar con el desarrollo teórico del siguiente informe es necesario definir qué es el desarrollo organizacional, este es un esfuerzo planeado, de toda la organización y administrado desde el nivel superior, para aumentar la eficacia y salud organizacional, a través de intervenciones planeadas en los procesos de la organización, usando conocimiento de la ciencia conductual (French, Bell, & Zawacki, 2007, pág. 11), este a su vez se divide en dos; el diagnóstico externo e interno.

El diagnóstico estratégico externo según Chiavenato es lo que le permite a la organización hacer el mapa del entorno

externo y de las fuerzas de la competencia que actúan sobre ella, para tal efecto debe obtener información acerca del contexto de los negocios, buscar posibles amenazas y oportunidades, y encontrar la mejor manera de enfrentar esas situaciones. El diagnóstico estratégico se divide en dos dimensiones: el entorno contextual o macroentorno y entorno de las relaciones o microambiente (2011, pág. 86)

1. Entorno contextual o macroentorno: Se entiende como la situación en la que está inserta la organización. Como esta funciona como un sistema abierto, realiza transacciones e intercambios con

el contexto (Chiavenato & Arão, 2011, pág. 86)

2. Entorno de las relaciones o microambiente: Es el más próximo e inmediato a la organización, es la dimensión del entorno donde la organización es un participante porque interviene en los resultados, pero también esta sujeta a su influencia (Chiavenato & Arão, 2011, pág. 86).

Para efectos de este informe no se tiene en cuenta el diagnóstico organizacional externo, solo se analizará el interno en la organización.

El diagnóstico interno es un proceso sistemático de recolección y análisis de la información para determinar cómo se encuentra una empresa en su interior. Su propósito es identificar y evaluar debilidades y fortalezas organizativas en las áreas funcionales de la empresa (Santos, 1999, pág. 52). Este a su vez se divide en dos: gerencial y operacional.

El gerencial o funcional se realiza a nivel de las unidades estratégicas o áreas funcionales de la organización y esta compuesto por: Los principios corporativos, la misión, la visión y los objetivos (Serna, 2009, págs. 283-286). Según Serna los principios corporativos son el conjunto de valores, creencias, normas, que regulan la vida de una organización. Estos definen aspectos importantes para la organización y que deben ser compartidos por todos. Constituyen la norma de vida corporativa y el soporte de la cultura organizacional. (2009, pág. 59)

La Misión es la formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento

de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos, y La visión es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de los que la empresa es y quiere ser en el futuro (Serna, 2009, págs. 59-61). Los objetivos globales son los resultados a largo plazo que una organización espera cumplir para hacer real la misión y la visión de la empresa o área del negocio (Serna, 2009, pág. 73)

En cuanto a la parte operacional del diagnóstico interno, como su nombre lo indica ocurre a nivel de todas las unidades de operación de una organización (Serna, 2009, pág. 285), en este se incluyen las áreas de: gestión del talento humano, comercial (investigación de mercados) y financiera (presupuestos).

Tomando como referencia a Kaffury, el presupuesto es la determinación y asignación de los recursos para la lograr los objetivos (1993, pág. 36), estos permean en todas las áreas de la empresa sin importar la actividad que hagan; con este lo que se busca es tener una perspectiva hacia el futuro reduciendo la incertidumbre. Burbano por su parte afirma que este proceso no implica solo cifras cuantitativas (1988, pág. 8), ya que es un sistema integral para la planificación de toda la empresa y la toma de decisiones de los directivos.

Lo que se busca con los presupuestos, es “planear el riesgo y el rendimiento para maximizar el valor presente de la inversión de los propietarios” (Johnson, 1978, pág. 237), cumpliendo así con los objetivos de planeación, coordinación y control.

La clasificación de los presupuestos se puede dar por:

- 1. Según la flexibilidad**
  - Rígidos, estáticos, fijos, o asignados.
  - Flexibles o variables
- 2. Según el periodo de tiempo que cubran**
  - A corto plazo
  - A largo plazo
- 3. Según el campo de aplicabilidad en la empresa**
  - De operación o económicos
  - Financieros (tesorería y capital)
- 4. Según el sector en el cual se utilizan**
  - Sector público
  - Sector privado

Tomado de (Burbano, 1988, pág. 15)

Siguiendo con lo referente al área de la gestión del talento humano, Calderón lo define como el conjunto de actividades que movilizan a las personas que integran una organización para el logro de los objetivos que le son propios (2004, pág. 161). Dentro de los componentes de la gestión humana, se encuentran el comportamiento, la motivación, la comunicación y liderazgo.

El comportamiento en una organización se da tanto de manera grupal como individual, para efectos del desarrollo de este trabajo, se presta especial atención al comportamiento

individual, que está enmarcado por la actitud, la personalidad, la percepción y el aprendizaje; no obstante, en este trabajo se profundiza en el componente de la actitud.

Siendo entonces, las actitudes según Robbins “proposiciones evaluatorias (favorables o desfavorables) de objetos, personas o circunstancias”, estas están relacionadas con los valores, al tener componentes: cognoscitivos, aquellos relacionados con la opinión o la creencia; afectivos, relacionados con la parte emotiva o sentimental; y conductuales, referentes

a la intención de actuar frente a algo o alguien. Adicionalmente, las actitudes organizacionales pueden ser de tres tipos: satisfacción laboral, es la actitud frente al trabajo; el interés laboral, se relaciona el grado en el que se identifica una persona con su trabajo y le da gran valor al rendimiento en su autoestima; y la entrega a la organización, tiene que ver con la identidad que siente una persona con la organización y sus metas. (Robbins S. , 1994, págs. 179-180)

De los otros componentes, el liderazgo, la comunicación y motivación, el presente escrito se centra en este último. Que en lo relacionado con las organizaciones se entiende como “el deseo del individuo de realizar un trabajo lo mejor posible” (Porret, 2010, pág. 86), se debe tener en cuenta que no todas las personas reaccionan de la misma manera a los estímulos, por lo que la motivación no es la misma para cada individuo debido al patrón de comportamiento; no obstante, toda motivación busca alcanzar una meta por medio de un esfuerzo físico o mental, y estas metas por lo general no coinciden con las de la organización, cuando esto ocurre, se usan unas herramientas para que se lleven a cabo las actividades que se esperan en la empresa: amenaza de castigos, posibles premios o el convencimiento de conseguir buenos resultados para la empresa; este último está inducido por factores tales como: la estructura de la organización, la cultura organizacional y el puesto de trabajo (Porret, 2010, págs. 86-89), ya que se puede presentar rotación de puestos de trabajos con el fin de cambiar las tareas del empleado, diversificación del puesto que busca incrementar y variar las tareas y el enriquecimiento del puesto, que se refiere a la expansión vertical del puesto aumentando el grado de control de

la planeación, ejecución y evaluación del trabajo (Robbins & Judge, 2009, págs. 218-221).

Adicionalmente, las organizaciones buscan motivar a sus empleados por medio de las condiciones de trabajo, con un horario flexible, puesto compartido, teletrabajo; con el involucramiento de los empleados por medio de una administración participativa, participación representativa o círculos de calidad; y la monetaria relacionada con pagos variables vinculados a la producción, desempeño, aptitudes o por reparto de utilidades (Robbins & Judge, 2009, págs. 221-232).

Adicionalmente, es pertinente traer a colación el concepto de mercadeo el cual se define como el “proceso social y administrativo por medio del cual los individuos y los grupos obtienen lo que necesitan y desean mediante la creación y el intercambio de productos y valores con otros.” (Kotler & Armstrong, 2013, pág. 4), Esta es una área vital para toda empresa debido a que es quien le suministra la información necesaria de sus clientes y del mercado objetivo, además de ser el principal responsable de las ventas y en últimas los ingresos y el equilibrio que tenga una organización.

Entonces, el comportamiento del consumidor resulta ser un aspecto fundamental a tener en cuenta al momento de incluir, vender o crear un producto ya que busca por medio de un “conjunto de conocimientos [...] entender y predecir las reacciones de los consumidores a partir de características específicas de los individuos” (Malhotra, 2015, pág. 663), para ello, es necesario apoyarse de la segmentación de mercados cuyo objetivo



es “colocar en el mismo espacio a marcas y consumidores, para identificar de este modo grupos de consumidores con percepciones relativamente homogéneas.” (Malhotra, 2015, pág. 663), si bien el ser humano es en esencia heterogéneo, se busca identificar un aspecto en común entre cada segmento de mercado para poder medir e identificar cual es la mejor manera de llegar a esos clientes o posibles consumidores.

Para obtener dicha información se utiliza la investigación de mercados quien se encarga de la “identificación, recopilación, análisis, difusión y uso sistemático y objetivo de la información, con el propósito de ayudar a la administración a tomar decisiones relacionadas con la identificación y solución de problemas (y oportunidades) de marketing” (Malhotra, 2015, pág. 7), es allí donde se devela lo esencial de esta disciplina para el que hacer administrativo.

En este sentido, es necesario utilizar herramientas para recolectar la mayor información de sus clientes o segmento de mercado, una de las más importantes es el marketing mix o mezcla de mercados, que se compone de cuatro elementos los cuales son; producto, plaza, promoción y precio.

El primero, se reduce, desde una perspectiva económica, a “cualquier cosa externa al hombre, material o inmaterial que satisface un deseo humano”, o desde la visión comercial, “lo que el consumidor recibe cuando verifica una compra” (Céspedes, 2005, pág. 117). El segundo elemento es la plaza que según McCarthy y Perreault (2001, pág. 153), es donde se deben tomar las decisiones respecto a la manera y lugar más adecuado para llegar al objetivo. Es indispensable que el producto

y el servicio siempre esté disponible donde el consumidor lo requiere.

El tercer elemento es la promoción, la cual es donde predomina el acto de dar a conocer el producto adecuado ante el mercado meta, a base de los elementos promocionales, los que son la publicidad, ventas personales, relaciones públicas, promoción de ventas y marketing directo (Kerin, Berkowitz, & Rudelius, 2004, pág. 234). Por último, la parte final del proceso es donde a partir de ciertas variables se selecciona el precio adecuado para el producto. Las variables a tomar en cuenta son el tipo de competencia y el costo de marketing mix global. Además de estimar las reacciones que presentaran los consumidores ante los posibles precios (Kerin, Berkowitz, & Rudelius, 2004, pág. 234)

### **Hallazgos**

Contrastando los temas abordados anteriormente en el marco teórico con la realidad de una empresa, se ha escogido específicamente la empresa PIKINS de la ciudad de Pereira, la cual está dirigida por su gerente general y propietario Jaime Alberto Gutiérrez, quien posee el título de Administrador de Empresas y una Especialización en Finanzas, esta empresa es de las más antiguas en la ciudad de Pereira con una presencia de más de 40 años, llegando a tener varios puntos de venta distribuidos por toda la ciudad. Luego de una crisis económica por la que pasó hace algunos años se vio en la obligación de cerrar todos los puntos de venta excepto uno, el cual se mantiene vigente y es donde se lleva a cabo su actividad económica, debido a esta breve presentación se da un

aire de seguridad en que la información que se suministra es útil para el análisis de este sector en la región risaraldense.

En primera instancia se identifica la plataforma estratégica de la empresa Pikins conformada por la misión, visión y valor corporativo.

En lo que respecta al ámbito del mercadeo, se sabe que la empresa Pikins maneja un concepto claro de mercadeo, sin embargo esta empresa ha realizado y maneja pocas actividades publicitarias, entre las cuales han manejado pautas radiales, volantes y las redes sociales, aunque en esta última practica que se refiere a las redes sociales, se manejan pero de una forma muy empírica y se le ha prestado poca atención a este medio de publicidad.

La empresa Pikins tiene proyectado a un corto plazo volverse una empresa fuerte en lo relacionado con publicidad por medios tecnológicos y páginas WEB, esto con la finalidad para adoptarlo como una fortaleza de la empresa, aunque se presenta un gran problema en el país con el tema relacionado a las ventas por internet y más que todo en este sector, debido a que en el país no se tiene una medida exacta para el calzado y esto puede terminar siendo perjudicial para la empresa; por ejemplo en los costos, si una persona llega a ordenar un par de zapatos talla 36 y se le envía un 36, pero resulta que era una horma pequeña y necesita es un 37, en cuestiones de envío, de volver a recoger el producto y hacerle llegar el otro, se aumentarían en manera significativa, por tal motivo estudian otras formas de distribución del producto, preferiblemente haciendo que el cliente que usara dicho calzado se dirija hasta el establecimiento de venta.

Pasando al tema de presupuestos, Pikins es muy consciente de la importancia que poseen los presupuestos en la empresa, sabiendo que estos son los que ayudaran a determinar los objetivos que se planteen. Esta empresa prepara el presupuesto en ventas únicamente, pero este presupuesto en ventas lo realizan en unidades y en pesos. Para la realización de estos presupuestos el gerente y propietario de la empresa solo posee unas variables específicas, en este caso son el tiempo, el inventario y el punto de equilibrio.

El termino tiempo en este caso hace alusión al periodo del año en el que se encuentran, tomando en cuenta que este negocio se desenvuelve en periodos cíclicos y cada mes no se puede hacer el mismo presupuesto de ventas, teniendo como el punto mínimo en estos presupuestos el punto de equilibrio, esto con el fin de que el presupuesto sea rentable, por tal motivo son tan importantes los presupuestos para PIKINS además que indica hacia dónde quiere ir la empresa y que camino debe seguir para llegar a él.

Abarcando el área de gestión del talento humano, el cual es uno de los componentes más importantes de este documento, resaltando la importancia que tiene la persona dentro de una empresa, llegando a ser el capital más importante e indispensable que esta posee.

En esta organización según el gerente, no hay un departamento de Gestión del Talento Humano definido, ya que son solo tres empleados, y es Jaime Gutiérrez el encargado de todo lo relacionado con el personal.

No posee un organigrama claramente definido por lo que se mencionaba

anteriormente, pero se reconoce al gerente como la persona encargada de la dirección de la empresa, teniendo a su cargo una serie de colaboradores como lo son, la auxiliar contable, la cajera y una asesora en ventas, cada una de ellas ubicadas en un puesto de trabajo acorde a sus competencias y logros educativos alcanzados, aun así la empresa se encarga de capacitar al personal escogido previamente y hacerle entender que ahora hace parte de La Familia Pikins como lo dice Jaime Gutiérrez, esta capacitación se lleva a cabo dentro de la empresa y tiene una duración de 10 días aproximadamente; la cual tiene como finalidad fortalecer las competencias de cada colaborador y más importante aún fortalecer el valor de la sinceridad el cual es uno de los pilares de PIKINS, sin embargo se considera que no es indispensable que posean experiencia laboral, para que se facilite este proceso de inducción y capacitación esto relacionado a la facilidad con la que se pueden formar a los colaboradores a las necesidades que posee exactamente la empresa .

Esta es una empresa que se preocupa por las opiniones y aportes que puedan hacer sus colaboradores, esto se hace mucho más fácil debido a la antigüedad que poseen estas personas dentro de organización.

En la empresa Pikins, se aplicó a los colaboradores, una encuesta de actitud, que arrojó resultados de satisfacción, compromiso e identidad laboral; y otra de motivación relacionada con las necesidades de mayor importancia para ellos.

En la primera encuesta se encontró que los niveles de satisfacción están en un nivel crítico, y el compromiso y la identidad están en equilibrio. Y se encontró que en las

necesidades que más peso tienen son las de seguridad seguidas por las fisiológicas.

Adicionalmente se halla en esta empresa un sistema de control mensual para evaluar el desempeño de los colaboradores, donde se evalúa cuánto se vende, que se vende y cómo se vende, dando como prioridad la buena atención al cliente, éstos no son criterios que puedan llevar al colaborador a una promoción de puesto o a la aspiración de un cargo más alto, debido a la disminución económica de la empresa, la cual opta por tener puestos fijos pero bien remunerados.

## Conclusiones

Para finalizar este documento se obtienen una serie de conclusiones las cuales ayudan a entender de una forma más clara los hallazgos obtenidos en la investigación, y la contextualización empresarial que se realiza.

Se llega a la conclusión por parte del área de mercadeo, que la empresa Pikins tiene un mercado meta identificado siendo la población femenina de la ciudad de Pereira, el cual pretende satisfacer con el calzado que comercializa, siendo el 99% en cuero y el 1% restante en sintético, siendo fuerte en el tema de calidad por el material del producto, intentando complacer la mayoría de gustos, preferencias y necesidades de este mercado; por parte del precio está fundamentado en la rentabilidad y se manejan precios acordes al margen de ganancia.

Referente a la distribución se da solamente en el único punto de venta que se tiene y por último lo relacionado con la comunicación es un aspecto que está rezagado debido a la poca actividad publicitaria.

Pasando al área de financiera, se maneja el presupuesto de ventas en unidades y peso, para así lograr cumplir los objetivos, se tienen en cuenta las variables tiempo, inventario y punto de equilibrio para su elaboración.

Haciendo referencia a la Gestión del Talento Humano, se concluye que la empresa no cuenta con un departamento independiente para el manejo del personal y recaen sobre el gerente las funciones de esta área, adicionalmente se concluye que la gestión de talento humano se maja operativamente y no estratégico, debido a que el manejo del personal y demás no es utilizado para generar diferenciación frente a los competidores, ni hace parte de un plan estratégico de la organización.

Abarcando la plataforma estratégica, se encontró que Pikins cuenta con una misión que tiene algunos de los aspectos mencionados por Freud David, identifica a sus clientes, especifica el producto que ofrece, expone su filosofía, le da importancia a su talento humano y es entendible a la hora de leerla; no obstante no incluye otros aspectos: mercados (geográficamente), tecnología, el interés en la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad, el concepto de sí misma y la imagen pública (2003, pág. 69).

En cuanto a la visión se puede afirmar que cumple con la mayoría de los parámetros establecidos por Humberto Serna. Empezando con el primer elemento se dice que está formulada por los líderes, ya que conocen las necesidades de su organización en general; aunque posee una dimensión temporal no es acorde a la fecha debido a que ha pasado más de una década de su tiempo meta, lo que quiere decir que no se

han realizado las actualizaciones pertinentes y necesarias.

Se analiza también que como toda visión tiene proyecciones las cuales quiere alcanzar como lo es pretender ser el líder en la comercialización de calzado femenino de buena calidad, con la mejor asesoría y servicio al cliente. Pasado a analizar la relación que tiene con los demás elementos de la plataforma estratégica se puede afirmar que es consiste con estos, ya que van direccionados hacia las mismas metas que se esperan lograr. Se observa también que no se ha realizado difusión estratégica de su visión ya que sus clientes y colaboradores no tienen conocimiento acerca de ello y así mismo lo expresan.

En cuanto a la investigación de mercados, el 11,02% recuerdan Pikins sin embargo en la muestra que se recolecto las encuestas aplicadas por rangos de edad no son equitativas, consecuentemente hablando de proporciones se puede afirmar que el 78% del total de personas que se encuentran de 57 años en adelante reconocen y recuerdan la marca. El diseño es el motivo más importante de recordación de las marcas, la mayoría de las mujeres tiene una frecuencia de compra de seis meses y están dispuestas a pagar entre \$61.000 y \$80.000.

En relación a los valores corporativos el gerente de la organización manifestó que solo cuentan con un valor y este es la ética, realizando el análisis respectivo en la matriz axiológica se determina que este afecta a la sociedad, la Familia, Los proveedores, los colaboradores, la empresa y principalmente a los clientes, ya que con este se pretende que los consumidores tengan pleno conocimiento

de los materiales con los cuales se fabrica el calzado, ya sea cuero o sintético.

Finalizando con el objetivo corporativo se encontró que aunque el gerente de la organización tiene claro que es lo que quiere realizar, no posee un objetivo corporativo bien establecido, por lo tanto no se realiza su respectivo análisis.

## Referencias

1. Burbano, J. (1988). *Presupuestos: enfoque moderno de planeación y control de recursos*. México: McGraw-Hill / Interamericana de México.
2. Calderón, G. (2004). Lo estratégico y lo humano en la dirección de personas. *Pensamiento y Gestión*, 158-176.
3. Céspedes, R. (2005). *Principios de mercadeo*. Bogotá: Eco Ediciones .
4. Chiavenato, I., & Araújo, S. (2011). *Planeación Estratégica Fundamentos y Aplicaciones* . México: McGraw-Hill.
5. David, F. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica* . México: Pearson Educación .
6. Franco, P., & Muñoz, J. (2010). Análisis competitivo in-house de los procesos de importación-exportación del sector metalmeccánico en Pereira y Dosquebradas . *Gestión y Región* , 146.
7. French, W., Bell, C., & Zawacki, R. (2007). *Desarroll Organizacional Transformación y Administración Efectiva del Cambio*. México D.F: McGraw-Hill.
8. García, L. (2007). *Lógica y Pensamiento Crítico*. Manizales: Editorial Universidad de Caldas.
9. Johnson, R. (1978). *Administración Financiera*. México: Compañía Editorial Continental, S.A.
10. Kaffury, M. (1993). *Presupuestos y Gerencia Financiera*. Bogotá: Giro Editores S.A .
11. Kerin, R., Berkowitz, E. H., & Rudelius, W. (2004). *Marketing* . Boston: McGraw-Hill.
12. Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos del Marketing* . México: Pearson .
13. Malhotra, N. (2015). *Investigacion de Mercados* . México: Pearson Educación .
14. McCarthy, E., & Perreault, W. (2001). *Marketing: Un enfoque global*. McGraw-Hill.
15. PIKINS. (s.f.). PIKINS. PEREIRA .
16. Porret, M. (2010). *Gestión de Personas manual para la gestión del capital humano en las organizaciones*. Madrid: ESIC Editorial .
17. Robbins, S. (1994). *Comportamiento Organizacional Conceptos, Controversias y Aplicaciones*. México: Prentice Hall Hispanoamerica.
18. Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación .
19. Santos, E. (1999). *Planeación Estratégica y Benchmarking* . Bogotá: Ediciones Universidad del Meta .
20. Serna, H. (2009). *Gerencia Estratégica*. Bogotá: 3R Editores.
21. Tamayo, M. (1999). *Serie Aprender a Investigar* . Bogotá: ICFES.



## **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.

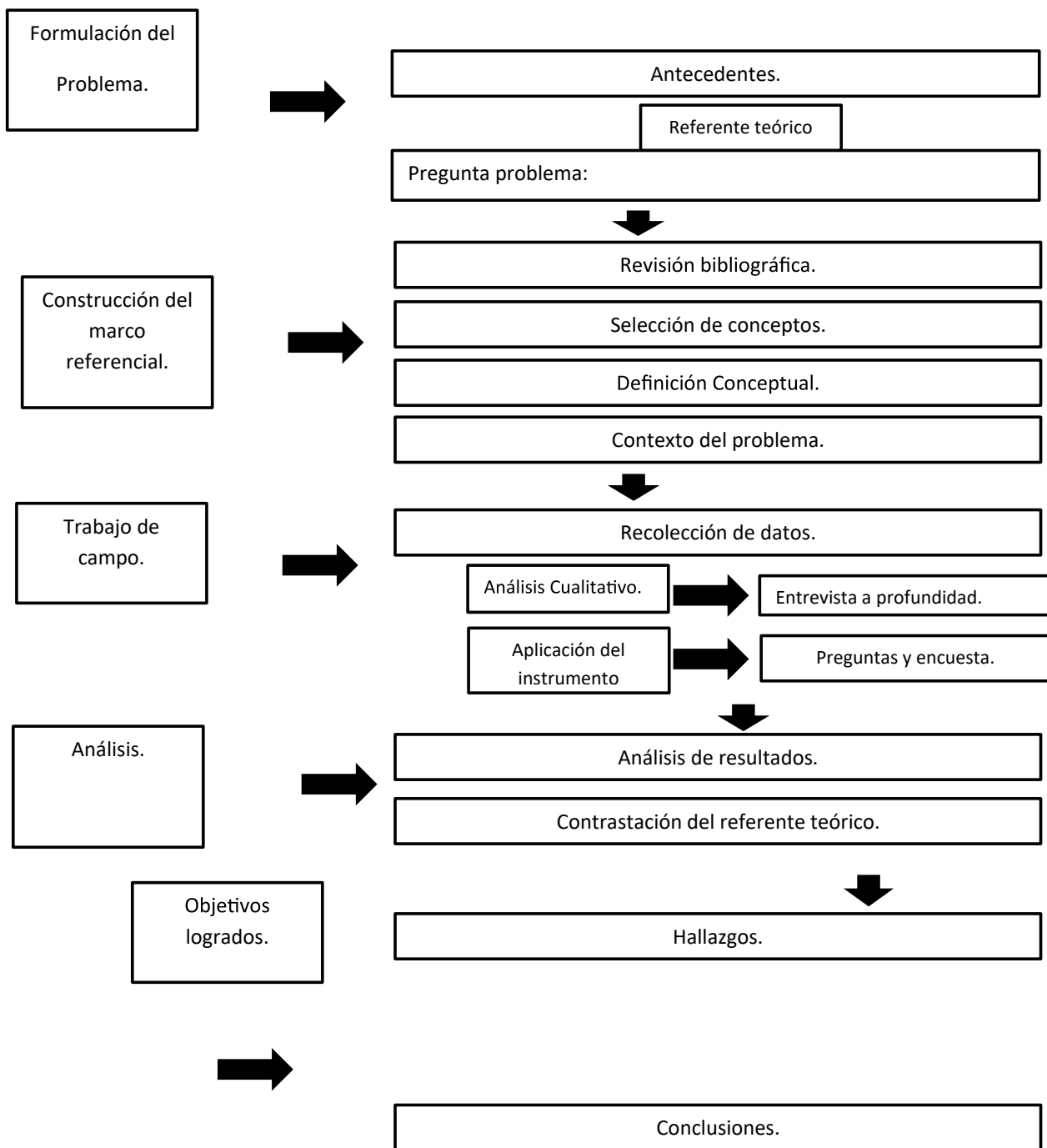
Por su mercado, no es una empresa que comúnmente sea reconocida ya que se enfoca en atender a un nicho más puntual que tiene exigencias distintas y procesos de atención especiales, sin embargo, su impacto

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 DESCRIPCION 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](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](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](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](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](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](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=0ahUKEWjr2abk6qDMAhVFKB4KHxbvCzcQ6AEI-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>

## ANTEPROYECTOS EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



# **RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN EL CENTRO COMERCIAL UNICENTRO DE PEREIRA. EVALUACIÓN CRÍTICA\***

## **CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AT THE MALL CENTRO COMERCIAL UNICENTRO DE PEREIRA. CRITICAL EVALUATION.**

*Byron Andrés Agudelo Orejuela \*\*, Julián Andrés Gómez Higueta \*\*, Sebastián Valencia Patiño \*\**

\* Presentado a: Lucía Ruiz Granada en el curso Metodología de la Investigación: Anteproyecto 2016.

\*\* Estudiantes de anteproyecto en Administración de Empresas I-2016. Contacto: julian-gomez10@hotmail.com - byron.agudelo@ucp.edu.co  
sebastian3.valencia@ucp.edu.co



## **RESUMEN:**

La presente investigación pretende evaluar de manera crítica-argumentada algunos aspectos, actividades y prácticas de Responsabilidad Social Empresarial desarrolladas por el Centro Comercial Unicentro Pereira, con el fin de aportar a la comunidad académica, social y empresarial un estudio de caso en una gran superficie. En el contexto histórico actual las organizaciones presentan una serie de transformaciones que les permiten adaptarse a las exigencias del mercado actual. La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) actúa como un catalizador de dicha problemática que permite a las empresas mitigar el impacto de las actividades económicas en su entorno, para lograr un equilibrio que favorezca los intereses de la organización, la comunidad y el medio ambiente.

La preocupación que surge en las organizaciones es encontrar la manera de integrar la RSE en su cadena de valor sin que esta se convierta en una carga financiera en el sistema de costos de la empresa, por tal razón se busca que sea impulsada como un factor de crecimiento empresarial, de valor agregado y de mejora en la competitividad. Se toma como base las comunidades europeas y norteamericanas, el Libro Verde y la Comisión Europea; se busca fortalecer el enfoque estratégico para dejar de lado la visión filantrópica que tienen algunas organizaciones en América latina. Apoyados en referentes teóricos científicos y en indicadores de medición como los Indicadores de Responsabilidad Social Empresarial del Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresarial y publicados anualmente por el Instituto ETHOS de Brasil se pretende dar a conocer los niveles de aplicación de la RSE en el Centro Comercial Unicentro Pereira, además de permitir bajo dicho instrumento identificar los aspectos que se encuentran ligados al tema en la cadena de valor.

## **PALABRAS CLAVE:**

responsabilidad social empresarial, ética empresarial, cultura empresarial

## **ABSTRACT:**

The present research pretends to evaluate in a critical and argued way, some aspects, activities and practices of corporate social responsibility developed by the Centro comercial Unicentro Pereira, with the objective to contribute to the academic, social and business community with a case study in a mall. In the current historical context the companies present a series of transformations that allow them to adapt the demands of current market. The corporate social responsibility (CSR) acts as a catalyst of that problem that allow the companies to mitigate the impact of the economic activities in the surroundings, in order to get an equilibrium that favors the interests of the organization, the community and the environment.

The worry that rises in the organizations is to find the way to integrate the CSR in their value chain without it becoming a financial charge at the costs system of the business. Because of that, it is sought to be driven as a growth business factor of aggregate value and improvement of competitiveness. It is taken as a basis the European and North American communities, the Green Book and European Commission. It seeks to strength the strategic focus to lay aside the philanthropic vision that some organizations in Latin America have. It pretends to announce the levels of application of CSR at the mall Centro Comercial Unicentro Pereira, supported by scientific theoretical referents and indicators of measurement like the Indicators of Corporate Social Responsibility from the Argentinean institute of Corporate social responsibility, published annually by the ETHOS institute in Brazil. Besides that, there is allowed under these instruments, to identify the aspects that are linked to the subject of value chain.

## **KEY WORDS:**

Corporate social responsibility, corporate ethics, corporate culture.

## Descripción del área problemática

### Antecedentes

Según Betancur, Giraldo, Velásquez (2009, pp. 16, 81) bajo un estudio de tipo cualitativo, se pretende observar por medio de un análisis investigativo, las prácticas de RSE de las grandes superficies del AMCO, tratando de identificar la producción de conocimiento y las experiencias en el ámbito empresarial. Las grandes superficies, buscan con sus prácticas de RSE, dirigidas a los stakeholders, obtener reconocimiento en imagen y marca para contribuir a la competitividad en el mercado, por tal razón se llevan a cabo estas prácticas ligadas a una estrategia empresarial que genere ventajas competitivas, buscando un posicionamiento estratégico en el mercado, por medio de valor agregado, obteniendo así una ventaja competitiva única que no depende solo del posicionamiento en el mercado sino también de la red de relaciones establecidas.

Mellado (2009, pp. 25, 28) anota que el impacto económico y social que generan las pequeñas y medianas empresas (pymes) la han convertido en el motor de una sociedad que progresa rápidamente, razón por la cual se ha tenido que redefinir la relación entre organizaciones y su entorno específicamente con sus grupos de interés. A través del tiempo se ha generado una nueva visión enfocada en una sociedad del conocimiento, donde se busca la adaptación y responsabilidad con el entorno en términos de rentabilidad y prolongación en el tiempo. Finalmente las Pymes han identificado en cierta medida a la RSE como un elemento válido que permite generar una gestión estratégica que satisfaga los intereses internos y externos.

De esta manera se propone analizar el papel de la responsabilidad social empresarial en la generación de valor de las Pymes mediante un modelo de investigación apoyado en referentes bibliográfico y análisis de datos.

Según Rendueles (2010, pp. 29, 40) la responsabilidad social sirve como estrategia de mercadeo social para responder a las demandas sociales del entorno y lograr fortalecer su imagen ante la comunidad y la sociedad. Para de esta forma obtener un balance de su entorno tanto interno como externo, tomando como referencia el contraste entre la teoría y la práctica.

Grillo, Osorio y Pineda (2010, pp. 6, 16, 109) procura mostrar como las empresas del subsector de la confección de Pereira y Dosquebradas implementan la Responsabilidad Social Empresarial haciendo énfasis en la importancia que tiene en temas como: el medio ambiente, los stakeholders, la sociedad, lo económico, político y social, debido a que algunas de las empresas no están actualizadas en el tema. Dicha investigación descriptiva permitió encontrar que las empresas encuestadas cumplen con las normas requeridas por la ley, pero en cuanto a las actividades de RSE no cumplen ninguna norma, ya que esta acción no es obligatoria y por lo tanto sus intereses son dirigidos a generar utilidades lo cual es ajeno a las necesidades que se presentan dentro y fuera de la organización.

El artículo realizado por Torres (2011, pp. 314, 319-320) analiza la responsabilidad empresarial en el centro comercial Lago Mall bajo una investigación de tipo factible, descriptivo y de campo, no experimental y transeccional; se tomó como referencia una

población que incluía al gerente de mercadeo del C.C. Lago Mall, quince integrantes de la comunidad interna y 90 miembros de su contexto externo. Dentro de los resultados obtenidos se logra identificar por medio de un cuestionario de concienciación el cual permite medir la presencia de elementos de responsabilidad social empresarial, emitido por la comisión Europea y la Dirección General de la Empresa, que el centro comercial carece de estrategias y programas que lleven a cabo una labor socialmente responsable.

León, Baptista, Contreras (2012, pp. 31, 60) revelan que por medio de la innovación social se proyectan algunas empresas venezolanas que cuentan con un enfoque socialmente responsable y de esta manera se encaminan hacia el raciocinio de una empresa socialmente ética. Esta investigación documental busca lograr generar alianzas, conciencia social y ambiental que promuevan la innovación de carácter social y ambiental en pro de un mundo mejor.

Aguilera y Puerto (2012, pp. 3, 21) en su investigación de tipo descriptivo sobre crecimiento empresarial basado en la responsabilidad social, caracterizan a la RSE como un factor determinante en el desarrollo organizacional, con el objetivo de identificar y establecer las medidas adoptadas por las mismas. Bajo estos parámetros se obtiene como resultado que debido a los avances en materia tecnológica, informativa y de comunicación, se identifica una exigencia cada vez más alta por parte de los clientes y consumidores a la hora de elegir una marca, producto o servicio ya que priorizan aquellas empresas que tengan adoptadas medidas que vallan de la mano con la responsabilidad social y el cuidado al medio ambiente.

Quiñonez y Gayón (2013, pp. 81, 84, 93) bajo un estudio investigativo de carácter descriptivo, fundamentado en la recolección y análisis de la información, sobre el impacto económico que han causado las grandes superficies “hipermercados” en los pequeños empresarios de Ibagué, se identifica que en muchos países las grandes superficies han conseguido controlar en gran parte el mercado, no obstante los hipermercados o grandes superficies son cada vez más eficientes y se puede llegar a estas con mayor facilidad. Así mismo, se expresa que la RSE aparece como un compromiso voluntario y de comportamiento responsable de la empresa a sus grupos de interés. Dentro de los resultados obtenidos en la investigación, se pudo encontrar, que los determinantes que rodean la llegada de los hipermercados, se evidencian en cómo estos afectan la situación económica de los pequeños empresarios, dejando ver la complejidad de este fenómeno.

Aristizabal y Vargas (2013, pp. 10, 52, 75, 76) la Responsabilidad Social que subyace en las prácticas de los almacenes de grandes superficies Éxito de la ciudad de Manizales, busca Identificar, comprender y proponer alternativas para mantener o mejorar las prácticas de los almacenes de grandes superficies relacionadas con la Responsabilidad Social. Este estudio Etnográfico permite revelar que la alta rotación del personal y la continua entrada y salida de trabajadores del Éxito, hace que sea más difícil de llevar procesos al interior del almacén. Es importante destacar que el manejo de residuos, el reciclaje y las demás labores realizadas por cada uno de los empleados, contribuye con el desarrollo sostenible y permite llevar situaciones de cambio en sus hogares o fuera del almacén.

Además, los clientes del almacén Éxito, no identifican una empresa comprometida totalmente con el medio ambiente, ni con la sociedad, debido a que no son suficientes para que los consumidores asuman posturas responsables frente a las acciones; ya que dentro de sus actividades sostenibles, los clientes no se sienten involucrados en los procesos que desarrolla.

Pascual del Riquelme; Peñalosa y López (2015, pp. 66) anotan que; RSE en Colombia ha venido aumentando su nivel de participación e importancia en las actividades tanto organizacionales, como de la comunidad en general lo cual ha conllevado a que en la actualidad sea un aspecto visible en cualquier ámbito ya sea empresarial, de salud, o desarrollo social, etc., invitando a generar una cultura propia de responsabilidad social. Si bien la RSE tiene un gran campo de acción en Colombia, no se considera que su aplicación vaya de la mano las principales problemáticas que sufre el país como lo son el empleo, el medio ambiente, la economía, por lo cual se ve la necesidad de seguir apoyando proyectos que contribuyan al desarrollo social y económico del país. Por esta razón se desarrolla una investigación descriptiva que pretende conocer algunas teorías de consumo responsable que se encuentran involucradas en el contexto tanto nacional como internacional.

En este artículo Martínez (2016, pp. 191, 206, 207) expone una alternativa para el abordaje de la RSE por parte de los directivos de estas organizaciones en el tema de la gestión estratégica. Bajo el método hermenéutico de tipo cualitativo se destaca que en las pyme investigadas, se encontró una vinculación de

la responsabilidad social con los esfuerzos de la organización por conectarse con los clientes y el contexto en donde opera. Específicamente en las grandes empresas, la RSE busca integrarse solidariamente con la sociedad mientras se benefician de las ventajas de poseer una imagen favorable, meritorias en pro de un crecimiento y de una mejor rentabilidad.

### **Dinámica**

El origen de la responsabilidad social empresarial se encuentra documentado en los 50 y 60 en Estados Unidos debido a los crecientes cuestionamientos que se hacia la comunidad en torno a las practicas realizadas por algunas corporaciones en términos de igual de oportunidades, transparencia de la información, la conservación de los recursos naturales, la protección a los consumidores y trabajadores. Por esta razón nace la necesidad de incorporar la RSE en las organizaciones como herramienta que permitiera responder a dichas problemáticas.

Llega a Europa en los años 90 de la mano de la Comisión Europea por la necesidad de implicar una nueva estrategia de generación de empleo y solución a las problemáticas sociales, lo cual permitió una mejor relación entre empresa y sociedad. Esto conlleva a consolidar las bases de solidaridad, respeto al medio ambiente y relación con la comunidad dentro del ámbito empresarial.

El avance que ha tenido el concepto y su aplicación a través de los años en las comunidades europeas y norteamericanas es mucho mayor si se compara con América Latina y es que como lo afirma Merino (2010) ha contado con factores que han permitido

fortalecerlo en el transcurso de los años, como los incentivos, la legislación, adecuación de los públicos y medios de comunicación. En el segundo caso se ha enfocado en una visión mucho más filantrópica que estratégica razón por la cual ha tenido una evolución un poco más lenta, lo cual ha conllevado a que la RSE se identifique más como un aspecto de marketing social.

La pregunta de investigación es: ¿Cuál es el estado de aplicación de la RSE, que a partir de un diagnóstico integral por medio del instrumento Ethos se puede identificar en el Centro comercial Unicentro Pereira?

## **Marco de referencia**

### **Marco teórico**

#### **Perspectiva social**

De acuerdo con Bowen (1953) la responsabilidad social empresarial son las obligaciones de los empresarios para impulsar políticas corporativas que conlleven a tomar decisiones o seguir lineamientos de acción que satisfacen los objetivos y valores de la sociedad.

Desde otro punto de vista Friedman (1976) indica que la única responsabilidad social de las empresas consiste en maximizar la rentabilidad de sus accionistas o propietarios cumpliendo con los parámetros que dicta la ley, de esta manera el autor asume que bajo esta consecución y en la medida que el manejo de los recursos sean eficientes las organizaciones estarán en la capacidad de ofrecer productos y servicios adecuados a la sociedad. (Citado en Martínez, 2010, p. 27).

El Libro Verde considera que “La responsabilidad social de las empresas es, esencialmente, un concepto con arreglo al cual las empresas deciden voluntariamente contribuir al logro de una sociedad mejor y un medio ambiente más limpio”. (Citado en Grillo, Osorio y Pineda, 2010, p. 35)

Por su parte Valenzuela (2005) conceptualiza que la RSE debe dirigirse a identificar y satisfacer las necesidades de los grupos de interés.

Él compromiso con la satisfacción de las necesidades del medio ambiente, de la sociedad y de los trabajadores, con una intensidad similar a la generación de valor para los propietarios, que se refleja tanto en las estrategias, como en las acciones de la empresa, en cuya construcción participan activamente mediante el dialogo, todos los grupos de interés, en un escenario de justicia y responsabilidad (citado en Grillo, Osorio y Pineda, 2010, p. 35).

Bajo estas concepciones se puede afirmar que la Responsabilidad Social Empresarial integra aspectos sociales, económicos, legales y organizacionales que tienen como finalidad mejorar tanto interna como externamente las condiciones económicas, humanas y ambientales.

Continuando con la discusión teórica que abarca la RSE, se identifica una corriente social en la cual se reflejan todas las prácticas y actividades desarrolladas por las organizaciones. De esta semana surge un concepto llamado balance social en el cual Guédez (2006) señala que:

El balance social connota un desempeño realizado por la propia organización para registrar y evaluar los resultados alcanzados a partir de una estrategia prefijada. Es por ello que el balance social representa una herramienta que se orienta a observar sistemáticamente el desempeño de la empresa respecto de sus respuestas a las necesidades, expectativas y capacidades de los grupos de interés; tanto de lo externo como de lo interno, refiriéndose a cifras cuantitativas y a significados cualitativos (citado en Rendueles, 2010, p. 36).

El balance social es una herramienta de gestión que valora cuantitativa y cualitativamente el desempeño de la responsabilidad social en cada una de las áreas de una empresa tanto internas como externas dentro en un periodo determinado y con objetivos definidos. (Fernández, et al., 1993. Citado en Rendueles, 2010, p. 37)

Inmerso en el aspecto social se identifica una actividad en la cual las organizaciones impactan directamente a las comunidades en las cuales tienen influencia y que se hace de manera voluntaria donde buscan retribuir el beneficio que estas obtienen por su desarrollo operacional.

Los estudios realizados por Martínez (2010) afirman que la filantropía ha dejado de ser una ayuda a los más necesitados para convertirse en una práctica que genere una sociedad mejor, la cual busca crear en los individuos un sentido de superación propio. Bajo esta concepción se logra introducir un cambio que promueva procesos de aprendizaje entre el sujeto dador y el receptor.

Siguiendo las líneas de pensamiento de Porter y Kramer (2003) enfocan la filantropía desde una perspectiva estratégica que fomenta el desarrollo sostenible y la competitividad de las organizaciones. “utilizar la filantropía para mejorar el contexto alinea los objetivos sociales con los económicos y mejora las perspectivas a largo plazo de una empresa”. (Citado en Martínez, 2010, p. 99).

De acuerdo a las implicaciones que tiene la Responsabilidad Social Empresarial en la dimensión social se hace fundamental la participación de la gestión humana que como dicta la Comisión Europea (2001) es un pilar esencial en las etapas previas de la RSE. Bajo este panorama se da importancia a la gestión de recursos humanos.

Hace referencia a actividades como por ejemplo la inclusión del aprendizaje permanente, mejoras en la información de la empresa, equilibrar el trabajo con las actividades familiares y de ocio, mayor diversidad de recursos humanos, participación en los beneficios de la empresa, igualdad de oportunidades y perspectivas profesionales para las mujeres, entre otros (Torres, 2011, p. 315).

La gestión del recurso humano “es aquella parte del proceso de dirección que se encarga del mantenimiento de las relaciones entre los diversos grupos que componen la organización y que asegura el bienestar físico de los trabajadores, para que éstos a su vez trabajen de forma eficiente” (Sainz, 1994, p. 4). De esta manera puede inferirse que requiere en gran medida la responsabilidad por parte de la alta dirección en temas relacionados con planificación del personal en cualquier

actividad que estos realicen tanto dentro como fuera de la empresa.

Ligado al enfoque social se implica un aspecto fundamental que debe tener en cuenta la RSE y es el análisis del impacto que generan sus actividades no solo a nivel social sino también medioambiental, así la gestión del impacto medioambiental se convierte una exigencia intrínseca en la aplicación de esta.

Según Pardo (2002) el objetivo de la gestión medio ambiental es encontrar un equilibrio entre las necesidades de la sociedad en favor de las demandas de la naturaleza, esto quiere decir que se debe trabajar en conjunto para lograr a través de esta integración que los aspectos medioambientales se desarrollen en cada una de las actividades del ser humano. De esta manera la gestión del impacto ambiental permite más que evaluar, prevenir los daños posibles al medio ambiente. En esta perspectiva se debe tener claridad sobre el concepto de medio ambiente que como dicta el autor es “la relación ecosistémica de todos los seres vivos y no vivos en un ámbito. Así pues, el medio ambiente no incluye solo el hábitat física, sino también los procesos sociales que contiene” (Pardo, 2002, p. 28).

El papel que cumplen las organizaciones en la problemática ambiental es garantizar la mitigación del impacto que generan sus prácticas en el medio ambiente, este fenómeno se caracteriza principalmente en “un cambio indeseable en las características físicas, químicas y biológicas del aire, del agua y del suelo” (Adame, Salín 1995. Citado en Grillo, Osorio y Pineda, 2010, p. 28).

La sociedad en conjunto, el ser humano, y en una mayor medida las organizaciones deben concientizarse para transformar el mundo, de esta manera podrán reducir las acciones negativas que generan el aumento de los desperdicios y preservación de los recursos naturales no renovables. Para Grillo, Osorio y Pineda (2010) las empresas deben vincular todo el aspecto ambiental en su razón social para de esta manera crear planes de contención que disminuyan los desechos producto de las prácticas de las organizaciones.

Epstein (2000) anota que se puede adoptar un panorama que contribuya a la mitigación del impacto ambiental bajo el enfoque de la administración ambiental donde se habla de tres conceptos fundamentales, estos se conocen como “las 3 erres”

Reducir: generar menos desechos;  
reutilizar: volver a usar lo que todavía mantiene su utilidad; reciclar: enviar a reciclaje lo que no se puede volver a usar. La meta es eliminar la producción de todos los desechos mediante el diseño mejorado de productos y procesos (Citado en Grillo, Osorio y Pineda, 2010, p. 29).

En de la gestión del impacto ambiental se encuentra inmerso el concepto de desarrollo sostenible el cual “está relacionado con la supervivencia de la diversidad y la integridad biológica y cultural, y con la toma democrática de decisiones” (Pardo, 2002, p.128).

Boothroyd (1988) y Repetto (1992) afirman que para realizar políticas, programas o proyectos de carácter sostenible se deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

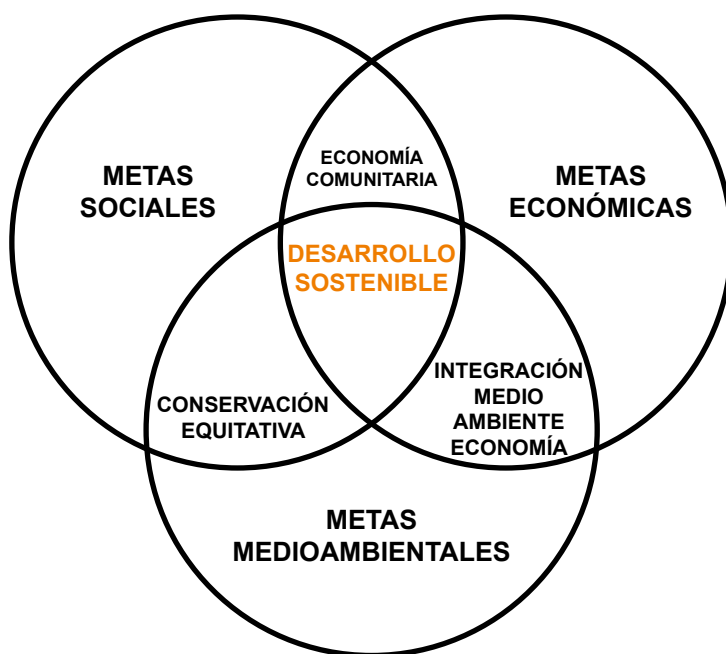
- “Asegurar que la población afectada por el plan de desarrollo propuesto tenga acceso al proceso de toma de decisión del mismo, con anterioridad a su implantación.
- Utilizar métodos presupuestarios que incluyan en sus consideraciones costes culturales, medioambientales y sociales.
- Basar las decisiones sobre principios ecológicos.
- Realizar EIA (evaluación de impacto ambiental) en todos los planes, proyectos y políticas susceptibles de causar efectos sobre el medio ambiente físico y social”. (Citado en Pardo, 2002, p. 128)

Los estudios de Jacobs y Sadler (1990) exponen el desarrollo sostenible desde una perspectiva medio ambiental en el cual hacen un análisis detallado del tema como un conjunto de metas que interactúan de manera coordinada con otros sistemas y que permiten ampliar el campo de aplicación. En

el siguiente modelo propuesto por los autores “se intenta alcanzar objetivos ecológicos, económicos y sociales en un grado mínimo. Ninguno de estos objetivos deberá estar, a sabiendas favorecido o devaluado en detrimento de los otros” (Jacobs y Sadler, 1990. Citado en Villeneuve, 1997, p. 115).

Cada círculo define un conjunto de metas que justifican las acciones humanas de los objetivos a corto o medio plazo. Las diferentes partes de la sociedad que intervienen, gobierno, ministerios, industrias o grupos medioambientales, actúan según sus mandatos o sus prioridades. Se puede constatar que sitúan más o menos lejos de un objetivo de desarrollo sostenible a medida que responden solo a objetivos limitados en su respectivo campo de acción. (Citado en Villeneuve, p. 116)

**Figura 2.** Desarrollo sostenible



(Jacobs y Sadler, 1990. Citado en Villeneuve, 1997, p. 115)



Como último componente de la perspectiva social y de gran prioridad en términos de transparencia esta la ética empresarial que a partir de la creciente demanda por parte de la sociedad por conocer las actuaciones de las organizaciones.

Cortina (1996) infiere que la importancia de la ética empresarial en la RSE radica en el enfoque moral que esta tiene integrada en sus principios ya que tiene influencia en la conducta del ser humano, en sus decisiones y en su manera de relacionarse con su entorno, por tal razón se debe correlacionar a la ética con la empresa con el fin de no separar el contexto humano y social de las prácticas empresariales. (Citado en Betancur, Giraldo y Velásquez, 2009, p. 29)

La ética empresarial es un puente hacia el futuro de la empresa vivida como una cultura donde todos los miembros de la misma encuentran un sentido a su vida. Una ética empresarial es un puente entre el hombre y la empresa del futuro. La empresa de la “tercera ola”, de conocimientos, necesita un nuevo hombre más responsable, más capaz de hacer juicios de valor, de tomar decisiones, de trabajar en equipos multidisciplinarios y multiétnicos y multinacionales. El problema de la ética empresarial es como combinar eficiencia económica con libertad individual, equidad social y respeto por los valores absolutos (Martínez, 2010, p. 18)

### **Perspectiva empresarial**

Siguiendo las líneas de pensamiento de Dorta y Verona (2006) EL crecimiento

empresarial es un proceso que acopla las exigencias nuevas del entorno donde la organización debe aumentar su capacidad productiva a partir de cambios estructurales que apoyados en la situación financiera den lugar al cumplimiento riguroso del proceso de transformación que obtenga como resultado una competitividad perdurable en el tiempo. (Citado en Aguilera y Puerto, 2012, p. 14)

Bajo el mismo enfoque Fernández, García y Ventura (1988) anotan que el crecimiento empresarial se fundamenta en:

Un índice de comportamiento dinámico de la empresa que mide su aptitud para ensanchar sus posibilidades comerciales, financieras y técnicas en mercados con alto grado de dinamismo tecnológico y, en consecuencia, con altas dosis de incertidumbre, lo que obliga a las empresas que quieran mantener la paridad competitiva con sus más directos rivales, a igualar, al menos, la generación de recursos para desarrollar sus estrategias de inversión en I+D, marketing y nuevos equipos productivos, asegurando con ello la supervivencia (citado en Aguilera y Puerto, 2012, p. 14-15).

El crecimiento empresarial no solo se mide a través de su dimensión económica, financiera u organizacional; se evidencia también como diferentes factores que permiten identificar una oportunidad nueva de crecimiento a través de la RSE. A estos factores se les conoce como alternativas estratégicas en las cuales se observan aspectos como: beneficios para los grupos de interés, la reputación de la empresa,

las acciones socialmente responsables, la honestidad y la justicia, crecimiento económico sostenible, las tecnologías de la información y la comunicación, esquema de inclusión que se basa en enaltecer el valor del cliente sin distinción alguna, agente de publicidad y producción limpia (Aguilera y Puerto, 2012).

Otro factor que se destaca en el crecimiento empresarial es la innovación la cual integrada con la RSE sirve como catapulta de la misma.

Se define entonces como Innovación a “la introducción de un nuevo o significativamente mejorado producto, servicio, proceso o método de comercialización u organizativo reflejado en prácticas internas de la empresa, organización del lugar de trabajo o relaciones exteriores” (OCDE, 2006. Citado en León, Baptista y Contreras, 2012, p. 33).

La innovación incide en las diversas funciones y procesos organizacionales que marcan ventajas en cuanto a productividad y competitividad, en aspectos que trascienden los objetivos corporativos y que la ubican como una fuerza o variable determinante en el desarrollo de las comunidades donde se desenvuelve y progresa (León, Baptista, Contreras, 2012, p. 32).

Para estudiar la innovación en función de la sociedad es decir se deja a un lado el componente empresarial y se le da prioridad al valor social.

De acuerdo con Phills, Deiglmeier y Miller (2008) la innovación social “es una solución a un problema social que es más eficaz, eficiente y sostenible que las soluciones

existentes cuyo valor creado se acumula en la sociedad en su conjunto y no en los particulares”. (Citado en León, Baptista, Contreras, 2012, p 36)

En este conducto de pensamiento Harris y Albury (2009) afirman que la innovación social es el resultado de la preocupación por el bienestar social del conjunto de comunidades que por causa de la ausencia de estado o del mercado se encuentran vulnerables en materia de calidad de vida. (Citado en León, Baptista, Contreras, 2012, p 38)

En el transcurso del desarrollo conceptual se evidencia una corriente marcada por la gestión estratégica de este modo se convierte un aspecto que incurre hacia la consecución del crecimiento empresarial.

Una estrategia es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner orden y asignar, con base tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes (Mintzberg, Quinn, Voyer, 1997, p. 7).

En esta corriente Porter (2005) sostiene que la gestión estratégica debe acoger medidas flexibles y de rápida ejecución que permitan generar valor a través de ventajas competitivas y que en últimas se convierten en factores primordiales para el éxito de la

gestión empresarial. (Citado en Martínez, 2016, p. 198).

El fin de la gestión estratégica es la continuación de un esfuerzo sostenido para viabilizar el negocio. Para esto, se incrementa el compromiso con los clientes y las comunidades y se trata de exhibir cierta lealtad hacia ellos y de ampliar los campos de acción en el sistema socioeconómico por medio del cumplimiento de la responsabilidad social (citado en Martínez, 2016, p. 198-199).

En este panorama también se involucra la cultura organizacional el cual se conceptualiza en una cultura adoptada por cada compañía y que se refleja en cada una de sus actividades como lo pueden ser la forma de pensar, actuar, tomar decisiones y sobre todo en la forma de vida de cada uno de sus colaboradores. “La cultura organizacional despierta el sentido de pertenencia a la empresa de forma que todos los directivos y empleados dejen de verla como un lugar donde trabajan y se sientan como parte de una organización” (Martínez, 2010, p. 163).

Así como cada persona tiene una cultura, las organizaciones se caracterizan por tener culturas corporativas específicas. El primer paso para conocer a una organización es conocer su cultura. Formar parte de una empresa, trabajar en ella, participar en sus actividades y desarrollar una carrera implica asimilar su cultura organizacional o su filosofía corporativa. La forma en que interactúan las personas, las actitudes predominantes, los supuestos subyacentes, las

aspiraciones y los asuntos relevantes de las interacciones humanas forman parte de la cultura de la organización (Chiavenato, 2009, p.123).

En esta misma línea de pensamiento el autor infiere que la cultura organizacional no se identifica de manera explícita, argumenta que solo puede observarse a razón de sus efectos y consecuencias, es decir, si se compara con un iceberg se puede notar que en la parte superior se encuentran los aspectos visibles y superficiales de la organización, los cuales derivan de su cultura.

Las características predominantes de la cultura organizacional radican en la regularidad de los comportamientos observados, normas, valores dominantes, filosofía, reglas, y clima organizacional. En este sentido cada una de estas características se presenta en distintas medidas y puede dar lugar a discusiones.

### **Perspectiva mercadeo**

En esta dimensión se involucra en primera medida el consumo responsable que es principalmente el papel que juega el consumidor desde su posición de demandante en el mercado y que al tener el poder de seleccionar los productos o servicios termina contribuyendo a la exigencia que deben tener los mismos.

El consumidor ahora no solo tiene en cuenta aspectos medioambiental y éticos, sino que en el acto de consumo involucra aspectos específicos como la responsabilidad social de las empresas, su contexto socioeconómico y cultural, o la información más allá de los propios

bienes y servicios (Mohr, 2001, Ozcaglar-Toulouse, 2005 & Webb, 2008. Citado en Pascual del Riquelme, Peñalosa, López, 2015, p. 63).

En esta perspectiva se puede identificar como el factor social se ha integrado al concepto original de los aspectos de mercadeo, esto para beneficiar a la sociedad no solo con productos de buena calidad sino también que cumpla con todas las exigencias que el mercado actual rige.

Bajo esta concepción aparece el mercadeo social que se refiere “a aquellas acciones realizadas por una empresa en beneficio de una determinada causa social, a la vez que se vincula dicha causa con la marca de los productos o servicios y el nombre de la empresa” (Rendueles, 2010, 32). El resultado de este ejercicio se traduce en el beneficio mutuo tanto para la sociedad como para la organización que se refleja para estos últimos en un gran beneficio para su imagen corporativa.

Para el las empresas el mercado social pasa a ser el medio de difundir la manera como la organizaciones realizan su inversión o contribución social corporativa con miras a obtener una mejor imagen en el público y a la vez lograr su aceptación social, mosteando acciones y proyectos que revelen su responsabilidad social empresarial en beneficio de la comunidad que la rodea (Rendueles, 2010, p. 33).

En base a lo anterior se desprende un concepto fundamental para el desarrollo de prácticas que sean sostenibles y que mitiguen el impacto negativo de las empresas y es

el marketing sostenible aquel que tiene en cuenta cualquier consecuencia económica, social y ambiental en el momento de posicionar productos o servicios.

El estudio realizado por Aristizabal y Vargas (2013) revela que el marketing sostenible abarca desde los canales de distribución hasta la investigación y desarrollo del producto o servicio con el fin de impactar de manera positiva el entorno socio ambiental en el que la organización tiene influencia. De esta manera el concepto debe ser empleado con una única finalidad y es la de formar objetivos que permitan al marketing contribuir desde sus campo de acción a la sostenibilidad.

En base a los conceptos relacionados anteriormente se da lugar a los hipermercados, los cuales se encuentran inmersos en el tema de investigación.

Beltrán (2014) apunta que Hipermercado, es un gran supermercado, localizado generalmente en la periferia de las grandes ciudades, que trata de atraer a gran número de clientes con precios relativamente bajos. Además, un hipermercado es una gran superficie comercial y se diferencia del supermercado por poseer un tamaño superior a 2.500 m<sup>2</sup>, también posee elementos de grandes almacenes o tiendas por departamentos.

Entre otras definiciones se encuentra la de hipermercado compacto, que se define como establecimientos de superficies medianas, que poseen una línea completa de alimentos, además de una pequeña selección de mercancías generales, por lo general este tipo de tiendas están ubicadas

en zonas comerciales, barrios residenciales y pequeñas ciudades

Grijalba (1992) bajo esta perspectiva la evolución de los hipermercados también se ha producido en otros aspectos, como su tamaño y su forma de operar en el mercado. En 1991 la superficie media de los hipermercados era de 7.258 m<sup>2</sup>, como reflejo de una tendencia de crecimiento pese a algunas oscilaciones. Estas oscilaciones dependen del tipo de hipermercado que se implante. Básicamente, hay dos tipos de hipermercados de acuerdo con su superficie de ventas: grandes locales en torno o por encima de 10.000 m<sup>2</sup> y los pequeños con superficies cercanas a los 3.000 m<sup>2</sup>.

### Marco contextual

El crecimiento global continúa frágil y dependiente de la economía China. En

Colombia, la demanda interna sigue ajustándose con una desaceleración adicional del consumo. La industria reacciona y aprovecha el tipo de cambio para sustituir parte de las importaciones. Colombia crecerá menos en el mediano plazo, pero será un crecimiento más balanceado y sostenible (BBVA, 2016, Mayo 04).

Por lo anterior, se revela que el comercio a nivel mundial, sigue siendo dependiente, y es principalmente por el hecho de que existe una economía que es sobresaliente con el resto de países.

En un contexto más cercano se encuentran los resultados de la participación del comercio en el PIB de Colombia para los años 2013 y 2014, donde se revela el crecimiento de un año frente al otro.

Rama de actividad	Variación anual (%) 2013/2012	Contribución pp 2013/2012	Variación anual (%) 2014 <sup>P</sup> /2013	Contribución pp 2014 <sup>P</sup> /2013
<b>Comercio, reparación, restaurantes y hoteles</b>	4,5		5,1	
Comercio	4,0	2,4	4,8	2,9
Mantenimiento y reparación de vehículos automotores*	4,9	0,5	6,5	0,7
Hoteles restaurantes, bares y similares	5,6	1,6	5,1	1,5

\*Mantenimiento y reparación de vehículos automotores; reparación de efectos personales y enseres domésticos

P: Provisional

Fuente: DANE

**Tabla 1.** Participación del comercio frente al PIB (Tomado de: DANE, 2016)

“La actividad de comercio, reparación, restaurantes y hoteles registró un crecimiento de 4,5 % en 2013 y de 5,1 % en 2014; explicado por el crecimiento del comercio, que presentó una variación de 4,0 % en 2013 y de 4,8 % en 2014” (DANE, 2016, Marzo 18, p.10).

El sector comercio minorista constituye parte importante de la economía nacional dada su

participación en el Producto Interno Bruto, en el volumen de bienes de consumo final que circulan por este canal, en el crecimiento de las empresas y por ende en el empleo que genera (DANE, 2014, Junio 11, p.2).

Complementario a la gráfica se puede observar que la contribución del comercio al PIB es alta por lo que genera un gran aporte al empleo.

Según el informe de FENALCO (2011), el comercio en Colombia tiene una gran importancia para el desarrollo económico del país. Durante el 2010, tuvo una variación del 6 %, contribuyendo al crecimiento del PIB en un 12,1%. El buen comportamiento de la economía y la confianza de los colombianos, ha permitido mejoras importantes en el sector a través de la distribución, variedad, selección y presentación de productos. Además de los aportes que genera en la sociedad, al ser uno de los sectores que más promueve el empleo y los procesos tecnológicos desde una perspectiva social, sostenible y responsable con el planeta.

Botero (s.f.) presidente de FENALCO afirma que, el comercio es uno de los sectores más dinámicos en la generación de empleo, tanto formal como informal: en las zonas urbanas, uno de cada cuatro empleos se ubica en el comercio.

El observatorio de Corporaciones Transnacionales (2006) afirma que se han creado diferentes tipos de comercialización que apuntan a modelos más grandes como lo son los hipermercados y el comercio minorista en su historia moderna, que habría comenzado hace más de 150 años en París con la apertura del primer gran almacén denominado Bon Marché por Aristide Boucicaut (1852), pero si se habla del concepto de gran superficie, la historia del comercio minorista comienza en 1963,

con una iniciativa de las familias Defforey, Badin y Fournier que deciden abrir una superficie de venta de 2.500 m<sup>2</sup> en Saint Geneviève des Bois, en la periferia del sur de París (Francia).

En 2002, 65 cadenas globales de supermercados operaban fuera de sus países de origen, de las cuales las 26 principales tienen presencia en una media de nueve países. De ellas, un 66 % tienen su casa matriz en Europa, 9% en EE.UU. y sólo un 6% de América Latina.<sup>41</sup> En 2006, de las 20 primeras transnacionales de la distribución comercial minorista, 12 son europeas, 6 estadounidenses y una japonesa (Ideas/Iniciativas de Economía Alternativa y Solidaria, 2006, p.12).

El observatorio de Corporaciones Transnacionales (2006) anota que a nivel internacional los dos grandes distribuidores comerciales minoristas del mundo son: en primer lugar Wal-Mart de Estados Unidos, y de segundo Carrefour; ambos extienden por toda la tierra el concepto de gran superficie o hipermercado, que hoy en día está presente en los cinco continentes.

La gran distribución comercial, está organizada atendiendo al accionista. Por lo general estas corporaciones tiene la peculiaridad de que todas ellas nacen aproximadamente a mediados del siglo XX, y en un principio eran administradas por una familia o particulares.

**Tabla 2.** 20 corporaciones de distribución comercial minorista a nivel mundial

Posición	Compañía	Logo	Ventas en millones € <sup>26</sup>	Beneficios en millones €
1	Wal-Mart Stores (EE.UU.)		246.810*	8.870*
2	Carrefour (Francia)		74.490	1.670
3	Tesco (Reino Unido)		54.980	1.790
4	Kroger (EE.UU.)		47.830*	1.700*
5	Royal Ahold <sup>27</sup> (Países Bajos)		43.680	1.750
6	Costco (EE.UU.)		41.790*	830*
7	Rewe (Alemania)		40.920	Dato no disponible
8	Schwarz Group – Lidl (Alemania)		36.180	Dato no disponible
9	Aldi (Alemania)		35.550	Dato no disponible
10	Walgreens (EE.UU.)		33.340*	1.220*
11	Edeka (Alemania)		32.620	2.510
12	Grupo Auchan (Francia)		33.020	1.410
13	Albertsons (EE.UU.)		31.910	2.420
14	AEON (Japón)		31.750	1.020
15	Safeway (EE.UU.)		30.330*	1.090
16	ITM- Intermarché (Francia)		29.780	Dato no disponible
17	Leclerc (Francia)		27.960	Dato no disponible
18	Seven & I (Japón)		27.880*	590
19	Tengelmann (Alemania)		26.340*	Dato no disponible
20	Sainsbury (Reino Unido)		25.620	80
<b>TOTAL</b>			<b>921.030</b>	

\* Último año fiscal

(Tomado de observatorio de Corporaciones Transnacionales, 2006)

La anterior tabla muestra las principales corporaciones de distribución comercial minorista a nivel mundial, y se encuentra que Wal-Mart es quien lidera la lista y con una amplia ventaja en ventas con relación a Carrefour quien es el que ocupa el segundo puesto.

“Atendiendo a la facturación de las 20 principales compañías de la gran distribución

comercial del planeta suman la astronómica cifra de 921 mil millones de euros, cantidad que es superada solamente por el PIB de los 8 países” (observatorio de Corporaciones Transnacionales, 2006, p.25).

Por su parte los beneficios de las diferentes cadenas oscilan entre los 8 mil millones de euros en neto obtenidos en 2005 por el gigante

Wal-Mart, que en relación con su facturación anual supone el 3,59 %, o los más de mil millones de euros de ganancias del grupo francés Carrefour, segundo distribuidor comercial a nivel mundial. Esta cantidad representa el 2,28% de su

facturación en 2005 (Ideas/Iniciativas de Economía Alternativa y Solidaria, 2006, p.26).

En la siguiente tabla se observan datos recientes que permiten diferenciar las distintas corporaciones más destacadas.

**Tabla 3.** Diez minoristas más grandes a nivel mundial

Empresa	País de origen	Ingreso al por menor (US\$mill)	Incremento del ingreso al por menor	Margen beneficio neto	Rendimiento del activo	# de países de operación	% de ingreso al por menor de operaciones extranjeras
Walmart	Estados Unidos	446,950	6.0%	3.7%	8.5%	28	28.4%
Carrefour	Francia	113,197	-9.80%	0.50%	0.80%	33	56.70%
Tesco	Reino Unido	101,574	5.80%	4.40%	5.50%	13	34.50%
Metro	Alemania	92,905	-0.80%	1.10%	2.20%	33	61.10%
Kroger	Estados Unidos	90,374	10.00%	0.70%	2.50%	1	0.00%
Costco	Estados Unidos	88,915	14.10%	1.70%	5.80%	9	27.00%
Schwarz	Alemania	87,841	5.80%	n/a	n/a	26	55.80%
Aldi	Alemania	73,375	3.70%	n/a	n/a	17	57.10%
Walgreen	Estados Unidos	72,184	7.10%	3.80%	9.90%	2	1.50%
The Home Depot	Estados Unidos	70,395	3.50%	5.50%	9.60%	5	11.40%

Tomado de (Luce, 2013)

El sector minorista corresponde a más de USD 15 trillones del ingreso global y se prevé que mantenga su fuerte crecimiento. La consultora Deloitte estima que los 250 minoristas más grandes del mundo registraron un ingreso al por menos ponderado por ventas, tras el ajuste de moneda de USD 4,3 trillones en 2011, un aumento de 5,1% con respecto a 2010. Esto significa que las 250 empresas principales representan aproximadamente el 40% de los ingresos al por menor en 2011. El importante minorista promedio tenía un ingreso de USD 17 mil millones en 2011 (Luce, 2013, p.3).

El sector minorista continúa creciendo al igual que la corporación Walmart quien sigue dominando el sector, con los ingresos de 2011 que son casi cuatro veces superiores a los de la segunda empresa más grande, Carrefour.

El empleo en el sector minorista representa alrededor del 10 al 15 % del empleo total nacional, en promedio, aunque esto es difícil de medir en los países con grandes sectores informales. Aproximadamente 142 millones de personas estaban empleadas en el sector minorista en 82 países, entre ellos China y la India (Luce, 2013, p.4).



**Tabla 4.** Ranking de Retailers en América Latina

Ranking América Latina 2010	Ranking mundial Top 250	Ranking América Latina 2009	Compañía	Ventas año fiscal americano 08-09*	País de origen
1	80	2	Cencosud	\$11.226	Chile
2	92	1	Grupo Pao de Acucar	\$10.047	Brasil
3	104	3	Soriana	\$8.672	México
4	131	4	Casas Bahía	\$6.524	Brasil
5	134	5	Falabella	\$6.410	Chile
6	168	6	Comercial Mexicana	\$4.746	México
7	190	7	Femsa Comercio	\$4.276	México
8	200	-	Lojas Americanas	\$3.886	Brasil
9	202	-	D & S	\$3.849	Chile
10	218	8	El Puerto de Liverpool	\$3.637	México

\*En millones de dólares.

(Tomado de Silva, 2012)

Según Global Powers of Retailing Latinoamérica logró posicionarse por primera vez 10 empresas dentro del “ranking” de las 250 mayores empresas de ventas al detal; en 2009 solo fueron 8. Éstas continúan procediendo de tres países: México, Brasil y Chile. Es de resaltar que estos tres países tienen un desarrollo del negocio minorista

con canales de distribución fuertes, lo cual se ve reflejado en sus ventas anuales, pero aún están lejos de las grandes cadenas del mundo (Silva, 2012).

Encuanto al contexto colombiano se encuentra la siguiente tabla de hipermercados donde se muestran las ventas de cada uno de estos:

**Tabla 5.** Ranking de ventas de los hipermercados en Colombia

RANKING	EMPRESA	VENTAS	CIUDAD
1	ALMACENES ÉXITO	\$4,878,286.50	ENVIGADO
2	CARREFOUR	\$2,663,284.75	BOGOTÁ
3	CARULLA VIVERO	\$2,239,829.00	BOGOTÁ
4	OLÍMPICA	\$2,128,148.00	BARRANQUILLA
5	ALKOSTO	\$1,679,917.88	MEDELLÍN
6	ALMACENES LA 14	\$969,685.88	CALI
7	MAKRO SUPERMAYORISTA	\$504,141.75	BOGOTÁ
8	MERCADEFAM	\$186,368.55	BUCARAMANGA
9	ALMACENES FLAMINGO	\$175,088.06	MEDELLÍN
10	ALMACENES YEP	\$143,609.53	BOGOTÁ
11	FALABELLA DE COLOMBIA	\$134,369.58	BOGOTÁ
12	LA GALERÍA	\$15,938.84	CALI

(Vademécum Empresarial (2009/2010))

Como se revela en la tabla Almacenes Éxito de Envigado se posiciona de primera en el ranking y con casi el doble de diferencia en ventas del segundo puesto ocupado por Carrefour Bogotá.

El sector de los hipermercados en Colombia es uno de los más emprendedores y de mayor crecimiento en los últimos años, principalmente en la década final del siglo XX y los inicios del XXI, a pesar de la crisis por la que atravesó Colombia a finales de los años noventa (Gómez, 2005, Citado en Herrera, Mantilla, Ocampo, 2013, p.30).

Según Herrera, Mantilla y Ocampo (2013) Colombia cuenta con 6 reconocidos hipermercados: Almacenes Éxito, Alkosto, Carrefour, Makro, La 14 y Price Smart. De estas superficies 4 de ellas son de origen nacional y las otras 2 internacionales. En el transcurso del tiempo se han posicionado fuertemente en el país a través de atributos y valor agregado que ofrecen a los consumidores y clientes.

La inversión extranjera ha mostrado especial interés en el sector de superficies de comercio al detal en Colombia, debido al eficiente comportamiento de este sector, al efecto catalizador que este representa para

**Tabla 6.** Las características más relevantes de los hipermercados en Colombia

	ALMACEN ES EXITO	ALKOS TO	CARREFO UR	MAKR O	LA 14	PRICESMA RT
Número de ciudades en Colombia donde que se encuentra	64	6	28	12	9	2
Número de puntos en Colombia	200	12	77	17	26	3
Area promedio de la superficie	6.000 m <sup>2</sup>	6900 m <sup>2</sup>	4167 m <sup>2</sup>	6500 m <sup>2</sup>	12000 m <sup>2</sup>	4645 m <sup>2</sup>
Nivel de promociones al publico	ALTA	ALTA	ALTA	MEDI A	ALTA	MEDIA
Venta de marcas propias	SI	SI	SI	SI	SI	NO
Membresia	NO	NO	NO	SI	NO	SI
Percepción de la atención al cliente	MALA	REGUL AR	REGULAR	MALA	BUEN A	BUENA
Recordación de marca	ALTA	MEDIA	ALTA	BAJA	MEDI A	MEDIA

(Tomado de Herrera, Mantilla y Ocampo, 2013)

el crecimiento de la economía colombiana, a las crecientes tendencias de consumo, y al desarrollo de los actuales negocios de Retail o sector de grandes superficies que operan en el país, entre muchos otros factores que ubican a Colombia entre los intereses de hipermercados extranjeros como Wal-Mart, que había mostrado intenciones de operar en el país y de grupos importantes como Makro, Carrefour actualmente Jumbo/Metro y Grupo Casino con Éxito, que actualmente operan en el mercado colombiano.

Herrera, Mantilla y Ocampo, (2013) el Almacén Éxito es la cadena de hipermercados más grande de Colombia, fundada por colombianos, con alrededor de 200 puntos en el país. Como se muestra en el cuadro anterior se caracteriza por vender marcas propias y a un menor precio. Además de que cuenta con una alta presencia en medios de comunicación como televisión, prensa e internet (redes sociales). Por su parte Carrefour llegó a este país en 1998, la distribuidora no había dejado de crecer, el número de tiendas llegaba al centenar y estaba presente en 28 ciudades colombianas, generando más de 12.000 empleos directos e indirectos.

La adquisición de esta gran porción de acciones de Éxito, fortalece el portafolio del grupo Casino, donde su gran competidor a nivel internacional, Carrefour, ha crecido en Colombia de manera exponencial, demostrando que el negocio de la distribución minorista en el país es muy atractivo (Gaitán, 2011, Citado en Herrera, Mantilla, Ocampo, 2013, p.31).

De acuerdo a lo anterior, Colombia se muestra como un mercado interesante para

invertir y ha dado paso a la creación Grandes Superficies.

Según Botero (s.f.) desde los años 70 hasta hoy en día se ha dado un gran crecimiento por parte de los centros comerciales que en un principio fue un gran auge y una clara consecuencia de la inseguridad de las calles y locales mercantiles creando un incremento de la indigencia y mendicidad, entre otras causas. Partiendo de este hecho es cuando empezaron a tomar fuerza las propuestas de los centros comerciales en una ciudad de Medellín que había iniciado un largo y trágico recorrido de inseguridad y desbarajuste urbano, mientras Bogotá caía en un profundo adormecimiento en su calidad de vida.

Es en Antioquia donde nace el primer centro comercial de Colombia con la apertura de San Diego en 1972, y hoy la región tiene la mayor concentración per-cápita. Tanto así que el boom actual de centros comerciales es notorio en todo el país, tanto en ciudades grandes, intermedias y pequeñas, ha hecho crecer enormemente el sector. (Botero, s.f.)

En Colombia se registra, según datos consolidados de FENALCO, 460 centros comerciales, de cualquier tamaño. De estos centros 246 están afiliados al Gremio. De hecho, el extraordinario incremento en Medellín ha llevado a que planificadores e inversionistas busquen soluciones al problema de la saturación de centros comerciales, especialmente en determinados sectores, ya que algunos de los locales se encuentran desocupados.

A partir de la inminente revolución del comercio en Colombia y la saturación de centros comerciales como se menciona anteriormente, hoy se busca una solución a este tema, que muy paralelamente años atrás surgieron varios proyectos de urbanización, como en el caso de Pedro Gómez que se menciona a continuación dando de esta forma paso al surgimiento de Unicentro.

En las grandes capitales importantes del mundo, los centros comerciales eran ciudadelas integradas a la ciudad, mientras que en Colombia lo que en ese entonces existía eran o grandes almacenes o pequeños centros comerciales, por esto en 1974 Pedro Gómez Barrero propone un proyecto de urbanización como Unicentro, que lograría causar efecto en el desarrollo de la capital del país y que además introdujo un nuevo estilo para la actividad comercial en la ciudad, siendo el ejemplo a seguir por construcciones similares. (El Tiempo, 2004)

En un principio se suponía que la creación de un centro comercial con tan grandes dimensiones no causaría tanto impacto en las personas, pero solo era cuestión de tiempo para que este nuevo fenómeno formara parte de la vida cotidiana de las personas.

“Aunque Unicentro no fue el primero –el Centro Comercial San Diego de Medellín abrió sus puertas el 3 de noviembre de 1972– su éxito fue rotundo. Esto llevó a que otros constructores a lo largo y ancho del país decidieran emularlo, y hoy los centros comerciales hacen parte del diario vivir de los colombianos, pues su diseño y cercanía ha contribuido a mejorar la calidad de vida” (Dinero, 2013).

Según el Tiempo (2004) revelan mediante estudios que Bogotá necesita un cambio estratégico para la época, ya que se suponía que tenía al menos 20 años de retraso en el concepto de los centros comerciales. Desde que surgió como una imponente y gigantesca construcción en el norte de Bogotá, Unicentro se convirtió en punto de referencia para todos los bogotanos, habían transcurrido ya 28 años de historia donde Unicentro Bogotá sigue siendo el centro comercial número uno del país.

Con la idea de “Un centro comercial que cambiara el concepto de ventas al público requería ser muy grande y estar muy bien situado” (Semana, 1993), Gómez no solo pretendía crear un gran centro comercial que lo tuviera todo sino que lograría además crear un nuevo estilo de vida para las personas. Este estilo de vida integraba vivienda, comercio, recreación, trabajo, servicios y seguridad

Unicentro tiene para sus clientes lo último en entretenimiento como modernas salas de cine, una amplia zona de comidas, casas de cambio, casinos, artesanías, regalos, joyerías, moda, así como sitios de entretenimiento para grandes y chicos, que se complementan con entidades bancarias, locales de servicios y taxis puerta a puerta.

En su apertura Unicentro fue el centro comercial más grande construido hasta el momento, el único que por primera vez unió los mejores comerciantes de Bogotá bajo un mismo techo, el primero que aplicó el sistema de desarrollo urbanístico integral en la capital y el primero al que le tocó inventarse todo porque no había de quien copiarse (El Tiempo, 2004).

En un principio el centro comercial no acabó siendo un gran negocio. El escepticismo inicial de los compradores sobre la dimensión del proyecto produjo retrasos en ventas cuyos costos financieros fueron enormes; sin embargo, logró salir adelante. Aunque no perdió la ganancia tampoco fue proporcional al riesgo. Después de esto con el buen resultado que se dio en Bogotá, empieza la expansión del centro comercial hacia otras ciudades del país.

Según la Republica (2012) Unicentro contaba con quince centros comerciales en el país, además proyectaba entre uno y dos Unicentro al año. Entre las ciudades que tiene influencia y nuevos proyectos la marca Unicentro se encuentran: Bogotá, Medellín, Cali, Cúcuta, Villavicencio, Tunja, Pereira, Armenia, Yopal, Pasto, Palmira, Girardot, Valledupar, Ibagué y Neiva.

“En el año 2009 la marca Unicentro llega a Pereira, en medio de la crisis económica que atravesaba el país, se abre una oportunidad de desarrollo tanto para la ciudad como para el eje cafetero” (Tamayo, 2009).

Siendo esta ciudad un gran atractivo para Pedro Gómez quien veía una oportunidad a futuro en esta región, el centro comercial con cerca de 40 años de historia se convertía en el acontecimiento del momento, no sólo en la ciudad sino en la región ya que este es un centro comercial de gran magnitud.

Según la publicación del Diario del Otún (2010) con 63.000 metros cuadrados de construcción repartidos en 3 niveles, 171 locales comerciales, 700 parqueaderos, 6 plazoletas internas y aproximadamente 800 empleos generados después de su

inauguración, Unicentro se mantiene como el centro comercial regional al cual confluyen clientes de Risaralda, Quindío, Caldas y Norte del Valle.

## Referencias

1. Aguilera Castro, A. y Puerto Becerra, D. (2012). *Crecimiento empresarial basado en la Responsabilidad Social*. Pensamiento y Gestión, N° 32, ene-jun 2012, pp. 1-26. barranquilla, Colombia: Universidad del norte.
2. Aktouf, O. (2001). *La metodología de las Ciencias Sociales y el enfoque cualitativo en las organizaciones*. Colombia: Universidad del Valle.
3. Angel Maya, A. (2013). *El reto de la vida, una introducción al estudio medio ambiental*. Recuperado de [http://api.ning.com/files/Ct9BE8xQpt4vnfUd-ZBEfsLBuZ43nsZ3CQD3yB34NvgO5e\\*eWusPYxHiB4Xf2eMvgEbeA1YvUaqGS56yPgIJKZIVzLWmwhxw/Elretodelavida\\_II.pdf](http://api.ning.com/files/Ct9BE8xQpt4vnfUd-ZBEfsLBuZ43nsZ3CQD3yB34NvgO5e*eWusPYxHiB4Xf2eMvgEbeA1YvUaqGS56yPgIJKZIVzLWmwhxw/Elretodelavida_II.pdf).
4. Arias, A. (2016). Entrevista personal.
5. Aristizabal Zuluaga, L.F.; Vargas García, D.; (2013). *La Responsabilidad Social en las prácticas sostenibles de los almacenes de grandes superficie Éxito de la ciudad de Manizales*. Trabajo de grado. Manizales, Colombia: Universidad de Manizales.
6. Beltrán, L.L. (2014). *Proyecto de Factibilidad Económico y Financiero para la creación del Supermercado Market Exprés S.A en la ciudad de Babahoyo* (Tesis de pregrado). Recuperado de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/>

- redug/5209/1/Beltr%C3%A1n%20M%C3%A1rquez,%20Lizbeth.pdf.
7. Betancur Cardona, L.; Giraldo Giraldo, M. y Velásquez Bedoya, J. (2009). *La Responsabilidad Social Empresarial en las Grandes Superficies del Área Metropolitana Centro–Occidente*. Trabajo de grado. Pereira, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Universidad Católica de Pereira.
  8. Botero, G. (s.f.). *Los Centros Comerciales Transforman a Colombia*. Recuperado de [http://www.fenalco.com.co/contenido/1014\\_](http://www.fenalco.com.co/contenido/1014_)
  9. Bowen, H. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*.
  10. Chiavenato, I. *comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. Monterrey, México: McGraw-Hill/interamericana editores S.A de C.V.
  11. DANE. (2014) *Grandes Almacenes e Hipermercados Minoristas y Comercio de Vehículos Automotores nuevos*. Recuperado de [http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/almacenes/bol\\_gah\\_Ittrim14.pdf](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/almacenes/bol_gah_Ittrim14.pdf)
  12. DANE. (2016) *Cuentas anuales de bienes y servicios – Colombia Producto Interno Bruto (PIB)*. Recuperado de [http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/pib/anuales/ccrg\\_base2005/Bol\\_Cuentas\\_Anuales\\_2013-2014p.pdf](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/pib/anuales/ccrg_base2005/Bol_Cuentas_Anuales_2013-2014p.pdf)
  13. El Diario del Otún (2010). Llegan grandes superficies, unos gigantes
  14. El Tiempo (2004). Así es Unicentro. Recuperado de <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1506156>
  15. FENALCO. (2011). *Los Grandes e Hipermercados Almacenes en Colombia: más allá de las cifras*. Recuperado de [http://www.fenalco.com.co/sites/default/files/files/documentos/LOS\\_GRANDES\\_ALMACENES\\_E\\_HIPERMERCADOS\\_EN\\_COLOMBIA.pdf](http://www.fenalco.com.co/sites/default/files/files/documentos/LOS_GRANDES_ALMACENES_E_HIPERMERCADOS_EN_COLOMBIA.pdf)
  16. BBVA. García, F.M.; Téllez, J.; Llanes, M.C.; Hernández, M., Romero, J.V. (2016). *Situación Colombia. Segundo trimestre 2016*. Recuperado de <https://www.bbva.com/public-compuesta/situacion-colombia-segundo-trimestre-2016/>
  17. Grijalba, J. M. M. (1992). España. *La nueva organización del mercado. Distribución y consumo*, (7), 13-30. Recuperado de [http://www.magrama.gob.es/ministerio/pags/biblioteca/revistas/pdf\\_DYC/DYC\\_1992\\_7\\_13\\_30.pdf](http://www.magrama.gob.es/ministerio/pags/biblioteca/revistas/pdf_DYC/DYC_1992_7_13_30.pdf)
  18. Grillo Valencia, J.; Osorio Muñoz, J. y Pineda Toro, M. (2010). *Responsabilidad Social Empresarial en el subsector de la confección en Pereira y Dosquebradas*. Trabajo de grado. Pereira, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Universidad Católica de Pereira.
  19. Guía de Auto aplicación Indicadores de Responsabilidad Social Empresaria

- IARSE – ETHOS Versión 2.0 PLARSE  
Programa Latinoamericano de RSE.
20. Herrera, M., Mantilla, P. y Ocampo, D. (2013). *Impacto de los Hipermercados en Colombia*, (Tesis de pregrado). Recuperado de [http://bibliotecadigital.icesi.edu.co/biblioteca\\_digital/bitstream/10906/76127/1/impacto\\_hipermercados\\_colombia.pdf](http://bibliotecadigital.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/76127/1/impacto_hipermercados_colombia.pdf).
21. Semana (1993). Historia de un triunfador. Recuperado de <http://www.semana.com/nacion/articulo/historia-triunfador/20343-3>.
22. Ideas/Iniciativas de Economía Alternativa y Solidaria. (2006). *La gran distribución: supermercados, hipermercados y cadenas de descuento*.
23. Instituto Ethos Indicadores de Responsabilidad Social Empresarial.
24. Kotler, P (2012). *Definición de mercadeo: lo que es, lo que fue y o que puede ser*. Recuperado de <http://www.revistapym.com.co/destacados/definicion-mercadeo-lo-que-lo-que-fue-lo-que-puede-ser>
25. León, M.F.; Baptista, M.V. & Contreras, H. (2012). *La innovación social en el contexto de la responsabilidad social empresarial*. Forum Empresarial, vol. 17, núm. 1, pp. 31-63. San Juan, Puerto Rico: Centro de Investigaciones Comerciales e Iniciativas Académicas.
26. López, S (2016). Entrevista personal.
27. Luce, S. (2013). *Informe sobre el sector minorista mundial*. UNI Global Union. Recuperado de <http://blogs.uniglobalunion.org/commerce/wp-content/uploads/sites/7/2013/10/BackgroundReport-Sp.pdf>
28. Martínez Velasco, J. A. (2016). *La gestión estratégica de la responsabilidad social en las pyme venezolanas*. Universidad & Empresa, vol. XVIII, N° 30, enero-agosto 2015, pp. 191-209. Bogotá, Colombia: universidad del rosario.
29. Martínez, H. (2010). *Responsabilidad social y ética empresarial*. Bogotá, Colombia: Ecoe ediciones.
30. Mellado, C. (2009). *Responsabilidad social empresarial en las pequeñas y medianas empresas latinoamericanas*. Revista de Ciencias Sociales, vol. XV, N° 1, enero-abril 2009, pp. 24-33. Maracaibo, Venezuela: Universidad del Zulia.
31. Mintzberg, H.; Quinn, J. y Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos*. Naucalpan de Juárez, México: Prentice-Hall hispanoamericano, S.A.
32. Monterroso, E (2003). *Normas ISO generalidades normas ISO 14000*. Recuperado de <http://www.unlu.edu.ar/~ope20156/normasiso.htm>
33. Observatorio de Corporaciones Transnacionales, 1-67. Recuperado de [http://comerciojusto.org/wp-content/uploads/2011/12/B15\\_OCT\\_Grandesuperficies.pdf](http://comerciojusto.org/wp-content/uploads/2011/12/B15_OCT_Grandesuperficies.pdf).
34. Pardo, M. (2002). *La evolución del impacto ambiental y social para el siglo XXI*. Madrid, España: Fundamentos.



35. Pascual del Riquelme Martínez, M.I.; Peñalosa Otero, M. E. y López Célis, D. M. (2015). *El consumo socialmente responsable en el mercado colombiano*. Revista Cuadernos latinoamericanos de administración, vol. XI, N° 20, enero-junio 2015, pp. 61-70. Bogotá, Colombia: universidad el bosque.
36. Quiñonez Varón, M. y Gayón Ortiz, A. (2013). *La responsabilidad social de los hipermercados frente a los pequeños productores y pequeños comerciantes: una lucha desigual*. Revista Estrategias, vol. 11, N° 21, enero-diciembre 2013, pp. 80-94. Ibagué, Colombia: Universidad Cooperativa de Colombia.
37. Rendueles Mata, M. (2010). *Mercadeo social, responsabilidad social y balance social: conceptos a desarrollar por instituciones universitarias*. Revista Telos, vol. 12, N° 1, 2010, pp. 29-42. Maracaibo, Venezuela: Universidad Privada Dr. Rafael Belloso Chacín
38. Revista Dinero (2013). El fenómeno Unicentro. Recuperado de <http://www.dinero.com/edicion-impresa/caratula/articulo/el-fenomeno-unicentro/182516>
39. Sainz, A. (1994). *La gestión de recursos humanos en la empresa*. Alcalá de Henares, España: Universidad de Alcalá.
40. Silva Guerra, H. (2012). *Panorama del negocio minorista en Colombia*. Artículo científico. Barranquilla, Universidad del Norte. Recuperado de <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/viewFile/3979/2784>
41. Tamayo, M (2009). *Inauguración Unicentro Centro Comercial*. Recuperado de [unicentrofile:///C:/Users/Stefa/Downloads/INAUGURACION%20UNICENTRO%20\(2\).pdf](http://unicentrofile:///C:/Users/Stefa/Downloads/INAUGURACION%20UNICENTRO%20(2).pdf).
42. Tamayo, M. (1999). *Aprender a investigar, Módulo 2. Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior ICFES*. Cali, Colombia: Universidad ICESI. p.p 1-135.
43. Tamayo, M. (2002). *el proceso de la administración científica*. Ciudad de México D.F., México: Limusa S.A.
44. Torres Geisse, C.E. (2011). *Responsabilidad Social Empresarial. Caso Centro Comercial Lago Mall*. Revista de ciencias sociales, vol. XVII, N° 2, abril-junio 2011, pp. 310-321. Maracaibo, Venezuela: universidad del Zulia.
45. Vademécum Empresarial (2009/2010). . Recuperado de <http://www.lanotadigital.com/vademecum/big/cadenas-mayoristas-y-minoristas/grandes-superficies-y-cadenas>.
46. Villeneuve, C. (1997). *Módulo de educación ambiental y desarrollo sostenible*. Madrid, España: Grafillés.



## NUESTROS COLABORADORES

### **COLECTIVO PRIMER SEMESTRE**

**Alejandro López Navia  
Juan Diego Quiroga Sanín  
Luis David Hernández Ramírez**

**Valeria Campuzano Sierra  
Geraldine Muñoz Pérez,  
Santiago Tamayo Jaramillo  
Luisa Fernanda Zapata Ramírez**

**Juan José Cortés Herrera  
Felipe García García  
Andrés Felipe Torres Archila  
Felipe Valencia Clavijo**

### **COLECTIVO SEGUNDO SEMESTRE**

**Valentina Espinosa Bernal  
Valeria López Bustos  
Luisa Fernanda Monsalve Jiménez**

**Alejandra Trujillo Dávila  
Marcela Gaviria Duque  
Laura Vanessa Montoya Gallego**

### **COLECTIVO TERCER SEMESTRE**

**Santiago Morales Cuartas  
Tatiana Ladino Giraldo  
Valentina Pineda Monsalve**

**Simón Arbeláez Fernández  
Ángela Patricia Hincapié López  
María Camila Santanilla Andrade**

### **COLECTIVO CUARTO SEMESTRE**

**María Alejandra Bastidas Ospina  
Gustavo Andrés Loaiza Montoya  
Luisa Alejandra Castaño Trejos**

**María Paula Garzón Lozano  
Oscar Daniel Montilla Trujillo  
Laura Vanessa Rodríguez Marín**

### **COLECTIVO QUINTO SEMESTRE**

**María Camila Amaya Arciniegas  
David Esteban Fonseca Roa  
William Daniel Hernández Vergaño  
Valentina Ríos Rodríguez**

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

### **ANTEPROYECTO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Byron Andrés Agudelo Orejuela  
Julián Andrés Gómez Higuita  
Sebastián Valencia Patiño**

Estudiantes del programa de Administración de Empresas UCP

## NUESTROS REPOSITARIOS INSTITUCIONALES

1. RIBUC: Repositorio Institucional Biblioteca Universidad Católica de Pereira
2. OJS: Open Journal System (Sistema de Publicaciones Periódicas de la UCP)

Los repositorios institucionales (RIBUC/OJS) son un conjunto de servicios que pretenden proporcionar el almacenamiento y hacer accesible en formato digital, el material producto del quehacer académico de la UCP y su comunidad.

La Universidad Católica de Pereira, por medio de su biblioteca, viene trabajando en su construcción desde el año 2009 y desde el año 2011 fueron puestos a disposición de los usuarios.

¿Qué es el Repositorio RIBUC y/o OJS?

Es la plataforma orientada a la web, que permite almacenar, gestionar, buscar y recuperar la producción académica y científica de la Universidad Católica de Pereira.

La importancia de los repositorios RIBUC y/o OJS:

- Aumentan la visibilidad de la producción académica y científica de la Universidad
- Reúnen en un solo sitio el conocimiento producido en la Universidad
- Permiten el acceso abierto
- Preservan la producción institucional

En nuestros repositorios se podrán encontrar productos como:

- Informes de investigación
- Objetos de aprendizaje
- Las revistas institucionales UCP en texto completo
- Ponencias
- Tesis de maestría
- Artículos de investigación y otros
- RIBUC y/o OJS: Una estrategia para la visibilidad y gestión del conocimiento  
<http://ribuc.ucp.edu.co:8080/jspui/>

<http://biblioteca.ucp.edu.co/OJS/>

Videos educativos

- Poster
- Producción bibliográfica de la Universidad
- Monografías de grado
- Informes de prácticas académica

<b>EDITORIAL</b> .....	5
<b>COLECTIVO PRIMER SEMESTRE</b>	
<b>La clase social obrera: origen y condiciones de vida durante la revolución industrial</b> .....	7
<i>The labor class: origin and life conditions during the industrial revolution</i> <i>Alejandro López Navia, Juan Diego Quiroga Sanín, Luis David Hernández Ramírez</i>	
<b>Origen y características del empresario burgués</b> .....	13
<i>Origin and characteristics of the bourgeois businessman</i> <i>Valeria Campuzano Sierra, Geraldine Muñoz Pérez, Santiago Tamayo Jaramillo, Luisa Fernanda Zapata Ramírez</i>	
<b>Origen y características de la clase obrera en la Revolución Industrial: la deshumanización de la fuerza productiva</b> .....	19
<i>Origin and characteristics of the proletary class in the industrial revolution: dehumanization of the work force</i> <i>Juan José Cortés Herrera, Felipe García García, Andrés Felipe Torres Archila, Felipe Valencia Clavijo</i>	
<b>COLECTIVO SEGUNDO SEMESTRE</b>	
<b>Estructura y diseño organizacional de la Escuela de Enseñanza Automovilística Conduser, de Dosquebradas</b> .....	25
<i>Structure and organizational design of the school of automobile education Conduser, in Dosquebradas</i> <i>Valentina Espinosa Bernal - Valeria López Bustos, Luisa F. Monsalve Jiménez</i>	
<b>Estructura y diseño organizacional: FENAVI Seccional Central</b> .....	43
<i>Structure and organizational design of fenavi, central sectional</i> <i>Alejandra Trujillo Dávila, Marcela Gaviria Duque, Laura Vanessa Montoya Gallego</i>	
<b>COLECTIVO TERCER SEMESTRE</b>	
<b>La racionalidad en la toma de decisiones de empresarios en pequeñas y medianas empresas en Pereira enfocado en la empresa Óptica Las Gafas S.A.S</b> .....	59
<i>Rationality at decision making of businessmen in small and medium companies in Pereira, focused on the company Óptica Las Gafas S.A.S</i> <i>Santiago Morales Cuartas, Tatiana Ladino Giraldo, Valentina Pineda Monsalve</i>	
<b>Termales y Turismo S.A.S.</b> .....	77
<i>Thermals and tourism</i> <i>Simón Arbeláez Fernández, Ángela Patricia Hincapié López, María Camila Santanilla Andrade</i>	
<b>COLECTIVO CUARTO SEMESTRE</b>	
<b>Calzado Alpaca S.A.S. Aplicación de las técnicas del proceso administrativo</b> .....	99
<i>Alpaca Footwear S.A.S. Application of the techniques of administrative process</i> <i>María Alejandra Bastidas Ospina, Gustavo Andrés Loaiza Montoya, Luisa Alejandra Castaño Trejos</i>	
<b>Manufacturas de Calzado J&amp;J S.A.S. del municipio de Dosquebradas. Aplicación del proceso administrativo para la toma de decisiones</b> ....	119
<i>Manufactures of footwear J&amp;J S.A.S. from Dosquebradas municipality. Application of the administrative process for decision making</i> <i>María Paula Garzón Lozano, Oscar Daniel Montilla Trujillo, Laura, Vanessa Rodríguez Marín</i>	
<b>COLECTIVO QUINTO SEMESTRE</b>	
<b>Diagnóstico Organizacional en la Empresa Pikins de la Ciudad de Pereira</b> .....	139
<i>Organizational diagnosis of the company Pikins of Pereira city</i> <i>María Camila Amaya Arciniegas, David Estéban Fonseca Roa, William Daniel Hernández Vergaño, Valentina Ríos Rodríguez</i>	
<b>Diagnostico organizacional de la empresa Dotación Integral S.A.S de la ciudad de Pereira</b> .....	153
<i>Organizational diagnosis of the company Dotación Integral S.A.S of Pereira city</i> <i>María Camila Hoyos Botero, Juliana Leyva Guerra, Daniela Soto Ocampo, John Jairo Herrera Taborda</i>	
<b>ANTEPROYECTOS EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS</b>	
<b>Responsabilidad Social Empresarial en el Centro Comercial Unicentro de Pereira. Evaluación Crítica</b> .....	171
<i>Corporate social responsibility at the mall Centro comercial Unicentro de Pereira. Critical evaluation.</i> <i>Byron Andrés Agudelo Orejuela, Julián Andrés Gómez Higuíta, Sebastián Valencia Patiño</i>	
<b>NUESTROS COLABORADORES</b> .....	196
<b>NUESTROS REPOSITARIOS INSTITUCIONALES</b> .....	197

**Grafías**  
Disciplinadas de la UCP



Universidad  
**CATÓLICA**  
de Pereira

VIGILADO MINEDUCACIÓN

Avenida de las Américas  
Cra. 21 No. 49-95  
PBX. (57) (6) 312 4000  
FAX. (57) (6) 312 7613  
A.A. 2435  
e-mail: ucp@ucp.edu.co  
<http://biblioteca.ucp.edu.co/OJS/index.php/grafias>  
Pereira - Risaralda

*Somos apoyo para llegar a ser gente, gente de bien y profesionalmente capaz*