



## **TRITURADOS Y CONCRETOS LTDA.\***

***Triturados and Concretos Ltda.***

*Catalina Medina Ospina  
Jhon Alexander Sanz Gómez  
Jhonatan García Acevedo\*\**

\* Artículo producto del colectivo V semestre de Administración de Empresas, I-II de 2011.

\*\* Estudiantes V semestre de Administración de Empresas, I-II de 2011.

**SÍNTESIS:**

Este documento se realiza con el fin de fortalecer los conocimientos adquiridos en el proceso de formación, tanto teórica como técnica, en el programa de Administración de Empresas. La Universidad está interesada en que los estudiantes conozcan la realidad empresarial para que estudien de manera crítica sus prácticas organizacionales y las condiciones del desempeño en las áreas financiera, de gestión humana y mercadeo.

**DESCRIPTORES:** Organizaciones, finanzas, talento humano, mercadeo.

**ABSTRACT:**

This document is performed in order to strengthen the theoretical and technical knowledge gained in the forming process in the Business Administration program. The University is interested that students know the reality of the business world in order for them to study critically their organizational practices and the performance conditions in the financial, human resources and marketing areas.

**DESCRIPTORS:** Organizations, finance, human resource, marketing.

En este texto se aborda como temática central la descripción del desempeño en la organización Triturados y Concretos Ltda. Se plantea la discusión teórica desde las áreas disciplinares de Gestión del Talento Humano, Administración Financiera y Mercadeo. En el área de Gestión del Talento Humano se relacionan diversas variables, como organización y su interacción con el entorno, la gestión del conocimiento en términos tecnológicos y de innovación, además de las estrategias llevadas a cabo por la compañía con el fin de que sus colaboradores comprendan y desempeñen sus funciones con respecto a los objetivos corporativos. Finalmente, se describen las actividades que realiza el departamento de gestión del talento humano en las organizaciones actuales.

El área financiera inicia por la definición del objetivo básico financiero y su relación con las tres decisiones financieras, que comprenden la inversión, financiación y reparto de dividendos. Se trabajan temas como el diagnóstico financiero, que le permite al administrador evaluar los resultados de la empresa en un periodo determinado para definir estrategias de mejoramiento.

A partir de los planes financieros, el área de *mercadeo* aplica estrategias para el mejoramiento continuo de la organización en términos de desempeño. Por eso, en la investigación se tratan temas relacionados con las funciones y las estrategias llevadas a cabo por la organización, para impulsar el crecimiento y la sostenibilidad a lo largo del tiempo. Finalmente, se describe la relación e importancia que tiene la ventaja competitiva a la hora de establecer las estrategias y los objetivos de organización.

Para contextualizar el problema a investigar se describe la Pyme en Latinoamérica, y en

Colombia; también cómo ha sido el efecto en sus economías y se realiza una breve introducción al subsector al cual pertenece la organización Triturados y Concretos Ltda.

La pregunta que orienta el proceso investigativo es: ¿Cuáles son las características de las áreas funcionales de la organización Triturados y Concretos Ltda., del municipio de Cartago, Valle del Cauca? Los objetivos específicos son los siguientes:

1. Conocer las prácticas llevadas a cabo por el departamento de Gestión del Talento Humano de la organización Triturados y Concretos.
2. Describir los procesos financieros en los que se basa el gerente de la organización para tomar decisiones.
3. Identificar las estrategias en mercadeo llevadas a cabo por la organización.

Sánchez, Osorio y Baena (2007, pp. 321-324) exploran temas como el historial crediticio, las financiaciones a largo plazo, la formalización y la dificultad de absorción de nuevas tecnologías, también exponen las medidas adoptadas por el gobierno nacional para ayudar al crecimiento de las Pymes. Sus principales conclusiones plantean que aunque se han hecho avances para promover el desarrollo de las Pymes, se siguen presentando obstáculos para acceder a la financiación. Se considera además, la necesidad de continuas mejoras y mayores esfuerzos por parte del gobierno, al igual que la creación de nuevos mecanismos que involucren la participación del sector privado. Debido a la desconfianza entre el sector financiero y empresarial y la falta de un proveedor que brinde información sectorial con análisis de riesgo, muchas empresas acuden al mercado financiero informal, con

altas tasas de interés que impiden su crecimiento y disminuyen su productividad.

En el estudio realizado en 2007 por Visa y *The Nielsen Company*, en ocho países de América Latina en empresas del sector comercial, de servicio y manufacturero, el objetivo fue conocer los hábitos de las empresas al momento de realizar pagos, las necesidades de compra y percepción de estas empresas, reconocer las diversas dificultades de las compañías para lograr que realicen sus labores eficientemente e impulsen el crecimiento de los negocios.

Para describir las características de las áreas funcionales de una organización se estudió la empresa Triturados y Concretos Ltda. Se trata de una investigación aplicada porque se elabora un marco teórico que permite conocer el desarrollo organizacional de la empresa a partir de sus características o propiedades más significativas (Ortiz y García, 2000, p. 36). Es una investigación descriptiva porque se confrontan la teoría con la realidad, para afirmar o refutar las prácticas llevadas a cabo en la organización Triturados y Concretos (Lerma, 2001, p. 37). La unidad de análisis de la investigación está centrada en la organización Triturados y Concretos Ltda., las unidades de observación son los funcionarios que lideran las áreas que se describen.

Las técnicas utilizadas son de carácter cuantitativo para identificar las variables con las que se elabora el instrumento que permite describir las prácticas administrativas de la empresa. Se combina con una técnica cualitativa al partir de entrevistas. La técnica de recolección de información utilizada supone un “contacto directo con la persona que se considera fuente de información (...), la entrevista, (...) tiene como propósito obtener información más espontánea y

abierta. Durante la misma puede profundizarse la información de interés para el estudio” (Bernal, 2000, p. 173).

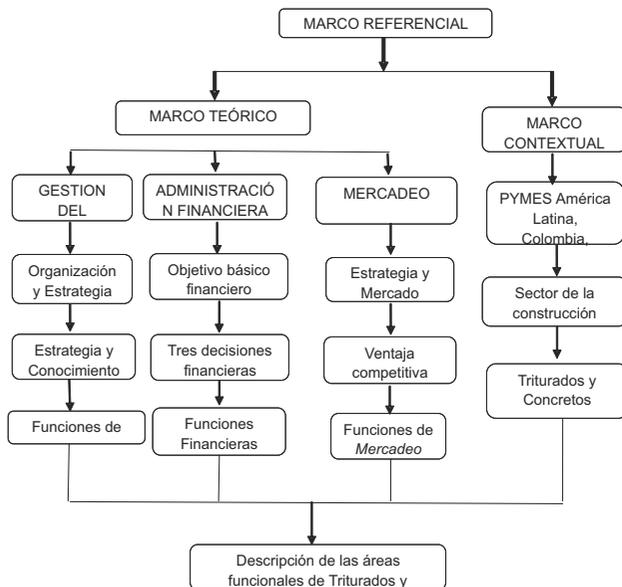
El método de investigación implementado fue el deductivo, ya que “permite que las verdades particulares contenidas en las verdades universales se vuelvan explícitas. Esto es, que a partir de situaciones generales se lleguen a identificar explicaciones particulares contenidas explícitamente en la situación general” (Méndez, 2006, p.240). De esta manera, se inició con la idea general para llegar a aspectos particulares.

### **Marco referencial y teórico**

Una de las conductas que han adoptado las organizaciones para afrontar la competencia derivada de la globalización, ha sido la evaluación de sus procesos y la caracterización de su desempeño con respecto a variables endógenas y exógenas, con el fin de desarrollar estrategias que le permitan continuar en el medio. Para entender esta conducta es importante desarrollar el concepto de organización, definido por Koontz y Weihrich “como un grupo de personas que trabajan en común para generar un superávit” (2004, p.6). De esta manera, los colaboradores ayudan al cumplimiento de los objetivos trazados por la compañía. Según Daft “las organizaciones son 1) entidades sociales que 2) están dirigidas por metas, 3) están diseñadas como sistemas de actividad deliberadamente coordinada y estructurada y 4) están vinculadas con el entorno” (2007, p. 10). En ellas los administradores llevan a cabo el proceso administrativo, entendido por DuBrin como la función de “planificar, organizar e integrar el personal, además de dirigir y controlar” (2000, p. 6), la finalidad es realizar de manera eficiente los objetivos y metas que la organización establece.

En la Figura 1 se muestra el recorrido teórico que apoya este trabajo y su contextualización para responder a la pregunta de investigación.

**Figura 1. Marco referencial para describir las áreas funcionales de la empresa Triturados y Concretos Ltda.**



Los líderes de la empresa se proponen generar “una estructura que ofrezca las mejores condiciones para la contribución eficaz del desempeño individual, tanto presente como futuro, a las metas grupales” (Koontz y Weihrich, 2004, p.243), es decir, que a través de una gestión estratégica se conduzca a “la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permitirán que una organización logre sus objetivos” (David, 1988, p.3), además de tomar decisiones para mejorar el desempeño que se presenta en un periodo determinado.

Para articular los propósitos y darle sentido de largo plazo a la organización, sus directivos recurren a la declaración de la Misión, porque con esta definición conjunta se logra una mejor alineación entre directivos y

empleados. Los puntos importantes de la Misión son la filosofía de la compañía, su identidad y autoconcepto, los principales productos o servicios, los clientes y mercado, el enfoque geográfico, la obligación con los accionistas y el compromiso con los empleados (Hitt, Black y Porter, 2006). A partir de esta definición, los colaboradores de la compañía identifican el papel que esta tiene en el mercado, para ejecutar sus labores y funciones de manera óptima.

Las áreas funcionales también alinean sus propósitos: gestión humana es la encargada de facilitar la definición y el diseño de la estructura organizacional “para determinar quién realizará cuáles tareas y quién será responsable de qué resultados, para eliminar los obstáculos al desempeño que resultan de la confusión e incertidumbre respecto de la asignación de actividades” (Koontz y Weihrich, 2004, p. 242), es decir, que los colaboradores tengan claro el qué, cómo y para qué realizan sus actividades en la empresa. Además, la empresa desde esta área define las actividades de formación, para promover el desarrollo humano sobre una base tecnológica y de innovación, la tecnología para actualizar de manera permanente “los métodos, procesos, sistemas y habilidades que se utilizan para transformar recursos en productos” (Bateman y Snell, 2001, p. 614) y la innovación para asegurar “la introducción de nuevos bienes y servicios (...) procede de las personas, debe ser un objetivo y debe administrarse” (p. 23).

Gestión de Talento Humano mantiene la estructura organizacional, es decir, desarrolla las actividades que permitan mantener el número de empleados que la organización necesita a futuro, con las competencias y motivaciones necesarias. Además, diseña estrategias -para retener y mantener el

personal dentro de la organización- de remuneración y retribución al empleado por sus aportes realizados, con respecto a sus responsabilidades, su esfuerzo y el cumplimiento de los logros. (Decenzo y Robbins, 2001; De La Garza Toledo, 2000). La finalidad de mantener su personal motivado, es entendida como “las fuerzas psicológicas que determinan la dirección del comportamiento de una persona en una organización” (Jones y George, 2006, p. 457). Además, diseña el proceso de evaluación de desempeño, de manera que “aporte información para adoptar decisiones de salario, promoción y despido” y “la información se use para diagnosticar necesidades de capacitación, planeación de carreras y similares” (Bateman y Snell, 2001, p. 372).

El departamento financiero en esta alineación estratégica, tiene parámetros establecidos para responder al objetivo básico financiero, según Ortiz “todo esfuerzo desarrollado por la gestión financiera debe tender hacia un fin: maximizar el valor de la empresa” (1996, p. 26) y a partir de este atender las tres decisiones financieras, ya que si la compañía genera utilidades en el corto, mediano y largo plazo, le será favorable en el sentido de inversión, financiación y reparto de dividendos para sus asociados.

Dentro de las decisiones financieras se encuentran las relacionadas con la inversión, financiación y repartición de dividendos. La inversión está relacionada con la determinación del tamaño de la empresa, es decir, “del volumen total de activos que se utilizaran para mantener una operación eficiente, que sea igualmente rentable y genere valor agregado a los propietarios” (García, 1999, p. 30), de esta manera, la actividad productiva de la empresa no se

detiene, ya que la inversión que se hace en cada periodo está relacionada con el capital de trabajo de la empresa que compromete los rubros de funcionamiento esencial. Otro aspecto de vital importancia son las relacionadas con la financiación, las cuales “se refieren a aquellas que tienen que ver con la consecución de fondos para la adquisición de los diferentes activos que se requieren para la operación del negocio” (García, 1999, p. 32), los fondos pueden obtenerse a través de pasivos y patrimonio, pues son las dos fuentes de financiación existentes para realizar inversión en activos. Y finalmente se encuentra la repartición de dividendos que “se relacionan principalmente con la determinación de la proporción que de estas se repartirá a los asociados, lo cual depende de lo comprometidas que la empresa tenga dichas utilidades” (García, 1999, p. 44), es decir, que el flujo de caja libre bruto de la empresa debe atender a las decisiones anteriormente nombradas para no paralizar la actividad productiva.

Los administradores financieros de la organización supervisan de manera constante el cumplimiento del objetivo básico financiero, para evaluar el desempeño y el cumplimiento de las actividades de corto, mediano y largo plazo de la compañía, es por ese motivo, que la evaluación constituye en un elemento esencial para la caracterización del proceso productivo; por otro lado, algunos indicadores ayudan a mostrar y a “descubrir la forma en que la empresa está alcanzando sus objetivos o posibles desviaciones negativas que son necesarias alertar y de parte de la administración tratar de corregir o erradicar” (Estupiñán, 2006, p. 130) con el objetivo de realizar una gestión eficiente de los procesos y mejorar el desempeño.

Otra de las perspectivas financieras actuales

relacionada con la gestión financiera y el buen desempeño se contrasta con el enfoque del valor económico agregado EVA, definido como lo que queda “una vez se han atendido todos los gastos y satisfecho una rentabilidad mínima esperada por parte de los accionistas. Por lo tanto se crea valor en una empresa cuando la rentabilidad supera el coste de oportunidad de los accionistas” (Amat, 2000, p. 32). El diagnóstico financiero es un elemento que ayuda a corroborar los “signos vitales” de la organización y es entendido como “el estudio que se hace de la información que proporciona la contabilidad y de toda la demás información disponible para tratar de determinar la situación financiera de la empresa o de un sector específico de esta” (García, 1999, p. 190), y a partir del contexto en que se inicia, desplegar estrategias de mejoramiento en la aplicación de los fondos de la organización.

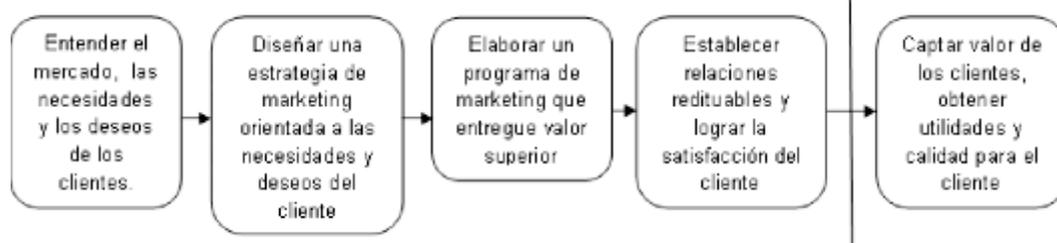
Los puntos clave que componen el diagnóstico financiero son el análisis de liquidez, la rentabilidad y el nivel de endeudamiento, entre otros. El primero de ellos hace referencia a “la capacidad de la empresa para liquidar las obligaciones a corto plazo a medida que se vuelven pagaderas” (Block y Hirt, 2005, p. 53); el segundo de ellos “miden la rentabilidad de la empresa y se calculan comparando la utilidad en cualquiera de sus etapas, con otros rubros de interés que pueden tener alguna

relación con esta” (Carrillo, 1996, p. 112); y el tercero “mide el grado de participación de los fondos provistos por los acreedores que financian parte de las inversiones de la empresa” (Estupiñán, 2003, p. 140).

A partir de los indicadores financieros, la administración puede juzgar la forma en la que se está gestionando la organización como un todo, es decir, incluyendo la gestión de producción en el manejo eficiente de la materia prima sin que se generen desperdicios, se evalúan además las estrategias del departamento de ventas y mercadeo, pues de este depende que los productos o servicios generados por la empresa roten lo más rápido posible, para generar ingresos a la compañía.

La alineación estratégica y la competitividad de la organización están basadas en la diferenciación de los productos o servicios ofrecidos por la empresa, además del grado de satisfacción que se pueda otorgar a los clientes. Es por esta razón que el departamento de mercadeo tiene la finalidad de “identificar y satisfacer las necesidades de las personas y de la sociedad” (Kotler y Keller, 2006, p. 5), con el objetivo de desarrollar estrategias que permitan incrementar las ventas y generar valor para los consumidores. Para ello, es necesario llevar a cabo las etapas que se muestran en la Figura 2:

**Figura 2. Modelo básico del proceso de *mercadeo* (Kotler y Armstrong, 2007, p. 4)**



De acuerdo con la Figura 2, primero se conoce al cliente y se establecen estrategias que permitan atraerlo y además generar su lealtad hacia la organización. De esta manera el consumidor y la compañía se ven beneficiadas mutuamente, por el alto grado de satisfacción y la generación de utilidades para la empresa. Las organizaciones diseñan sus estrategias dependiendo del entorno en el cual se encuentran, puesto que cada una es un organismo con objetivos específicos diferentes que en algunas ocasiones tienen similitudes, es decir, la mayoría de las empresas despliegan estrategias para crecer en el mercado, tratando de diferenciarse de su competencia. Las características diferenciadoras buscadas por las organizaciones son las tenidas en cuenta para implementar estrategias, las cuales son elaboradas por la gerencia de mercadeo y llevadas a cabo por medio de procesos tales como la segmentación de mercado, fijación de precios, posicionamiento de la compañía, desarrollo de estrategias básicas, CRM y decisiones estratégicas de distribución.

Una de las estrategia en relación con el mercadeo está en la segmentación de mercados, definida como un “conjunto de consumidores pertenecientes al mercado disponible, que pueden formar parte del mercado real y potencial, al que se dirigen todos los esfuerzos y acciones (...), con la finalidad de que todos ellos se conviertan en consumidores reales del producto” (Fernández, 2001, p. 4); de esta manera, la organización define cuál es su estrategia para cautivar el mercado que espera atender.

Otro elemento es la fijación del precio de los bienes o servicios. El precio es definido por Kotler y Armstrong como “la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio” (2003, p. 353); así, el comprador

estará dispuesto a pagar determinado monto para suplir y satisfacer sus necesidades o deseos dependiendo de la capacidad adquisitiva que este posea. Al momento de fijar el precio, la organización considera dos opciones: la primera de ellas es generar un “precio de venta en función de situaciones de mercado previsible (costes del producto, demanda, competencia...)” (Rivera, 2007, p. 305) y en segunda instancia fijar un precio estratégico de venta, en el cual se presentan nuevas situaciones en el entorno, como lo pueden ser los cambios en la demanda del producto ofertado, modificaciones en el bien o incluso una nueva segmentación del mercado meta (Rivera, 2007, p. 305). En cierto modo, la fijación del precio es de vital importancia para la organización, ya que a partir de este puede establecer estrategias de promoción para generar rotación del inventario o dirigirse a mercados exclusivos con un margen de utilidad considerable.

El posicionamiento de la marca o en su defecto de la organización, es otro elemento de importancia, pues el mismo es definido como “la creación de una imagen mental de la oferta de productos y sus características distintivas en la mente del mercado meta” (Ferrell y Hartline, 2006, p. 151), es decir, la manera en que la organización genera estrategias para que el consumidor pueda reconocer la marca o la organización y considere el producto ofrecido como una de sus alternativas de compra, ya sea por su calidad, liderazgo en costos, características especiales del bien, entre otras.

En cuanto a las estrategias básicas de desarrollo, es pertinente definir cuál es la ventaja competitiva que posee la empresa ante los competidores. Según Porter, se define por cinco fuerzas que comprenden a los competidores existentes, los posibles nuevos

competidores, los sustitutos, los proveedores y los clientes (Porter, 1998). Cada una de estas fuerzas puede afectar de manera positiva o negativa a una organización; el objetivo de determinar dichos factores, es conocer las ventajas y desventajas que posee la organización y a partir de ellas definir sus estrategias. Entre las posibles estrategias se encuentra el liderazgo en costos, que supone “la obtención de un coste unitario bajo, en relación a sus competidores” (Lambin, 1995, p. 338) con el fin de amortizar los aumentos en precios de los proveedores o los precios bajos de la competencia entre otros. Seguida a esto último se encuentra la estrategia de diferenciación, que implica “dar al producto cualidades distintivas importantes para el comprador y que diferencien de las ofertas de los competidores” (Lambin, 1995, p. 338) y por último la estrategia del especialista, que “se concentra en las necesidades de un segmento o de un grupo particular de compradores, sin pretender dirigirse al mercado entero” (Lambin, 1995, p. 339) con el objetivo de ser más eficiente y reducir el número de competidores.

Otro aspecto de importancia para las empresas es la distribución, ya que este es el puente de conexión entre la empresa y el cliente, es decir, es “una estructura formada por las partes que intervienen en el proceso del intercambio competitivo, con el fin de poner los bienes y servicios a disposición de los consumidores o usuarios industriales” (Lambin, 1995, p. 413); de esta manera, las organizaciones diseñan el canal de distribución más óptimo para su negocio y constituirlo como una ventaja competitiva. De igual manera, la compañía establece un vínculo con el cliente, del cual puede obtener información para desarrollar estrategias que permitan fidelizarlos, puesto que administrar la relación con los clientes es uno de los

objetivos del mercadeo moderno; esto se conoce con el nombre de CRM y consiste en desarrollar estrategias que permiten una relación óptima con el cliente a través de herramientas tecnológicas (Martínez, 2004, p.160).

### **Marco contextual**

Las pequeñas y medianas empresas (PyMes) son definidas por parámetros como número de trabajadores, nivel de ventas y monto en activos. Aunque no existe un concepto uniforme para este tipo de empresas en América Latina, gran parte de los países de la región “definen a la microempresa como toda entidad con 1 a 10 trabajadores y a las PyMes como empresas con entre 11 y 200 trabajadores” (CEPAL, 2004, p. 34); no obstante, cada país tiene sus características específicas y concepto para este tipo de organizaciones.

La falta de un concepto uniforme y la informalidad de las microempresas en muchos países ha dificultado el censo real de las mismas, pero algunos estudios consideran que “en el conjunto de países latinoamericanos a estudio existen aproximadamente 10,64 millones de empresas, de las cuales la inmensa mayoría (el 98,3%) corresponde a pymes” (Vives, Corral e Isusi, 2005, p. 11). De esta forma, las PyMes “son actores importantes para el desarrollo productivo de los países de la región [y] (...) contribuyen de manera importante a la generación de empleo” (CEPAL, 2010, p. 5).

Por otro lado, las PyMes representan “un porcentaje muy elevado del empleo generado en las diversas economías nacionales a estudio, en tanto que su aportación al PIB/ventas nacionales es menor aunque

obviamente relevante” (Vives, Corral e Isusi, 2005, p.13), es decir, que gran parte de las economías en las naciones latinoamericanas dependen en gran proporción de la micro, pequeña y mediana empresa. Este panorama habla sobre la importancia relativa de las PyMes para las economías en vía de desarrollo.

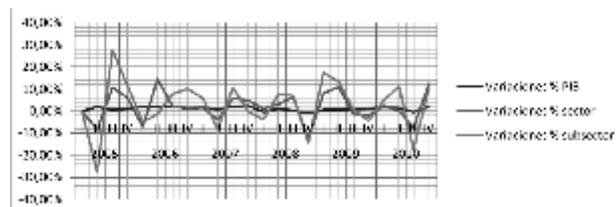
Cada uno de los países latinoamericanos tiene su propia definición para la PyMe. En Colombia es definida por la Ley 590 del 10 de julio del año 2000, en la cual el congreso de la República de Colombia decreta como medianas empresas a aquellas con un personal entre los 51 y 200 trabajadores y con activos entre 5.001 y 15 mil salarios mínimos; a la pequeña empresa, con un número de empleados entre 11 a 50 y unos activos fijos entre 501 y 5001 salarios mínimos; y por último, a la micro empresa cuyo personal es inferior a 10 trabajadores y sus activos inferiores a 501 salarios mínimos. Para la economía colombiana, las pymes constituyen un motor de desarrollo, puesto que son una fuente de empleo que en los últimos años ha generado 10 mil puestos de trabajo (El Tiempo, 2011, p. 1), es decir, alrededor del 70% del empleo en el país, con una participación del 40% en el PIB (ALADI, 2008, p. 1).

En este documento se tiene en cuenta la perspectiva del sector de la construcción, considerado garante del progreso tanto por la infraestructura como de la construcción de vivienda, que requieren grandes inversiones, como de la contratación de mano de obra. Las obras relacionadas con la infraestructura vial del país “tiene un alto impacto en la productividad (...), cumple funciones de integración nacional e internacional, apoyo al comercio exterior y accesibilidad a comunidades marginadas” (Banco Mundial, 2004, p.14); por este motivo, las pymes y en

general, las organizaciones que realizan esta labor, se consideran claves para el desarrollo de una nación, pues de la calidad vial depende la agilidad en los procesos eficientes de distribución en términos comerciales.

El sector que considera los ingresos con respecto a la construcción en Colombia se encuentra dividido en dos: uno de ellos se basa en la construcción de infraestructura vial, y el segundo hace referencia a la construcción de edificaciones. El gráfico de la Figura 3 muestra el comportamiento del PIB, sector y subsector de la construcción, con respecto a la infraestructura vial en variaciones porcentuales entre el año 2005 y 2010.

**Figura 3. Comportamiento del PIB del sector construcción (DANE, 2010)**



El gráfico muestra un comportamiento negativo para la actividad de la construcción en Colombia en el año 2008, en sus dos últimos trimestres se genera una caída de la actividad, como consecuencia de la recesión económica mundial originada en Estados Unidos y que se extendió a otros países. Aunque se generó una caída en el último semestre del año, el sector de la construcción reportó “un crecimiento del 21,3%, y aunque inferior al registrado en años anteriores (29,1% en el 2007 y 33,5% en el 2006), mostró una importante dinámica para dicho año” (Ruiz, 2009, p. 3). De esta manera, se muestra como los ingresos recibidos en los dos primeros trimestres sopesaron la caída de la última parte del año.

Debido a la caída de la economía colombiana en la última parte del año 2008, el gobierno nacional toma la decisión de realizar inversión en gasto público, inyectando dinero al sector de la construcción, para impulsar el desarrollo. De esta manera, para el “periodo 2007-2010 se plantea en el plan nacional de desarrollo una inversión total en infraestructura de aproximadamente 50 billones de pesos, en especial en el desarrollo de carreteras” (SENA). Con respecto a la inversión realizada, se impulsa nuevamente la economía colombiana, tanto así que para el año 2008, “el valor registrado como ingresos ascendió a la suma de \$14.6 billones, frente a \$12.0 billones logrados en el año anterior” (Ruiz, 2009, p. 3) y si se analiza con respecto al “valor registrado en el año 2005 de \$7.0 billones, los ingresos de estas sociedades prácticamente se duplicaron en 3 años de operaciones, denotando el buen desempeño de esta actividad como motor de desarrollo económico” (p. 3).

En el colectivo de quinto semestre (2011) de Administración de Empresas se consideró importante, en la actividad de la construcción, estudiar la organización Triturados y Concretos Ltda., ubicada en Cartago, Valle del Cauca. Dentro de los principales competidores de esta organización se encuentran: Conalvias S.A, que cubre el mercado a nivel nacional; Movitierra Construcciones, que actúa dentro de la región centro occidente; y Agregados El Cairo. Triturados y Concretos Ltda., tiene 99 empleados distribuidos en las áreas funcionales de gestión humana, administrativa, financiera, obras civiles y operaciones.

### **Triturados y Concretos Ltda.**

La empresa cuenta con dos unidades de negocio: la comercialización de productos triturados, pétreos y asfálticos, y la realización

de obras públicas y/o privadas. Cada uno de ellas con procesos diseñados y evaluados por la gerencia, encargada del direccionamiento de la compañía y de las decisiones que sobrepasan un monto determinado. Para distribuir los materiales de río y triturados, la compañía cuenta con una cadena de valor completa, pues realiza la explotación de estos materiales, los procesa, realiza su distribución por medio de vehículos de carga pesada propios y realiza la construcción respectiva de la obra.

Triturados y Concretos Ltda. se crea en el año 2004 como una firma colombiana de Ingeniería que presta sus servicios de construcción, mantenimiento y consultoría en obras de infraestructura vial; la organización se ha posicionado convirtiéndose en una de las compañías licitadoras más importantes del Valle del Cauca. En su declaración de misión, la empresa expresa su compromiso con el sector de la construcción y licitación, además de la importancia de sus talentos para el desarrollo de las actividades diarias. Su visión está orientada a obtener una gran participación en el mercado colombiano, ofreciendo productos de excelente calidad que entreguen valor agregado a sus clientes.

Los productos que integran su portafolio son: mezcla asfáltica, materiales granulares, sub-base, base granular y triturados/concretos.

#### **Mezclas asfálticas:**

- Mezcla densa en caliente tipos:
  1. Especificación INVIAS 2007 (mdc2)
  2. Federal aviation administration pavement (faa-p401)
- Mezclas asfálticas especiales de acuerdo con las solicitudes de nuestros clientes.

**Materiales pétreos:**

- Materiales de río
- Sub-base granular, de acuerdo con las especificaciones solicitados por el cliente
- Base granular
- Piedra filtro
- Piedra gavión
- Todo tipo de triturados para la industria de la construcción

Es una empresa colombiana de ingeniería que presta sus servicios de construcción, mantenimiento y consultoría en obras de infraestructura vial. Además, producen agregados pétreos para abastecer las necesidades del sector constructor en el occidente colombiano, son líderes en la explotación de ese tipo de materiales, producción de mezclas asfálticas, construcción de obras civiles y generación de procesos especiales para el mejoramiento de la infraestructura vial u obras especiales. También cuentan con personal especializado en el mantenimiento de los equipos que se utilizan para los procesos constructivos que llevan a cabo.

La empresa cuenta con más de 25 años de experiencia en mantenimiento de plantas de producción de mezclas asfálticas y de agregados triturados, experiencia sumada a la capacidad del grupo de profesionales especializados dentro de las áreas de ingeniería industrial, civil y mecánica. Todo ello les permite garantizar la prestación de servicios y la entrega de obras y materiales con las especificaciones establecidas por el cliente.

### **Las prácticas del departamento de gestión del talento humano en Triturados y Concretos Ltda.**

Triturados y Concretos tiene 99 empleados de los cuales el 50% están vinculados a la empresa con contrato indefinido y el 50%

restante a término fijo. Por ser una empresa que pertenece al sector de la construcción y licitación de obras civiles, no está obligada a realizar contratos con aprendices, universitarios o similares, según el decreto 2375 de 1974 de la República de Colombia, donde se expresa que solo se realizará un pago al Fondo nacional de formación profesional de la Industria de la Construcción (FIC).

La organización tiene un departamento encargado de los procesos de Gestión del Talento Humano de provisión, evaluación, mantenimiento, remuneración y control. Para la provisión de recursos humanos, el proceso de selección se hace por medio de anuncios en prensa. La primera selección se hace por cumplimiento de los requisitos del cargo y la segunda mediante entrevista, para identificar las aptitudes de la persona, su adaptabilidad al trabajo. La empresa toma la decisión de vincular y realiza la contratación con su respectiva inducción para delimitar sus labores, condiciones de trabajo y sus responsabilidades.

La evaluación del desempeño se realiza por medio de los ingenieros de la obra o los inspectores, quienes revisan semestralmente la productividad del empleado con respecto al nivel operacional. Para la evaluación del desempeño con respecto a las áreas administrativas, los jefes de cada departamento son los encargados de realizar la revisión.

La empresa cumple con los criterios mínimos en salud ocupacional, basados en la higiene, seguridad industrial y medicinas en el trabajo. El encargado de realizar la inducción y la capacitación dentro de la empresa especifica cada una de las exigencias para proteger la salud de los trabajadores. Actualmente, el departamento de Gestión Humana se

encuentra trabajando en un programa de salud ocupacional más profundo en el cual establecerán aspectos como bienestar social, recreación, capacitación en otro tipo de actividades y motivación del personal.

La empresa cuenta con una estructura de salarios basada en las funciones que desarrollan los empleados dentro de la organización, aunque no tiene un método para la valoración de cargos. En este orden de ideas, la compañía remunera a sus empleados en calidad de operarios con un básico más una comisión que está dada por la productividad en un determinado periodo y con respecto a los cargos administrativos se evalúa el grado de responsabilidad que tiene el cargo. Los ajustes de los salarios se realizan con respecto al incremento decretado por el gobierno nacional.

Por otro lado, la organización no calcula indicadores que muestren la rotación del personal ni el grado de ausentismo, aunque la estabilidad laboral se clasifica entre el 80% y 100%. Es importante señalar que la frecuencia y el nivel de accidentalidad es un índice que es calculado y analizado por la entidad prestadora del servicio de seguros de riesgos profesionales. La compañía no lleva a cabo procesos de tercerización y no cuenta con ningún tipo de auditoría en el área.

Uno de los principales problemas que afronta el departamento de Gestión Humana, es la falta de tiempo de los empleados para asistir a capacitaciones, debido a que su transporte hasta las instalaciones es difícil, dado que las labores en los diferentes proyectos se realizan en lugares retirados.

La empresa brinda beneficios extralegales, tales como bonificaciones por productividad, regalos y fiestas navideñas de carácter

esporádico. Se aplican además otros aspectos relacionados con la alimentación y descuentos para medicación visual.

El sistema de compensación utilizado por la empresa se basa en el pago por competencias, destacando el grado de iniciativa y la forma de pago está dada por la productividad del empleado.

### **Procesos financieros**

En Triturados y Concretos el departamento financiero hace parte del área administrativa y financiera: su estructura incluye un revisor fiscal, contador y auxiliares contables, quienes realizan labores de carácter rutinario y operativo. El nivel mínimo de estudios para desempeñar el cargo en el área financiera es el pregrado universitario y poseer una experiencia mínima de 1 a 5 años.

La organización calcula índices financieros como la razón corriente, capital de trabajo, rentabilidad, capacidad de endeudamiento entre otros y estos son realizados por un contador con especialización en revisoría fiscal. Estos indicadores se efectúan con una periodicidad de tres meses, para constatar cuál es el estado de la empresa en un periodo determinado y de manera anual para verificar en cumplimiento de los objetivos.

El punto de equilibrio es realizado por el jefe de control interno, quien lo calcula con una periodicidad de seis meses, teniendo en cuenta el nivel de costos y gastos para proyectar los objetivos para el próximo periodo.

El grado de apalancamiento financiero es realizado por el revisor fiscal cada tres meses y el estado de origen y aplicación de fondos por el contador, una vez al año. En cuanto al

flujo de efectivo, es el único estado calculado por la administradora financiera, con una periodicidad anual.

Los presupuestos de los proyectos son realizados por los ingenieros que licitan la obra, pues ellos conocen la cantidad de materias primas que son necesarias para cada tipo de construcción y los costos totales en que incurrirán en el proceso. Por otro lado, la periodicidad es variable para la realización del presupuesto, ya que está dada por el tamaño de los tramos y la ubicación de la obra.

La organización cuenta con áreas sistematizadas con respecto al manejo de cartera, inventarios y facturación por medio de un Excel avanzado, a excepción de la contabilidad, manejada con el paquete contable Helisa.

Se identifica que dentro de los objetivos financieros más importantes para la empresa se encuentra el maximizar las utilidades en el corto, mediano y largo plazo, mantener la liquidez, cumplir con las proyecciones de las utilidades y lograr altos beneficios a bajo costo.

Para la empresa, el grado de riqueza de los inversionistas se mide a través del crecimiento de los dividendos y del aumento del patrimonio. Por otra parte, en Triturados y Concretos no se reparten dividendos, dado que el dinero obtenido en la actividad productiva es utilizado en la capitalización del negocio.

Los pasivos presentan una participación del 40% para el corto plazo y del 60% a largo plazo. Dicha participación está relacionada con la actividad de la empresa, pues la inversión que la organización debe realizar en

maquinaria y equipo debe ser alta. El patrimonio tiene una participación entre 1% y 20%.

Uno de los aspectos tenidos en cuenta para tomar decisiones en cuanto a crédito bancario, está relacionado con la capacidad de negociación, capacidad para cumplir con los pagos y conocimiento de las oportunidades que brinda el mercado financiero y sus condiciones de financiación.

En las decisiones acerca de proveedores, para la organización son de vital importancia las normas exigidas por el INVIAS sobre la calidad de los productos, debido a que deben ser de alta resistencia; además, esperan que el proveedor cumpla con las fechas de entrega y brinde información de manera oportuna.

Las políticas de inventarios para Triturados y Concretos se basan en el control de existencias físicas, sobre almacenamiento, bodegaje, adecuada programación y control de compras, debido a que la empresa establece un *stock* de inventarios dependiendo del tamaño de la licitación, para que la obra no se detenga en ningún momento de su desarrollo.

La organización otorga un 50% de crédito a sus clientes sobre el nivel de la venta, ya que para iniciar la obra, la empresa debe contar con recursos suficientes para el pago de los empleados y compras de algunos materiales. Para conceder el crédito al cliente, el área financiera de Triturados y Concretos tiene en cuenta las referencias personales, comerciales, financieras, pólizas de cumplimiento, garantías ofrecidas por el cliente y la fijación del cupo de crédito para el cual realiza un seguimiento de su manejo.

El seguimiento de la cartera se realiza bajo estricto control de plazos, con un establecimiento de un cupo máximo para el crédito otorgado. Por otro lado, se evalúa el grado de satisfacción del cliente con el crédito y se realiza un constante seguimiento a la gestión de cobranzas.

### **Estrategias de mercadeo**

La organización no cuenta con un departamento de mercadeo; sin embargo, delegan a la coordinadora de obras civiles todo lo referente a ello. En cuanto a las estrategias de fijación de precios, la organización primero tiene en cuenta el costo de los productos y a ello le suma un porcentaje, sin dejar a un lado los precios de los competidores; aquí se presenta una ventaja competitiva debido a que Triturados y Concretos Ltda., produce muchas de sus materias primas.

El proceso de distribución llevado por la organización se basa en suministrar e instalar los productos a los clientes. La empresa cuenta con el servicio de transporte de los productos y se establece una relación de distribución empresa-cliente, es decir, sin intermediarios.

La empresa maneja su portafolio mediante una carta de presentación en la cual se especifican los productos, los precios, los servicios y las obras que han realizado en otros municipios.

La calidad de los productos de Triturados y Concretos Ltda. representa una ventaja fuerte ante los competidores, ya que al momento de realizar obras, la mayoría de los competidores no cumplen con las especificaciones INVIAS. La empresa identifica los precios de sus competidores, pues algunas obras no requieren

mayor exigencia en cuanto a calidad y es en este caso donde Triturados y Concretos trata de ofrecer la mejor opción de precio.

La organización utiliza directorios, internet, teléfono y visitas personales para llegar a los clientes; sin embargo, en ninguno de ellos recopila información. En cuanto a su página web, solo utiliza este medio de manera informativa, mostrando algunos productos, su misión, visión, ubicación, teléfonos y correo electrónico para ser contactados.

En la organización no se considera necesaria la aplicación de CRM debido a que sus actividades están centradas en la licitación y contratación con el gobierno, el cual solo tiene exigencias con respecto a calidad de las materias primas utilizadas, nivel de endeudamiento y cumplimiento en los plazos pactados.

### **Conclusiones**

Las prácticas realizadas por el departamento de Gestión del Talento Humano de la organización Triturados y Concretos se centran en la provisión, el mantenimiento, la remuneración y el control; la empresa no realiza el proceso de desarrollo humano puesto que no tiene de planes y carrera ni de formación. Por otro lado, no se evidencia el manejo de un método de valoración de cargos, y por este motivo, no calcula la curva de salarios. Con respecto a las bonificaciones extralegales, la compañía tiene definido un plan de incentivos para motivar al personal por su productividad.

Los procesos financieros llevados a cabo por la organización incluyen el cálculo de flujo de caja libre, rentabilidad, liquidez y endeudamiento, aunque estos no son elaborados directamente por la administradora

financiera, son tenidos en cuenta para tomar decisiones. Además, el área financiera tiene como objetivo maximizar las utilidades garantizando el continuo funcionamiento de la organización y generando valor para el propietario. La participación de los pasivos a corto y largo plazo acordes a la actividad realizada por la empresa.

El departamento de mercadeo de Triturados y Concretos aplica estrategias relacionadas con el liderazgo en costos, pues gran parte de los productos que esta compañía ofrece al mercado son explotados por ellos mismos, completando la cadena de valor de forma parcial. Se evidencia un buen manejo de la fijación de precios, pues tienen en cuenta sus variables internas y externas. No se utilizan sistemas de información para aplicar estrategias de CRM. El canal de distribución no utiliza ningún tipo de intermediarios.

## Referencias

- ALADI, Asociación Latinoamericana de Integración. Colombia: estudio sobre la banca-pyme. Disponible en <http://www.aladi.org/nsfaladi/pymeslatinas.nsf/1e0d1ac5209a5efb032571e20055650f/a35def6f96e5f7360325745f00676356?OpenDocument>
- Amat, O. (2000). *Valor Añadido Económico: un nuevo enfoque para optimizar la gestión, motivar y crear valor*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Banco Mundial, Colombia (2011). Desarrollo reciente en infraestructura. Disponible en [http://www.mtc.gov.pe/portal/consultas/cid/Boletines\\_CID/12\\_JULIO/ARCHIVOS/colombia.pdf](http://www.mtc.gov.pe/portal/consultas/cid/Boletines_CID/12_JULIO/ARCHIVOS/colombia.pdf)
- Bateman, T. y Snell, S. (2001). *Administración: una ventaja competitiva*. México: Mc Graw Hill.
- Bernal, C. (2000). *Método de la investigación para administración y economía*. Santa Fe de Bogotá: Pearson.
- Block, S. y Hirt, G. (2005). *Administración financiera*. México: McGraw Hill.
- Carrillo de Rojas, G. (1996). *Análisis y administración financiera*. Bogotá: Corcas ediciones.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe, CEPAL (2004). *Financiamiento del desarrollo*. Disponible en <http://www.eclac.cl/publicaciones/xml/8/20948/lcl2142e.pdf>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe, CEPAL (2010). *La situación de las pymes en América latina: el enfoque y el aporte de CEPAL*. Disponible en [http://www.sela.org/attach/258/EDOC/S/SRed/2010/07/T023600004285-0-Di\\_9\\_Situacion\\_PYMES\\_en\\_America\\_Latina\\_Enfoque\\_aporte\\_CEPAL.pdf](http://www.sela.org/attach/258/EDOC/S/SRed/2010/07/T023600004285-0-Di_9_Situacion_PYMES_en_America_Latina_Enfoque_aporte_CEPAL.pdf)
- Decenzo, D. y Robbins, S. (2001). *Administración de recursos humanos*. México: Limusa.
- Daft, R. (2007). *Teoría y diseño organizacional*. México: Thomson.
- DuBrin, A. (2000). *Fundamentos de administración*. México. Thomson.
- El Tiempo (2011). Las pymes colombianas siguen aportándole a la economía

- colombiana. Disponible en <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-880158>
- Estupiñán, R. y Estupiñán, O. (2003). *Análisis financiero y de gestión*. Bogotá: Eco ediciones
- Estupiñán, R. y Estupiñán, O. (2006). *Análisis financiero y de gestión* (2da ed). Bogotá: Eco ediciones.
- Fernández, R. (2001). *Segmentación de mercados*. México: Thomson.
- Ferrell, O. y Hartline, M. (2006). *Estrategia de mercadeo*. México: Thomson.
- David, F. (1988). *La gerencia estratégica*. Bogotá: Legis.
- Jones, G. y George, J. (2006). *Administración contemporánea*. México: Mc Graw Hill.
- García, O. (1999). *Administración financiera: fundamentos y aplicaciones*. Cali: Prensa moderna de impresores.
- Garza, J. (2000). *Administración contemporánea*. México: Mc Graw Hill.
- Hitt, M., Black, J. y Porter, L. (2006). *Administración*. México: Pearson.
- Koontz, H. y Weihrich, H. (2004). *Administración: una perspectiva global*. México: Mc Graw Hill.
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de marketing*. México: Pearson Hall.
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2007). *Marketing: versión para Latinoamérica*. México: Pearson Hall.
- Kotler, P. y Keller, K. (2006). *Dirección de marketing*. México: Pearson Hall.
- Lambin, J. (1995). *Marketing estratégico*. Madrid: ESIC.
- Lerma, H. (2001). *Metodología de la investigación: propuesta, anteproyecto y proyecto*. Pereira: Bogotá: Eco ediciones.
- Martínez, R. y Martínez, V. (2004). *Gestión de la clientela: la manera de conseguir y retener clientes rentables*. Madrid: ESIC.
- Méndez, Á. (2006). *Diseños y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales*. Bogotá: Limusa.
- Orozco, V. (2011). Entrevista realizada a la dirección administrativa y financiera, mayo de 2011.
- Ortiz, H. (1996). *Análisis financiero aplicado con ajustes por inflación*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.
- Ortiz, F. y García, M. (2000). *Metodología de la investigación: el proceso y sus técnicas*. México: Limusa.
- Porter, M. (1998). *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: Compañía Editorial Continental.

- Rivera, J. (2007). *Dirección de mercadeo: fundamentos y aplicaciones*. Madrid: ESIC Editorial.
- Ruiz, H. (2009). *Superintendencia de sociedades: desempeño del sector construcción años 2005 a 2008*. Disponible en <http://sirem.supersociedades.gov.co/SIREM/files/estudios/CONSTRUCCION2005-2008.pdf>
- Sánchez, J., Osorio, J. y Baena M., E. (2007). Algunas aproximaciones al problema de financiamiento de las PYMES en Colombia. *Scientia et Technica*, XIII(34), 321-324.
- SENA (2010). *Inversión social del SENA, en el sector construcción 2002 – 2009*. Disponible en <http://www.sena.edu.co/downloads/2009/planeacion/CARTILLA%20SECTOR%20CONSTRUCCION.pdf>
- Visa y The Nielsen Company (2007). *Perspectivas de las PyMEs en América Latina*. Disponible en [http://www.bligoo.com/media/users/0/45940/files/VISA\\_Presentacion.pdf](http://www.bligoo.com/media/users/0/45940/files/VISA_Presentacion.pdf)
- Vives, A., Corral, A. e Isusi, I. *Banco interamericano de desarrollo (BID)*. (s.f.). *Responsabilidad social de la empresa en las pymes de Latinoamérica*. Disponible en <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getDocument.aspx?DOCNUM=1580968.Pdf>