



INTEGRA S.A.*

Integra S.A.

*Laura Daniela Galindo Sánchez
Marilyn Muñoz Melo
José David Villada Álzate***

* 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:

En este documento se expone la manera como la empresa Integra S.A. opera y dirige sus esfuerzos según un plan de acción; se hace una aproximación a la práctica recurrente de las áreas funcionales de la empresa, con el objetivo de conocer su desempeño y funcionalidad, que es dependiente no solo de un proceso interno sino también de un contexto económico, cultural, político y social.

DESCRIPTORES: Organización, mercadeo, gestión de talento humano

ABSTRACT:

This document outlines how the company Integra S. A. operates and directs its efforts according to an action plan. An approximation is made to the recurring practice of the functional areas of the company with the aim of knowing their functionality and performance, which is dependent not only of an internal process but also from an economic, cultural, political and social context.

DESCRIPTORS: Organization, marketing, human resource management.

En este trabajo se describen algunas áreas funcionales de la empresa Integra S.A., con el fin de aportar a la formación académica, no sólo de los estudiantes que realizan este trabajo sino de todo aquel que quiera indagar sobre el tema, en el que la administración financiera hace el papel de eje articulador; como áreas de apoyo se presentan la gestión del talento humano y el mercadeo. Se plantean los elementos relacionados con el área de gestión del talento humano de la empresa en la que se vinculan de forma coherente un conjunto de técnicas, métodos y procesos enfocados a la administración del capital humano con el que cuenta la empresa. El mercadeo también juega un papel importante dentro de la administración, como área encargada de planear, organizar, dirigir y controlar estrategias de maximización de ventas y de ingresos para la compañía. Se resalta que la gestión de estas dos áreas y los resultados que ellas generan, impactan directamente en los estados financieros de la empresa.

Mediante el trabajo de investigación formativa se pretende hacer un recorrido por las áreas funcionales de la empresa, a fin de ampliar los conocimientos vistos en la academia, que posteriormente se verán aplicados en el ámbito profesional.

Conocer la manera como las empresas de la región operan y dirigen sus esfuerzos según un plan de acción es de vital importancia para los estudiantes de Administración de Empresas, puesto que se tiene un acercamiento teórico a los conceptos, además de una aproximación a la práctica de las áreas funcionales de la empresa con el objetivo de conocer su desempeño y funcionalidad, que depende no solo de un proceso interno sino también de un contexto económico, cultural, político y social. Esta investigación es valiosa para la empresa Integra S.A. porque le permite visualizar cómo

se encuentran sus áreas funcionales de gestión del talento humano, mercadeo y finanzas. Para estudiar la empresa es importante analizar el subsector transporte, como factor determinante en la formación de un mercado amplio y en la vinculación de regiones aisladas dentro de una región.

De acuerdo con Zapata Guerrero (2001), la actividad de mercadeo se realiza en proporción al tamaño de las empresas. En la comparación de la actividad de mercadeo de las micro (sector carbón), pequeñas, medianas y grandes empresas (sector siderúrgico) del departamento de Boyacá, se observó una mayor aplicación de las variables administrativas del mercadeo: orientación al cliente, planeación y control del mercadeo, información y organización de mercadeo, a medida que aumenta el tamaño de las empresas. En relación con la coherencia entre la efectividad del mercadeo y los resultados en ventas en las Pymes estudiadas del sector industrial y de servicios, se encontró que lo esperado racionalmente no se cumplió, es decir, que las empresas clasificadas como de alta efectividad no mostraron incrementos en sus ventas y viceversa.

Varias empresas clasificadas como de alta efectividad registraron bajas en sus ventas, y al contrario, varias empresas clasificadas como de baja efectividad de mercadeo lograron incrementos en las mismas. Se pudo establecer que aunque no planearon o controlaron la acción del mercadeo, no hicieron estudios del mercado, no contaron con una función de mercadeo, etc., sí consideraron muy importantes dos variables operativas: servicio al cliente y calidad de los productos, a lo cual atribuyeron la razón del éxito en sus ventas. Otras empresas habían logrado muy buenas relaciones con sus distribuidores, señalaban que sus productos tenían los precios más bajos y ofrecían facilidades de pago.

Para Jaramillo Naranjo (2005), el tamaño y la condición financiera de las empresas estudiadas son aspectos importantes, que pueden incidir en la presencia o ausencia de las áreas de recursos humanos dentro de su estructura; las empresas que por lo general no sobrepasan los 50 empleados, no poseen dicha área y las funciones derivadas de la gestión de las personas es asumida por los dueños, gerentes u otro tipo de cargos de la empresa. Se evidenció que sólo las empresas medianas, donde el número de empleados supera los cincuenta, tienen personas encargadas de gestionar el talento humano. Las estructuras organizacionales son pequeñas, simples y verticales, determinadas por la gerencia general y las áreas básicas del negocio, como son la administrativa y producción. Se encontró que en la mayoría de los casos los dueños asumen todos los roles organizacionales y las funciones, lo que ocasiona inoperancia y retraso en la toma de decisiones.

Un factor constante en las Mipymes estudiadas fue la inexistencia de una adecuada orientación en materia de gestión del talento humano por parte de los programas estatales de apoyo a este tipo de empresas. Los gerentes, administradores y dueños manifestaron que han recibido toda la información pertinente para la elaboración de planes de negocios, planes de exportación, manejo financiero y comercial, pero escasa información sobre cómo liderar y potencializar el recurso humano vinculado a ellas.

El objetivo general del trabajo que aquí se relaciona fue describir las características de algunas áreas funcionales de la empresa Integra a partir de la relación entre sus procesos y su desarrollo organizacional. Para ello se propuso:

- Identificar el proceso de Gestión de Talento Humano y su desarrollo en la organización.
- Describir las estrategias de mercadeo que la empresa implementa para el logro de las metas comerciales.
- Determinar los procesos financieros que lleva a cabo la empresa para tomar decisiones.

Esta investigación describe el desempeño de las áreas funcionales de la empresa Integra S.A, específicamente las áreas de la gestión del talento humano, mercadeo y finanzas. Es interpretativa, pues se hará un proceso de formación de ideas durante el análisis de la investigación realizada en el trabajo de campo (Perafán, 2004, p. 123). Asimismo, es de enfoque cualitativo, “puesto que es flexible a partir de la información que no implica un manejo estadístico riguroso ya que su estructura se orienta más al proceso que a la obtención de resultados” (Tamayo, 1999, p. 54). La unidad de análisis es la empresa Integra S.A en la ciudad de Pereira; el método de investigación es deductivo, ya que se pretende analizar lo particular a partir de los conceptos teóricos sobre la gestión del talento humano, administración financiera y mercadeo, referentes para el desarrollo de esta investigación, porque se logra un mejor conocimiento al ser comparados con la práctica diaria de los directivos en cada una de estas áreas (Aktouf, 1992, p.35).

Sobre las técnicas de recolección de información, se utilizaron entrevistas, dirigidas a las personas encargadas del área de gestión del talento humano, mercadeo y finanzas, para caracterizar el desempeño de las áreas funcionales en la empresa, y de este tema, se derivarán algunos subtemas importantes, determinados con anterioridad. La libertad de respuesta para los entrevistados es amplia, mas estuvo focalizada en la

pregunta realizada (Aktouf, 1992 p.92). Se utilizó también como técnica la observación (Yuni & Urbano, 2006) a fin de ver aplicadas las respuestas de los entrevistados. La recolección bibliográfica fue otra técnica para recopilar información y así acercar la caracterización desempeño de las áreas funcionales a lo que proponen los teóricos.

Marco Referencial

El planteamiento teórico y contextual se desarrolla conforme se muestra en la figura 1: se parte del planteamiento acerca de la evolución de las organizaciones y de cómo los desarrollos en interrelación armónica de las áreas de mercadeo y de gestión de talento humano se reflejan en los procesos financieros de la empresa.

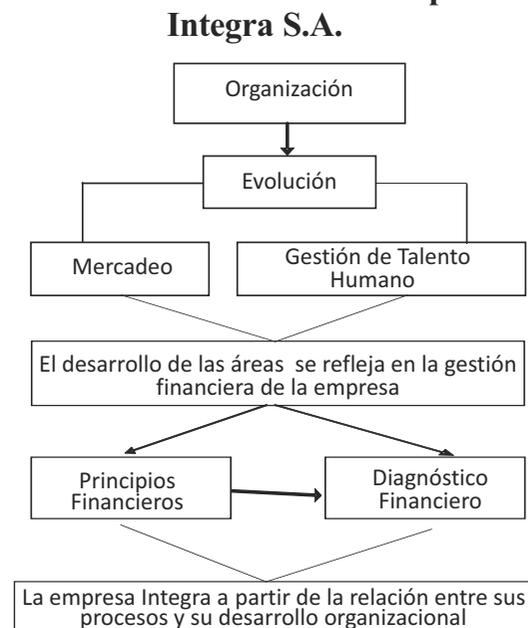
Marco teórico

La organización es un ente social creado intencionalmente para el logro de determinados objetivos mediante el trabajo humano y recursos materiales (Dávila, 1985, p.7). En este ente trabajan personas en conjunto de forma ordenada, conformando una estructura sistemática de relaciones de interacción, con el propósito de producir bienes o servicios que satisfagan las necesidades y/o deseos de una comunidad dentro de un entorno y de generar beneficios económicos para la organización. Se caracterizan por ser dinámicas, porque crecen, cambian, se reproducen, se deterioran, progresan y a veces mueren. Son conflictivas, ya que en la búsqueda por alcanzar sus objetivos, en la mayoría de los casos, implica la oposición, la negociación y la imposición entre los intereses de sus diferentes socios o personas a cargo (Dávila, 1985, p.7); además, son sistemas abiertos que responden a las condiciones del mercado y entregan valor a

clientes, accionistas y a la sociedad en general, mediante la interacción con otras empresas como aliados y/o competidores (Bermúdez, 2007, p.26), articulados dentro de estructuras más amplias, económicas, políticas y sociales.

Pero las organizaciones y la administración no siempre han sido de esta manera. A través del tiempo han presentado distintos comportamientos: en el siglo XVIII, durante la Revolución Industrial “una nueva generación de administradores se desarrolló con sus propios conceptos y técnicas. Fue durante este breve período de tiempo cuando Inglaterra cambió dramáticamente de una nación de terratenientes a “taller del mundo” (George, 1974, p. 47), convirtiendo los pequeños talleres familiares en fábricas muy grandes que a través del tiempo han ido creciendo y expandiéndose por todo el mundo bajo la forma de multinacionales. Se cambió la concepción de administrar, consistente en que los líderes no se enfocaban solamente en el dominio y subordinación de las personas, sino en hacer que ellas fueran lo mayormente productivas.

Figura 1. Marco referencial para describir las áreas funcionales de la empresa



La imagen del administrador era bastante clara: él “mandaba con rigidez, (...). Las órdenes debían ser obedecidas, no dadas y dichas órdenes provenían únicamente del patrón” (George, 1974, p.172). Había sobreoferta de mano de obra; por lo tanto, estas personas trabajaban por un salario con el cual pudieran sobrevivir, el administrador no estaba enfocado en mejorar el nivel de vida del colaborador, ya que veía al empleado como un factor de producción del cual había que extraer la máxima productividad a bajo costo, sin considerar sus necesidades básicas.

Así como las organizaciones evolucionaron y se convirtieron en sistemas abiertos afectados por lo que sucede en el entorno, de la misma forma y producto de estos cambios se pasó “del énfasis antes puesto en la tarea (por la administración científica) y en la estructura organizacional (por la teoría clásica de la administración) al énfasis en las personas que trabajan o que participan en las organizaciones” (Chiavenato, 1989, p.103); la preocupación por la máquina pasó a un segundo plano, para enfocarse en el hombre: en sus aspectos psicológicos, en su entorno y en todo lo que influyera en su trabajo en la organización.

De la necesidad de humanizar a las organizaciones, nació la teoría de las relaciones humanas:

Fue básicamente un movimiento de reacción y de oposición a la teoría clásica del administrador. [...] Así, la teoría de las relaciones humanas nació de la necesidad de corregir la fuerte tendencia a la deshumanización del trabajo surgida con la aplicación de métodos rigurosos, científicos y precisos, a los cuales los trabajadores deberían forzosamente someterse. (Chiavenato, 1989, p. 106)

Con el tiempo, esta teoría se ha convertido en un modelo muy importante para las empresas, pues en ellas ha influido la globalización y la competencia. Por esto, lo que hace a las empresas diferentes, no solo es su tecnología e innovación, porque son factores que fácilmente copian otras organizaciones. Son las personas que trabajan en la empresa quienes hacen la diferencia, y por ello una buena gestión de los recursos humanos en la empresa puede llevar al éxito de la organización (Gómez, Balkin y Cardy, 1997). Se puede deducir que el área de gestión del talento humano es muy importante para las empresas, ya que es esta área la encargada de realizar el manejo integral del capital humano de la organización, además se encarga de realizar las siguientes funciones: reclutar y seleccionar empleados, mantener la relación legal (salarios, llevar nóminas, etc.), capacitar, entrenar y desarrollar competencias o capacidades de los colaboradores, desarrollar sus carreras (evaluar su desempeño), administrar las compensaciones, asegurar la higiene y seguridad del empleado y gestionar su retiro de la empresa (Alles, 2009, p.19).

Este departamento también debe analizar y describir los puestos, con el fin de conocer información sobre cada cargo: las tareas que realiza, sus dificultades, y así mismo tener bases para saber qué tipo de personas se necesita para ocupar las vacantes. Para hacer más fácil esta labor de analizar y describir los puestos, la empresa cuenta con una herramienta muy importante que es la estructura organizacional de la compañía, esto es, “la manera en la que se dividen, organizan y coordinan las actividades de una organización—proporciona un estructura estable que ayuda a los integrantes de la organización a trabajar juntos para alcanzar las metas de la organización” (Stoner, 1994,

p.336). Esta estructura se puede representar gráficamente mediante los organigramas, con ellos se puede ubicar un cargo y facilita su análisis con respecto a la determinación de sus jefes inmediatos, cargos de igual nivel y subordinados.

Otra tarea del área de gestión del talento humano es la atracción, selección e incorporación de nuevos candidatos (también denominada reclutamiento), selección e inducción. En este proceso se atraen empleados potenciales para la empresa, se selecciona al trabajador según el perfil buscado y posteriormente se hace la respectiva inducción del colaborador a la misma. Después del proceso de inducción, se capacita al colaborador con el fin de darle mayor aptitud para desempeñar su cargo, pero se debe tener en cuenta que siempre “debe estar en relación con el puesto o con el plan de carreras [...] no puede estar dissociada de las políticas generales de la empresa” (Alles, 2009, p.219). La evaluación de desempeño a sus trabajadores, es un instrumento para gerenciar, dirigir, y supervisar el desempeño de ellos. Además, estas son útiles para tomar decisiones con respecto a remuneraciones, capacitaciones, entre otras. Con respecto a las remuneraciones y los beneficios de los empleados, el área de gestión de talento humano debe “asegurarse el pago equitativo dentro de la compañía manteniéndola competitiva al máximo reclutamiento, contratación y retención del personal calificado” (Alles, 2009, p.348).

Los procesos y funciones que realiza el área de gestión del talento humano están encaminados al desarrollo organizacional de la empresa. Este se considera como “un esfuerzo de cambio planeado que involucra a la empresa como una totalidad. El desarrollo organizacional es un programa educativo a

largo plazo, orientado a mejorar los procesos de solución de problemas y de renovación de una organización” (Chiavenato, 1994, p. 452).

Así como han evolucionado las organizaciones y con ellas la gestión del talento humano, la forma de pensar y de considerar al cliente también ha cambiado, pues desde la Revolución Industrial y con la llegada de grandes fábricas, se concibió el enfoque de las empresas enmarcado en que “El objetivo prioritario es la producción. [...] Hasta este momento la preocupación es ésta y no otra, puesto que estamos todavía en un mercado de demanda en la que fundamentalmente todo lo que se produce luego se consume” (Vidal i Diez, 2006, p.30). Las grandes fábricas se dedicaban a producir y no tenían en cuenta los gustos de los clientes, porque la orientación era a satisfacer necesidades. Además, como no existían competidores para estas fábricas, ellas no se preocupaban por captar la atención de los clientes, pues solo se tenía la opción de comprar los productos que estas fábricas ofrecían. Con la aparición de nuevas organizaciones, y por extensión, de la competencia:

la empresa se da cuenta de un fenómeno nuevo, que no siempre todo lo que produce se vende. Se da un cambio en el mercado y la oferta empezará a ser superior [...] La solución inicial que se da, es la aparición de una nueva actividad, que será comercial y que configurará un departamento con identidad propia, con la función de aproximar el producto producido al mercado potencial (Vidal i Diez, 2006, p. 30).

A partir de ese momento se le confiere importancia al mercadeo, aunque es una

metodología relativamente joven (ya que apenas cuenta con 60 años). Esta ha evolucionado con la aparición de nuevas tecnologías, canales de información y de comunicación. Ahora, se ha convertido en un área importante en las empresas, que actúa como una fuerza integradora que afecta a todas las otras dependencias de la compañía. Por ello, también es un campo cuyos resultados influyen en los planes actuales y futuros de la empresa (Vega 1990, p.65).

El mercadeo se define “como un proceso social y administrativo mediante el cual las personas y los grupos obtienen aquello que necesitan y quieren, creando productos y valores e intercambiándolos con terceros” (Kotler & Gary, 1996, p.5) y el cual hace parte de la vida de las personas día a día, puesto que la gran mayoría de productos que se consumen están asociados con una marca perteneciente a una empresa. Los procesos de mercadeo han permitido que se conozcan las propiedades y las características de los productos de las empresas; además, por medio del mercadeo; se determinan los medios adecuados mediante los cuales dichos productos llegarán al cliente final.

En la actualidad, este campo no se asocia solamente con la efectividad de la fuerza de ventas, sino que “centra todas las actividades de la organización en la satisfacción de las necesidades del cliente por medio de la integración de esas actividades con el mercadeo para alcanzar los objetivos a largo plazo de la organización” (Guiltinan & Paul, 1984, p.5). De esa manera se evidencia que las ventas son solo una parte del mercadeo y no su totalidad, como se pensó durante mucho tiempo.

El mercadeo se centra en las necesidades humanas, entendiéndolas, para así inducir al

cliente a satisfacerlas a través de los deseos. Las necesidades humanas son de distinta índole: las fisiológicas, como el alimento, la protección, el vestido y la seguridad; también las necesidades sociales, como la pertenencia y el afecto; además, las individuales, como el conocimiento y la expresión del yo. Estas no fueron inventadas; por el contrario, son naturales e inherentes a las personas. Así entonces, las empresas ofrecen al cliente suplir esas necesidades a través de diferentes productos y servicios con distintos precios y beneficios, con lo que se espera que el adquiridor llegue a un deseo, es decir, que quiera suplir su necesidad a través de un producto de cierta marca, con ciertas características y de determinado precio (Kotler & Gary, 1996, p. 6).

El reto de suplir las necesidades de los clientes y analizar el comportamiento del consumidor frente al intento de las empresas por lograr dicho reto, ha hecho también que se aumente el número de empresas, y con esto, el nivel de competencia; es por ello que las empresas deben diferenciarse de las demás, tanto para mantener a sus clientes actuales, como para persuadir a sus clientes potenciales. Esto se logra a través de las estrategias de mercadeo, definidas como “el conjunto de decisiones relacionadas con las acciones de comunicación, de promoción, de relaciones y acciones comerciales [...], tendentes a conseguir un objetivo de negocio concreto previamente fijado” (Cerrada, 2006). Pero para poder formular estrategias completas, primero se deben tener en cuenta otros factores que a su vez traen estrategias: determinar el comportamiento del consumidor, para lo cual la organización caracteriza a los clientes basándose en preguntas como: ¿Quién compra?; ¿Cómo?; ¿Cuándo?; ¿Dónde? y ¿Por qué compra? hacia la resolución de una pregunta más

general: ¿Cómo responden los consumidores a los diversos estímulos de mercadotecnia que usa la empresa? El objetivo es responder al fin esencial del mercadeo: satisfacer las necesidades de los clientes; dado que no todos son iguales debido a la influencia que tiene sobre ellos elementos culturales, sociales, personales y psicológicos (Kotler & Gary, 1996, pp. 160 - 161).

Identificados los consumidores, se puede proseguir a segmentar el mercado, lo que se refiere a “dividir el mercado en segmentos o grupos significativos, relativamente similares e identificables” (Lamb & Mc Daniel, 2006, p. 224), para así enfocar de una mejor manera el producto o servicio que va a entrar a competir y adoptar las estrategias adecuadas.

Dependiendo del segmento al que se vaya a dirigir la empresa, se pueden implementar estrategias de productos en cuanto al diseño del empaque, la calidad del producto, el estilo del mismo, garantía, entre otros, y en servicios se pueden adoptar estrategias de medición de la satisfacción en los clientes, entre ellas, la retroalimentación.

Asimismo, el precio que se pague por un producto y/o servicio juega un papel importante, ya que el precio se define como “la suma de los valores que los consumidores intercambian por el beneficio de poseer o usar el producto o servicio”, y por tanto, la empresa debe implementar estrategias en la fijación de los precios, de tal modo que tanto la organización como el consumidor se beneficien y se sientan satisfechos. Para la fijación de los precios, la empresa debe tener en cuenta factores como los objetivos de la compañía, los costos, la demanda, el gobierno, entre otros. (Kotler & Gary, 1996, p. 411).

Se hace también relevante dentro de la elaboración de estrategias de mercadeo identificar en qué ciclo de vida se encuentra el producto, ya que puede estar en la etapa de introducción (posterior a la etapa de desarrollo del producto), en la que dicho bien es lanzado por primera vez al mercado y en el que las ventas crecen lentamente, y por tanto, las utilidades se ven afectadas. Podría estar también en la etapa de crecimiento, en el que las ventas se incrementan a una velocidad mayor que en la anterior etapa; además, las personas determinan si lo seguirán adquiriendo o no. En la etapa de crecimiento es importante anotar que aparecen competidores nuevos. El producto se podría ubicar también en la etapa de madurez (generalmente es la de mayor duración) en la que el volumen de ventas cede, hay más competidores, se incrementa el presupuesto para desarrollar nuevas características para los productos; además, se podrían adoptar estrategias para la modificación del mercado y/o la modificación del producto.

La etapa de declinación es otra en la que podría estar el producto: allí, las ventas bajan lenta o velozmente dependiendo del bien. Generalmente para la organización resulta costoso mantener en el mercado un bien que no está dando la suficiente rentabilidad; es por eso que la gerencia puede optar, según el caso, por mantenerlo en el mercado, reenfocar el mercado o retirarlo (Lamb & Mc Daniel, 2006, pp. 349-352).

Después de tener en cuenta los elementos anteriores para la implementación de estrategias y que las mismas den resultados favorables, la compañía debe conservar una buena relación con el cliente, manteniéndose en el nivel en el que “la empresa trabaja, en forma sostenida, con el cliente y con otros clientes para encontrar la forma de

proporcionarles más valor” (Kotler & Gary, 1996, p. 669).

Uno de los elementos para darle más valor al cliente es la manera de distribución de los productos, porque esto demuestra la efectividad de la empresa y el interés por su parte en la satisfacción del cliente. Para llevar a cabo la comercialización se deben tener en cuenta los canales de distribución, conformados por el “grupo de personas y empresas que participan en el flujo de la propiedad de un producto según este se desplaza desde el productor hasta el consumidor final” (Stanton, Etzel, & Walker, 1992, p.335). Los participantes de este canal son responsables de gestionar la relación con el actor siguiente; de modo que se logre el objetivo de todo canal de distribución: llegar al cliente final y satisfacerlo.

En el mercadeo juega un papel importante la relación con el cliente y con los que aún no son clientes de la empresa, pero pueden llegar a serlo (clientes prospecto), en aras de buscar la complacencia del cliente con la empresa y con lo que ella ofrece. Con el fin de darle buena administración a dicha relación y de persuadir a los prospectos es que el mercadeo se ha dirigido hacia la tendencia denominada CRM (*Customer Relationship Management*), consistente en estrategias que se diseñan para optimizar la rentabilidad y los ingresos a través de la satisfacción del cliente, generando así una posición de aprendizaje y de continuo conocimiento del cliente por parte de la empresa. Es así como el mercadeo debe estar en constante actualización del entorno para brindarle de manera óptima a la empresa las herramientas que ella necesita de este campo (Lamb & Mc Daniel, 2006, p.660).

Es importante mencionar que las estrategias de mercadeo adoptadas por la empresa deben

regirse bajo el marco de responsabilidad social, optimizando los elementos proporcionados por el entorno, ya que es en este en el que la empresa se desenvuelve. La responsabilidad social comprende algunos tipos: Las responsabilidades filantrópicas, consistentes en ser buenos ciudadanos corporativos y contribuir a la comunidad a su desarrollo y calidad de vida. Las responsabilidades éticas, que comprenden el hecho de hacer lo correcto, justo y equitativo, evitando hacer daño. Las responsabilidades legales, que pretende el reconocimiento y la sujeción a la ley. Las responsabilidades económicas, referentes a saber que las utilidades son el fundamento sobre el cual descansan las demás responsabilidades (Lamb & Mc Daniel, 2006, p.71). Además, las responsabilidades medio ambientales, enfocadas en la conservación y optimización del medio natural.

Las organizaciones, al igual que cualquier otro sistema social o cualquier núcleo vivo, responden a un proceso de desarrollo, con la única diferencia de que pueden sobrevivir en el mercado, gracias a una buena gestión. Ella depende de la administración que tenga la compañía por parte de los integrantes de cada una de las áreas funcionales que conforman la empresa, ya que la administración es un proceso de planeación, organización, dirección y control para el adecuado uso de la firma (humano, financieros, tecnológicos, materiales y de información) y para la realización de las actividades de la empresa.

Se puede decir que la gestión de las áreas funcionales de la empresa, en este caso gestión del talento humano y mercadeo, impacta directamente a la empresa en términos financieros, puesto que para la organización es necesario que la gestión financiera vaya de la mano con la gestión

administrativa, la cual comprende el área de gestión del talento humano y mercadeo. Debe ejercerse un constante enlace con las áreas ya mencionadas, a fin de conseguir una concordancia permanente entre la persecución de los objetivos y la disposición de los recursos financieros (Francois, 1976, p.354). El responsable de las áreas funcionales de cualquier entidad debe disponer de fundamentos coherentes cuando lleve a cabo la utilización de los recursos económicos, materiales y humanos para la realización de dichas metas, a fin de velar porque se cumplan de manera eficiente y eficaz.

Debido a que el área de administración financiera es la que se ocupa de los recursos financieros de la empresa, se dice que ella está encargada de dos aspectos importantes: rentabilidad y liquidez, esto significa que busca hacer que los recursos financieros sean lucrativos y líquidos al mismo tiempo, a fin de maximizar el patrimonio de los accionistas a través de la correcta consecución, manejo y aplicación de los fondos que requiera cada una de las áreas funcionales de la organización (García, 1999, p.10).

Para esto es necesario que el administrador establezca objetivos empresariales, estos objetivos determinan un marco de referencia que funciona como una guía para la toma de decisiones, que no solo debe ir direccionada a la maximización de utilidades ya que se corre el riesgo de que la organización no permanezca en el mercado a largo plazo, sino que además el administrador debe estar concentrado en la obtención del objetivo básico financiero (OBF), porque este se orienta al crecimiento y permanencia de la empresa, buscando la maximización de la riqueza de los propietarios o la maximización

del valor de la empresa, que es lo mismo (García, 1999, pag.5). Esto se hace visualizando el objetivo básico financiero a largo plazo, ya que algunas veces es necesario sacrificar la utilidad en el corto plazo para así garantizar en el futuro el cumplimiento del OBF de la organización en función de la empresa.

Para velar por el cumplimiento del OBF, es decir, para maximizar el valor de la empresa, es necesario conocer las decisiones financieras que influyen en tan objetivo: las decisiones de inversión, directamente relacionadas con el volumen de activos como los fijos, las cuentas por cobrar, la cantidad de inventarios (dependientes del volumen de ventas) y el crecimiento de la operación. En estas decisiones se observa que cuando la empresa posee una mayor cantidad de activos corre menor riesgo la inversión, pero disminuye la rentabilidad y viceversa (Macias, 2002).

Otro factor que influye son las decisiones de financiación, ya que determinan la estructura financiera de la empresa, que se concibe como la proporción entre pasivos y patrimonio, definiendo el nivel de endeudamiento o riesgo financiero; este depende de la utilidad antes de impuestos, ya que a mayor endeudamiento mayores serán los gastos financieros que la afectan directamente, y al costo del capital. Además, hay que tener en cuenta las decisiones de reparto de dividendos, relacionadas con la determinación de la proporción de las utilidades que se le repartirá a los socios; ellas inciden en el valor de la empresa porque esta decisión debe tomarse después de haber evaluado el estado de resultados, el flujo de caja y aplicación de fondos del estado de este flujo y de presupuesto (García, 1999, pag. 27-44).

Se puede decir que las personas más interesadas en saber cuál es flujo de caja que maneja la empresa son los acreedores financieros y los socios, puesto que “es un estado financiero básico que presenta, de una manera dinámica el movimiento de entradas y salidas de efectivo de una empresa, en un periodo determinado de tiempo y la situación de efectivo al final del mismo periodo” (Anaya, 2000, p.25), debido a que son ellos los que comprometen el dinero, y por lo tanto, los que reclaman el flujo de efectivo que la empresa genera como negocio en marcha; para esto es necesario identificar el flujo de caja libre, ya que son los recursos que quedan disponibles para atender los compromisos con estas personas. Así, podemos determinar que “mientras mayor sea el flujo de caja libre que una empresa pueda producir mayor será su valor percibido, es decir, que existe una íntima relación entre el valor de la empresa y su FCL y por lo tanto el valor de una empresa es igual al valor presente de su flujo de caja libre” (García, 1999, p.13), entre otros.

Por lo tanto, el área financiera vela por el mantenimiento de la liquidez, medios de pago que haga operativa la empresa en todos sus departamentos, por establecer una composición de la financiación, es decir, conseguir los fondos necesarios de las fuentes oportunas y conseguir seguridad financiera para la empresa mediante la adecuada planificación y control de resultados; estas serán las tareas fundamentales del área como principal responsable de la maximización de beneficios y maximización del valor de la empresa (González y Arango, 2006, p. 3).

La administración financiera no debe ser independiente de la gerencia, ya que juntas velan por el cumplimiento de estos objetivos, por todas las decisiones que se piensen tomar y por brindarle la información necesaria en

cuanto al estado de la empresa en cualquier momento, mediante los principales estados e índices financieros que la soportan, como es el balance general, el estado de resultados, el estado de utilidades retenidas, el flujo de caja y aplicación de fondos, y el flujo de caja libre, índices de liquidez, rentabilidad, endeudamiento y actividad (Masias, 2002).

El análisis de estos estados financieros hacen parte fundamental de la gestión financiera, ya que es el proceso crítico dirigido a evaluar los resultados de las operaciones de una empresa, con el objetivo de establecer las mejores estimaciones y predicciones posibles sobre las condiciones y resultados futuros (García, 2009). Esto ayuda a hacer una evaluación tanto del funcionamiento financiero de la empresa en el pasado como de sus perspectivas, lo que se denomina análisis financiero, para lo cual existen diferentes instrumentos que miden la capacidad financiera de la empresa: análisis horizontal, análisis vertical y los índices financieros, indicadores que son utilizados por los inversionistas, acreedores y socios que estén interesados en la situación económica y financiera de la empresa.

Marco Contextual

La globalización es un fenómeno que se ha venido presentando con mayor fuerza en los últimos años, en el que las empresas se ven directamente implicadas. Las empresas competían en un contexto local, pero con la globalización se han visto obligadas a abrirse y proyectarse al mundo, teniendo en cuenta el entorno en el que se desenvuelven y enfocándose en elementos importantes, tales como la innovación y el servicio (Morales Nieto, 1993). Lo anterior también ha motivado a que las empresas incursionen en el aprendizaje sobre los elementos antes

mencionados, los que a su vez se convierten en imperativos de competencia y supervivencia para las organizaciones (Marín, 1998).

Colombia no ha sido la excepción, puesto que al pertenecer al mercado mundial, se ve influenciado por las diferentes tendencias, en especial las económicas, dentro de las cuales las empresas locales juegan un papel muy importante. Esto también ha llevado a que la economía nacional se enfoque en el sector de los servicios y no solo en el agrícola y el manufacturero, como lo hacía anteriormente. Los servicios constituyen un sector importante en el país, ya que la economía nacional se está terciarizando. Este sector, según datos del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo ha tenido una relevante participación en el Producto Interno Bruto (PIB) del país, pues en el año 2009 el aporte al PIB fue del 68,5%, porcentaje de gran consideración en este índice. También es importante resaltar que este sector aporta el 66,9% del empleo al país, superando al 18,5% de la agricultura y el 13,2% que aporta la industria. Lo que quiere decir que es uno de los sectores más importante que tiene Colombia, con respecto al aporte tanto al PIB, como al empleo (Duque, 2004).

En este importante sector, la industria del transporte juega un papel muy relevante pues este es “fundamental en la integración nacional e internacional, facilitando la vinculación de actividades productivas y comerciales” (García Rojas, 2006). En el país esta industria está constituida principalmente por pymes, pues en el año 2005 se evidenció que el 50% de las empresas que estaban dedicadas a prestar el servicio de transporte eran pequeñas empresas, cerca del 32% lo constituían medianas empresas, el 10% microempresas y tan solo el 8% restantes eran grandes empresas.

Debido a que en esta industria el 82% de las empresas son pequeñas y medianas, y teniendo en cuenta que el sector de los servicios es de los más importantes en el país, se debe considerar que las mipymes son “sin lugar a dudas uno de los motores del desarrollo nacional, participando en una gran proporción de la economía” (Vega 2006), tanto así que conforman el 85% del entorno empresarial del país.

En la región, concretamente en el departamento de Risaralda, hasta el año 2005 existían 285.000 mipymes, lo cual corresponde al 1,8% del total de estas empresas en el país, ocupando de esta forma el séptimo puesto de los departamentos con mayor número de mipymes. Esto ha hecho que la región se haya ido desarrollando en el ámbito económico.

En el presente documento se toma como referente el servicio de transporte público urbano en el Área Metropolitana Centro Occidente (AMCO). Este servicio funciona bajo la Asociación de Transporte Urbano del Área Metropolitana Centro-occidente (ASEMTUR), creada “con el propósito de permitir demarcar un horizonte claro de desarrollo para todas las empresas de transporte agremiadas” (ASEMTUR). Las empresas afiliadas a la asociación y que hacen parte mayoritaria del transporte de pasajeros en el AMCO son: Cooperativa de Buses Urbanos de Pereira, Cooperativa San Fernando, Líneas Pereiranas S.A., Super Buses Ltda., Urbanos Cañarte y la empresa Integra S.A., esta última tomada como referente para el presente trabajo y que hace parte de las organizaciones que a nivel nacional prestan el servicio de transporte masivo de pasajeros operado por medio de buses articulados, por lo cual resulta pertinente caracterizar la actividad de dicha organización.

El transporte masivo de pasajeros es una opción de movilidad que se ha visto marcada con mayor fuerza en los últimos años; al evidenciarse en las grandes ciudades del mundo la operación de sistemas de transporte que permiten movilizar una cantidad considerable de personas, tales como trenes, metros, buses de gran tamaño, entre otros, han reducido los costos de movilidad para las empresas y así mismo favorecido el desarrollo del tráfico vehicular en muchas localidades. De esta manera, se resalta que los primeros acercamientos de Colombia hacia esta tendencia se remontan a la década de los 80, cuando se implementó en la ciudad de Medellín el primero y único sistema de Metro en el país, hasta la actualidad.

En Colombia se resalta la implementación del transporte masivo de pasajeros en las principales ciudades del territorio nacional, por medio de buses articulados¹ con capacidad para más de 80 pasajeros por vehículo; a diferencia de los buses corrientes que cuentan con capacidad para 38 personas, en promedio. Este sistema de transporte es implementado por distintas empresas y adquiere nombres distintos dependiendo de la ciudad en la cual esté operando. Por ejemplo, en Bogotá se cuenta con el sistema Transmilenio, entró en funcionamiento en diciembre del año 2000 y utiliza una red de vías troncales² para su movilidad, además está integrada a servicios alimentadores e intermunicipales. En Cali, se creó en 1999 la empresa Metrocali que posteriormente se encargó de desarrollar el sistema de transporte masivo MIO, en funcionamiento desde el 1 de marzo de 2009. Asimismo, en Pereira y su área metropolitana (AMCO) se implementó el Megabús, que comenzó sus

operaciones en agosto de 2006 y actualmente cuenta con tres rutas troncales y 25 rutas alimentadoras, además ha servido como ejemplo para otras ciudades del mundo que tienen planeado implementar el sistema de transporte masivo. En la actualidad, existen proyectos en desarrollo del sistema por medio de buses articulados en varias ciudades del país, tales como: Transcaribe en Cartagena, Metrolínea en Bucaramanga, Metroplus en Medellín, entre otros.

En el AMCO se señala que con la llegada del sistema de transporte masivo y con ella el proyecto Megabús a la región, nace la empresa Integra S.A.; que comenzó sus operaciones con más de 20 buses articulados. Integrada a ASEMTUR y con un número de 130 trabajadores, dicha compañía opera esencialmente en Dosquebradas.

Proceso de Gestión de Talento humano en la empresa Integra S.A.

La dirección del área de Gestión de Talento Humano se encuentra en la empresa bajo el cargo de “Coordinación de Talento Humano”, ocupado por la Ingeniera Comercial Angie Carolina Querubín Agudelo, quien ha realizado diplomados afines a este cargo. La empresa realiza procesos de vinculación, reclutamiento, selección, contratación e inducción regida por un manual de procesos especificados y estandarizados. Además, capacita a los operadores de los buses articulados y alimentadores en áreas de mecánica, conducción, formación ciudadana, atención al cliente, entre otras; esto lo realiza una vez al año. También evalúa el desempeño de manera anual, mediante los indicadores de gestión.

1 Para efectos del presente documento no se tienen en cuenta los sistemas de transporte masivo operados por vía férrea ni por cable aéreo.
2 De acuerdo con el artículo 2° del Código Nacional de Tránsito, Ley 769 del 2002, se define como: Vía de dos (2) calzadas con ocho o más carriles y con destinación exclusiva de las calzadas interiores para el tránsito de servicio público masivo (Ministerio de Transporte).

En cuanto a la salud ocupacional, se evidencia que la empresa se encuentra certificada con el ISO 18001, debido a su buen desempeño en cuanto a la seguridad integral de sus empleados. Se muestra que Integra S.A., a pesar de que no maneja fórmulas para determinar los salarios, utiliza un estándar salarial por niveles de los cargos, es decir, las coordinaciones tienen el mismo salario, al igual que los cargos de gerencias y así mismo los operarios.

Refiriéndose al bienestar social, se muestra que la compañía tiene en cuenta la educación de los operarios de los buses, por eso brinda a sus colaboradores la posibilidad de terminar sus estudios primarios y secundarios por medio de subsidios en las matrículas académicas a algunos operadores. Para aquellos conductores que desean comenzar estudios universitarios, la empresa aporta económicamente para su desarrollo. Además, a las personas con cargos administrativos les brinda la posibilidad de continuar con su formación académica; por ejemplo, para el segundo semestre del 2011 la empresa apoyará al director de investigaciones en la realización de un doctorado, además, en formación de maestría al coordinador de mercadeo, a la gerente de operaciones y al gerente de mantenimiento.

El auxilio de alimentación es otro factor que se tiene en cuenta en el bienestar social, ya que cada mes se entregan mercados a ciertos operadores. Al final del año, cada uno de ellos habrá recibido un mercado. En cuanto a las incapacidades, la empresa permite que el operario presente una solicitud de auxilio, otorgada por la empresa por medio de bonos de *Big Pass*¹⁸. Por calamidad doméstica, la empresa también otorga auxilios.

La entrevistada afirma que el proyecto bandera de la empresa en cuanto al bienestar social es el proyecto de vivienda, enfocado en los operarios de los buses, el cual se gestiona a través de la Caja Regional de Compensación Familiar (Comfamiliar). El proceso a seguir es el siguiente: primero se realiza un censo para saber qué operarios pueden postularse para recibir este beneficio, quienes sean aptos se les solicita la documentación inicial; por ejemplo, un certificado de capacidad de endeudamiento. Después, el operario debe abrir una cuenta de ahorros programada en la cual el fondo de empleados de la empresa deposita el monto requerido para iniciar el ahorro programado, Integra S.A. gestiona la documentación restante y hace un seguimiento al proceso hasta que el operador obtiene la vivienda. La gestión de este proyecto ha llegado a tal punto que una de las cuadras del barrio Villa Mariela, del municipio de Santa Rosa de Cabal, está habitada solo por operadores de la empresa. Asimismo, el área de Talento Humano realiza la gestión para que el trabajador tenga su propio medio de transporte.

La manera de realizar las desvinculaciones y retiros está regida por el manual de procesos antes mencionado.

Integra S.A. maneja auditorías de sistemas de gestión integral a los procesos. Se hace de manera interna y externa; esta última es realizada por el Icontec, con el fin de mirar como la empresa lleva el sistema.

La organización genera un total de 130 empleos directos, de los cuales solo el gerente general tiene un contrato a término indefinido. En el momento tiene un estudiante

3 Bonos intercambiables por cualquier tipo de producto.

universitario en práctica. El 100% de los empleados es permanente, puesto que la empresa presenta una rotación mínima de trabajadores. Además, maneja tres *outsourcings*: lavado del vehículo, mantenimiento de las llantas y seguridad.

Los principales problemas relacionados con los empleados son a nivel externo: la alta accidentalidad, generalmente por responsabilidad de terceros y el vandalismo.

En el momento de fijar un aumento de salario la empresa tiene en cuenta, primero, el aumento del salario mínimo legal, y en segunda instancia tiene en cuenta el índice de precios al consumidor (IPC); dicho aumento aplica para todos los trabajadores de la empresa.

Integra S.A. cuenta con beneficios extralegales, como las primas de junio, navidad, auxilio de anteojos, de alimentación y educación para los trabajadores. Por muerte de familiares y por muerte del trabajador, él o sus familiares obtienen beneficios mediante pólizas pagadas por la empresa.

Se evidencia que los indicadores de gestión humana son de ausentismo, frecuencia de accidentalidad, severidad de accidentalidad, de formación y de costos laborales. Además de indicadores como medidas disciplinarias, un comparativo de bonificación frente a la incapacidad y el comportamiento de las horas extras.

Procesos financieros en la empresa Integra S.A.

El área de administración financiera está presente en la empresa bajo el cargo de “gerencia administrativa y financiera”, bajo la responsabilidad de María Elena Vélez, profesional y especialista en el área.

La empresa reporta un valor aproximado de las ventas y de los activos que posee superior a doce mil millones de pesos. El departamento financiero de Integra S.A. está conformado por el área contable (a cargo de la Contadora Alexandra García quien lleva en el cargo tres años), tesorería (Sandra Ramírez, quien lleva dos años en el cargo), almacén (Rafael Robledo, seis años en el cargo); y compras (a cargo del jefe de almacén y de la gerente financiera).

El área financiera de Integra S.A. utiliza como herramienta de planeación y análisis financiero el punto de equilibrio, el grado de apalancamiento financiero, el estado de origen y aplicación de fondos (EFAF), el flujo de efectivo e índices financieros, con una periodicidad mensual; además, utiliza el presupuesto de efectivo realizado semanalmente. También, para dicho análisis tienen en cuenta el presupuesto general de la empresa elaborado cada año, pero con un seguimiento mensual. Es importante mencionar que el presupuesto es realizado con una proyección a cinco años, ya que Integra S.A. tiene un contrato de concesión con el sistema integrado de transporte masivo, Megabús, el cual le da las pautas presupuestarias con una proyección de cinco años. Así, ajustan el presupuesto cada año teniendo en cuanto los datos históricos y los reales.

La empresa tiene sistematizadas las áreas de contabilidad, nómina, inventarios (ya que manejan almacén de repuestos, partes, insumos, vehículos y carrocerías), sistemas de costos, presupuesto y proyectos, tesorería, proveedores y obligaciones financieras.

Por medio de la entrevista se evidencia que para la empresa los objetivos financieros más importantes son: maximizar las utilidades de

la empresa, lograr los más altos beneficios financieros a muy bajo costo, cumplir con las proyecciones de las utilidades, mantener la actividad de la empresa incluso ante fluctuaciones económicas, la consecución de los recursos necesarios para el desarrollo de las actividades y bajar los niveles de endeudamiento.

En Integra S.A. se mide la riqueza de los inversionistas a través del crecimiento de los dividendos, aumento del patrimonio, valor de las acciones en el mercado y valoraciones que se le hacen a la compañía dependiendo de la proyección de flujos. Se encuentra que este es el primer año en el que la empresa va repartir dividendos, para lo cual tendrá en cuenta las utilidades netas distribuibles en el periodo.

En cuanto a la financiación, los pasivos a corto plazo participan en un rango de 1% a 20%, los pasivos a largo plazo de 61% a 80% y el patrimonio de 21% a 40%.

En el momento de tomar un crédito bancario, la empresa tiene en cuenta la planeación de las necesidades de crédito, además de la capacidad para cumplir con los pagos; esto, sujeto a las negociaciones entre el acreedor y la empresa. Tiene en cuenta también las condiciones de financiación y las tasas de interés. En el momento de optar por un proveedor, la organización se asegura de la calidad de los productos que este maneje, tiempo de entrega, seriedad y cumplimiento. En cuanto a la adquisición de inventarios, la empresa considera importante establecer niveles mínimos y máximos de la cantidad del inventario, la programación prevista y control de compras, además de las políticas de control que se tienen sobre almacenamiento y bodegaje.

Se encuentra que Integra S.A. no maneja cartera, puesto que ellos reciben sus ingresos

derivados del pasaje que cancelan los usuarios de Megabús al utilizar el servicio, y este es de contado o con un crédito a muy corto plazo.

Estrategias de mercadeo para el logro de las metas comerciales

En la entrevista con el coordinador de mercadeo en la empresa Integra S.A., se encontró que ésta área se encarga de buscar oportunidades de negocio, ligadas con la experiencia y el servicio del transporte. De esta forma, Integra comenzó a dar consultorías sobre el transporte masivo de buses articulados.

En el momento de indagar por la estrategia de fijación de precios que utiliza la empresa, se encontró que en el servicio de transporte no manejan estrategia alguna, ya que este es impuesto por el gobierno y regido por una normatividad que no se puede infringir.

Ya que es un servicio, se presta por medio de un canal de distribución directo empresa–cliente final, tanto en el transporte como en las consultorías.

Basada en sus estrategias de mercadeo, la empresa ha implementado varias unidades estratégicas de negocios, para las cuales se encontró que maneja su portafolio de servicios. Además, los tienen categorizados de acuerdo con su clientela y el tipo de servicio.

Con respecto a la competencia, consideran tenerla y les es significativo conocerla de manera detallada; por tanto, la empresa considera que tiene tanto competencia directa como indirecta. Al hablar de competencia directa la empresa se refiere a taxis y “transportes piratas”, y en la indirecta los

vehículos particulares. La empresa está al pendiente de qué cantidad de vehículos entran a la ciudad, el número de taxis o el aumento o disminución del transporte pirata. También tiene en cuenta el servicio que maneja su competencia, en cuanto a la calidad del mismo.

Integra S.A. terceriza servicios como el mantenimiento de las llantas, el lavado de vehículos y la seguridad, ya que se considera que existen empresas especializadas en tales servicios, que pueden prestarlos con una mayor calidad. Además, el tercerizar tales actividades ayuda a la reducción de costos de la empresa.

Finalmente, se resalta que esta empresa llega al cliente por medio de radio, periódico e internet, este último con fines informativos.

Las características de algunas áreas funcionales de la empresa Integra y su desarrollo organizacional

- La empresa realiza procesos de vinculación, reclutamiento, selección, contratación e inducción regida por un manual de procesos especificados.
- La empresa realiza evaluación de desempeño de acuerdo con los siguientes indicadores: ausentismo, frecuencia de accidentalidad, severidad de accidentalidad, de formación y de costos laborales.
- Con respecto a las remuneraciones, la empresa maneja una estrategia de aumento de salarios basados en el mínimo legal y en segunda instancia tiene en cuenta el índice de precios al consumidor (IPC); dicho aumento aplica para todos los trabajadores de la empresa.
- Con respecto a los incentivos, Integra S.A cuenta con beneficios extralegales para los empleados; además cuenta con unos proyectos bandera, de vivienda y educación.
- La empresa tiene en cuenta el comportamiento del consumidor en el momento de adquirir el servicio; este es uno de los motivos por los cuales la organización capacita a sus operadores en el área de atención al cliente.
- Integra S.A. no hace segmentación directa del mercado, sino que su servicio es dirigido y prestado a todo aquel que lo requiera. Solamente tiene en cuenta que quiénes más utilizan el transporte masivo son las personas de estratos bajos e intermedios.
- En cuanto a la fijación de los precios (pasajes para utilizar el transporte), se encuentra que la organización no es quien la fija, puesto que es designada por los estamentos gubernamentales.
- La empresa y el servicio que ella presta se encuentran en una etapa de crecimiento, ya lleva operando aproximadamente cinco años en el AMCO y no ha cubierto la totalidad de las rutas que se esperan cubrir.
- El canal de prestación del servicio es directo: empresa – cliente.
- En cuanto a la relación con el cliente, la empresa pretende fortalecerla a través de una buena prestación del servicio.
- La organización adopta prácticas de Responsabilidad Social, evidenciado en la gestión hecha por parte del área de Talento Humano en cuanto a la consecución de

subsidios de vivienda para sus empleados, auxilios por incapacidad, gestión para la adquisición de un medio propio de transporte para los operadores de los buses, contribución económica para el desarrollo de estudios básicos y superiores para los empleados, entre otras.

- La empresa busca el cumplimiento del objetivo básico financiero ya que busca el crecimiento y permanencia de la empresa, la maximización de su valor y de las utilidades de la empresa, para lograr los más altos beneficios financieros a muy bajo costo, cumplir con las proyecciones de las utilidades y mantener la actividad de la empresa, incluso ante fluctuaciones económicas; además, la consecución de los recursos necesarios para el desarrollo de las actividades y bajar los niveles de endeudamiento.
- La empresa busca rentabilidad y liquidez por medio del punto de equilibrio, grado

apalancamiento financiero, estado de origen y aplicación de fondos (EFAF), flujo de efectivo índices financieros y presupuesto.

- Integra S.A mide la riqueza de los inversionistas a través del crecimiento de los dividendos, aumento del patrimonio, valor de las acciones en el mercado y valoraciones que se le hacen a la compañía, dependiendo de la proyección de flujos; a través de estos, los inversionistas pueden tomar las decisiones con respecto a la inversión.
- La empresa tiene en cuenta las decisiones de reparto de dividendos, aunque solo las utilidades netas distribuibles en el periodo, ya que es el primer año que lo hace.
- La organización cuenta con fuentes de financiación que son los pasivos a corto plazo, a largo plazo y patrimonio, las cuales son tomadas en cuenta en las decisiones de financiación.

Referencias

- Aktouf, O. (1992). *La metodología de ciencias sociales y el enfoque cualitativo en las organizaciones*. Cali: Universidad del Valle.
- Alles, M. (2009). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*. Buenos Aires: Granica.
- Anaya, H. O. (2000). *Flujo de caja y proyecciones financieras*. Bogotá: Universidad Externado.
- ASEMTUR. (s.f.) ASEMTUR Asociación de empresas de transporte urbano del área metropolitana centro occidente . Recuperado de ASEMTUR, en http://www.asemtur.com.co/website/index.php?option=com_content&view=article&id=55&Itemid=68
- Bermúdez, M. (2007). *Desempeño Organizacional*. Bloomington: Global Business Press.
- Cerrada, R. (2006). *marketing inteligente*. Recuperado de http://www.marketing-inteligente.com/Estrategia-De-Marketing-En-Internet--Que-Es---Definicion--_i11234.html
- Chiavenato, I. (1989). *Introducción de la teoría General de la administración*. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (1994). *Administración de los Recursos Humanos*. Bogotá: Mc Graw Hill.
- Claude, G. (1974). *Historia del pensamiento administrativo*. México: Prentice Hall.
- Dávila, C. (1985). *Técnicas organizacionales y administración: enfoque crítico*. Bogotá: Internamericana.
- Francois, A. (1976). *Manual de organización*. Barcelona: Editorial Hispano Europea.
- García, O. L. (1999). *Administración financiera*. Cali: Prensa moderna impresores.
- Gómez, M. L., Balkin, B. D. y Cardy, R. (1997). *Gestión de Recursos Humanos*. España: Prentice Hall.
- González, G. M. y Arango franco, J. C. (2006). *La gestión financiera de las empresas turísticas*. Madrid: Thomson.
- Guiltinan, J. P. y Paul, G. W. (1984). *Administración de mercadeo: Estrategias y Programas*. México: Mc. Graw Hill.
- Jaramillo Naranjo, 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. *Revista Pensamiento y Gestión*, 18, 1-35.
- Kotler, P. y Gary, A. (1996). *Mercadotecnia*. México: Prentice Hall.
- Lamb, C. W. y Mc Daniel, C. (2006). *Marketing*. México: Thomson.
- León, E. (2009). *Análisis de estados financieros*. Obtenido de <http://www.gerencie.com/sistema-contable.html>

- Macias, E. (2002). *Administración Financiera*. México: Universidad Autónoma Nacional de México .
- Marín, H. (1998). *Organización de Aprendizaje - Cultura Organizacional - Gerencia del Cambio*. Medellín: Universidad Nacional.
- Morales Nieto, E. (1993). *La Macrogerencia Empresarial*. Bogotá: ECT.
- Perafán G. (2004). *La epistemología del profesor sobre su propio conocimiento profesional*. Bogotá: Universidad Pedagógica Nacional
- Querubín Agudelo, Angie Carolina. Entrevista realizada en abril de 2011 a la Ingeniera Comercial responsable de Recursos Humanos.
- Stanton, W. J., Etzel, M. J., y Walker, B. J. (1992). *Marketing*. México: Mc Graw Hill.
- Stoner, J. (1994). *Administración*. México D.F: Prentice Hall.
- Tamayo, M. (1999). *Aprender a Investigar: el Proyecto de Investigación*. Bogotá: Arfo Editores Ltda.
- Vega, C. X. (2006). *Dónde estan ubicadas las micro, pequeñas y medianas empresas en Colombia. El gran libro de las pymes*. Bogotá: ETB, Afine y Nest.
- Vega, V. H. (1990). *Mercadeo Básico*. Costa Rica: Euned.
- Vidal i Diez, I. (2004). *Cómo conquistar el mercado con una estrategia CRM*. Madrid: FC editorial.
- Yuni, J. A. y Urbano, C. A. (2006). *Técnicas para Investigar*. Cordoba: Editorial Brujas.
- Zapata Guerrero, É. (2001). La efectividad del mercadeo en las pequeñas y medianas empresas (Pymes) de los sectores industrial y de servicios de Boyacá, Colombia. *Revista Colombiana de Marketing*, 2(3), 1-11.

