



## **LA VIDRIERA DEL OTÚN\***

### **Vidriera del Otún**

*Stephania Agudelo Giraldo  
Luis Felipe Eusse Tangarife  
Diana Carolina Vélez Gil\*\**

---

\* 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:**

El colectivo de los estudiantes de quinto semestre de Administración de Empresas tiene como objetivo describir el funcionamiento de las Pymes del Área Metropolitana Centro Occidente y observar cómo se aplican los procesos financieros, de mercadeo y de talento humano. El interés de estudiar las Pymes radica en su aporte al desarrollo económico y social local, regional y nacional.

**DESCRIPTORES:** Desarrollo organizacional, pymes, empresas

**ABSTRACT:**

The collective group from fifth semester students of the Business Administration program has the objective to describe the performance of the Pymes in the West Central Metropolitan Area and see how the financial, marketing and human resources processes are applied. The interest of studying Pymes is based on its contribution to the local and regional economic and social development.

**DESCRIPTORS:** Organizational development, Pymes, companies.

En la Universidad Católica de Pereira los estudiantes pueden fortalecer su conocimiento por medio de investigaciones formativas emprendidas acerca de temas específicos, que permiten la promoción de una actitud científica e investigativa por parte del alumno, como la manera de lograr una formación integral, capacidad de conocer la realidad a través de problemas y de plantear soluciones desde el ámbito empresarial. Además, le permiten a la institución mostrar su mayor conocimiento a nivel nacional, por medio de colectivos de estudiantes y maestros, con semilleros de investigación que muestran su trabajo en publicaciones académicas.

En esta investigación, es Vidriera Otún S.A. la compañía seleccionada para desarrollar el trabajo, en ella se hace posible crear la interrelación entre lo teórico y lo práctico. De manera más específica, se indaga en el manejo de las áreas funcionales y el grado de desarrollo en la aplicación de las herramientas y procesos utilizados por la empresa pereirana en mención, como respuesta a los diferentes retos que el mercado le presenta y cómo este mercado exige tomar las decisiones de manera oportuna perdurar y cumplir con su objeto social.

Este trabajo adquiere importancia porque se analizan las aplicaciones de los procesos teóricos y prácticos de la administración en las empresas de la región y cómo sus directivos se apoyan en ellas para tomar sus decisiones, pues se presentan las estrategias que utiliza una organización para afrontar las condiciones de su entorno. La pregunta de investigación es ¿Cuáles son las características principales en la gestión y el desempeño en las áreas de talento humano, mercadeo y administración financiera de la empresa Vidriera Otún S.A.?

Los objetivos específicos trazados buscan identificar los procesos o prácticas financieras que la empresa desarrolla para el cumplimiento de los objetivos de la organización; analizar los procesos utilizados en el departamento de gestión de talento humano en la Vidriera Otún S.A.; y describir las estrategias que utiliza para competir en su mercado.

### **Antecedentes**

Las Pymes son tema de investigación permanente en Colombia; Pinto (1989) expone de una manera positiva las bondades de las Pymes para la economía colombiana en términos de redistribución de ingresos, empleo y otros beneficios, hallazgos dados a partir de una investigación apoya en grupos estudiantiles de pregrado en administración de empresas. Bozzo (2009) se enfoca en las variables que influyen en su comportamiento económico, como lo son el peso y la lucha diaria por la eficiencia en cada uno de sus procesos, sus puntos estratégicos, su desarrollo en términos de estructura organizacional, y sus competencias, clientes, productos, cambios y manejo; direccionándose siempre en busca del mejor aprovechamiento de las ventajas competitivas para sostenerse en un mercado.

En el trabajo elaborado por Jaramillo Naranjo (2005), se presenta un panorama general del comportamiento de 48 Mipymes en materia de reclutamiento y selección, descripción de cargos, orientación del empleado, entrenamiento y formación, evaluación del desempeño, administración de la compensación, salud ocupacional y bienestar social. Sus principales hallazgos giran en torno a las carencias en la gestión del talento humano, como resultado de la poca o mínima capacidad financiera, cultura y estructura

para implementar un departamento como tal destinado a esta área, lo que de una u otra manera pone en desventaja este tipo de empresas en relación con lo que propone el mundo actual.

Resulta importante el estudio presentado por Visa y *The Nielsen Company* (2007) acerca de las perspectivas de las Pymes en América Latina, que presenta los desafíos financieros y operativos que inciden en el crecimiento y competitividad de las pequeñas y medianas empresa, profundizando en los hábitos de pago, necesidades de compra y documentos de tesis de grado que muestran los factores que contribuyen y moldean la forma de realizar mercadeo en las Pymes a nivel mundial y partiendo de algunos modelos presentados por diversos autores.

Para la caracterización de las áreas funcionales de la pyme Vidriera Otún S.A., se recurre a una investigación aplicada de tipo descriptiva, para especificar las características más importantes de la empresa y se estudian diversas dimensiones o componentes del fenómeno (Toro y Parra, 2006, p. 137), es decir, se busca describir situaciones o acontecimientos referidos a las áreas funcionales de la empresa, sin preocuparse por establecer predicciones:

La investigación descriptiva permite: A través de sus resultados, describir (...) por ejemplo, que tan automatizadas están las empresas medidas (tecnología), cuanta es la diferenciación horizontal (subdivisión de las tareas), vertical (número de niveles jerárquicos) y espacial (número de centros de trabajo y el número de metas presentes en las empresas, etc.); cuanta libertad en la

toma de decisiones tienen los distintos niveles y cuantas tienen acceso a la toma de decisiones (centralización de las decisiones); y en qué medida pueden innovar o realizar cambios en los métodos de trabajo, maquinaria, etc. (capacidad de innovación) (Toro y Parra, 2006, p.137).

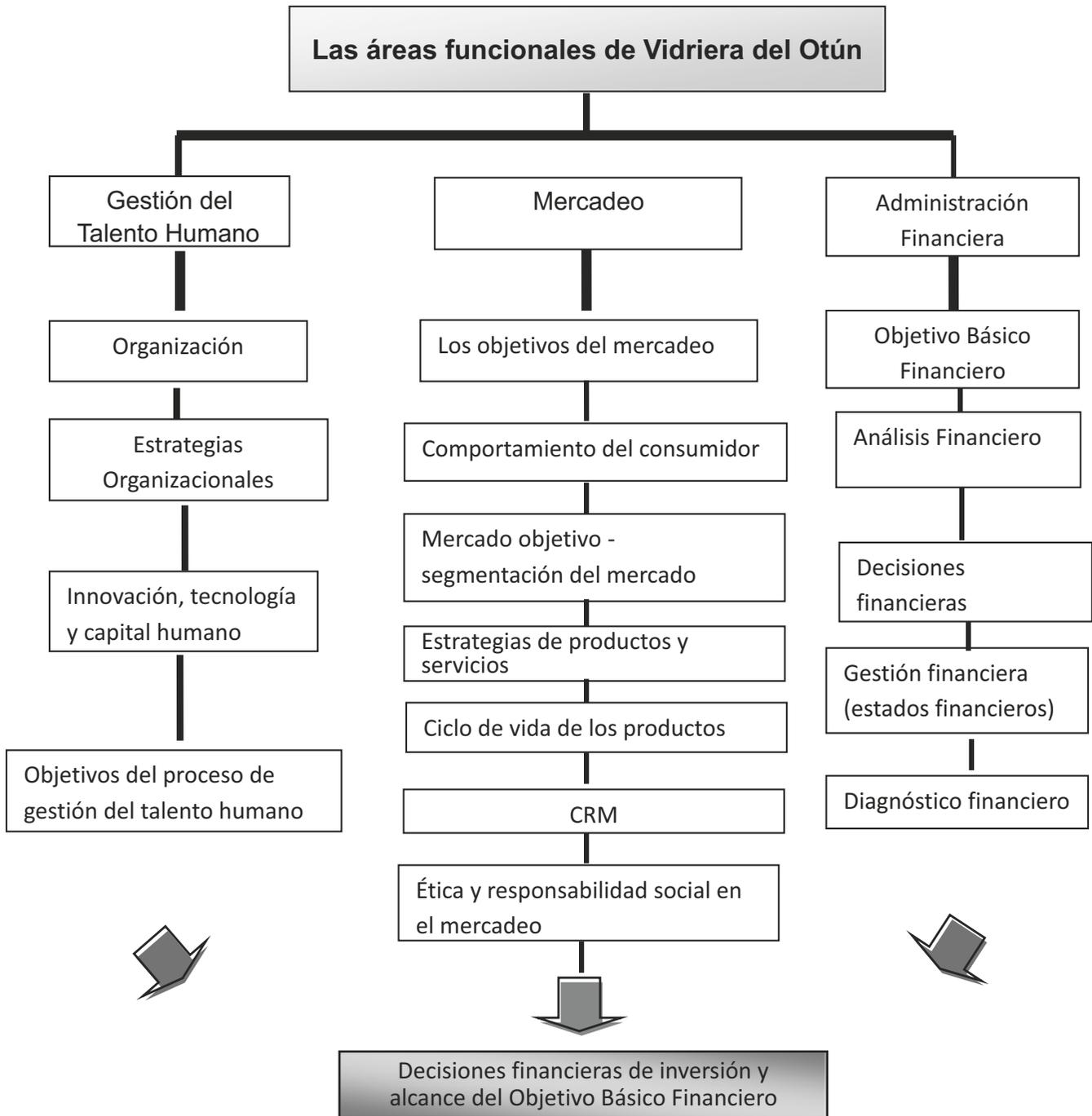
Se trata de un estudio de caso, aunque no a profundidad, porque describe procesos y actividades de las áreas definidas (Aktouf, 2001, p. 39). La investigación es no experimental y se observan fenómenos tal y como se dan en un contexto natural de la empresa, para después analizarlos (Toro & Parra, 2006, p. 158).

Para obtener la información se utiliza la observación, que se “constituye una técnica adecuada para acceder al conocimiento cultural de los grupos, a partir del registro de las acciones de las personas en su ambiente cotidiano” (Toro y Parra, 2006, p. 169). La información se recoge mediante una entrevista a profundidad, con base en una guía de preguntas semi-estructuradas, elaborada por los docentes del colectivo. La unidad de observación es la empresa Vidriera del Otún.

### **Marco Referencial**

El marco referencial está conformado por el marco teórico, a partir de fundamentos planteados por diversos autores acerca de las áreas funcionales a estudiar y que posteriormente serán relacionados con la Pymes. La Figura 1 presenta el hilo conductor del marco teórico y el componente contextual, que permite ubicar a Vidriera Otún S.A dentro de su organización, sector y mercado.

**Figura 1. Marco referencial para describir las áreas funcionales de Vidriera del Otún**



## Marco Teórico

### *Perspectiva Financiera*

El área financiera es fundamental para encaminar los objetivos que tiene la empresa, mejorar los procesos y utilización sus recursos; en ella, se realizan diagnósticos y análisis financieros para los dueños, inversionistas y acreedores, por lo cual es indispensable para conocer cómo se encuentran los procesos críticos de la organización y tomar decisiones; en el mismo sentido, la función financiera es el soporte en las decisiones de nuevas inversiones, proyectos o fijación de una nueva estructura de metas y objetivos. Para comprender mejor su significado se muestran diferentes definiciones a continuación.

La función financiera, además de asociar muchos objetivos relacionados con el funcionamiento del negocio, como la consecución de fondos, la administración del capital de trabajo, el diagnóstico de situación financiera, la planeación y el control financiero y la evaluación de proyectos de inversión, coinciden en que la real función financiera, es la maximización del valor de la empresa, es decir, la maximización de la riqueza de los accionistas a través del rendimiento de su inversión (Carrillo de Rojas, 1998, p. 3).

Además de aumentar el valor de la organización, la función financiera depende de varios componentes para que esto se cumpla satisfactoriamente y así obtener el máximo beneficio; uno de ellos es el diagnóstico financiero, que determina la situación financiera de la empresa o de su sector específico (García, 1999, p.190). También se podría considerar al diagnóstico financiero como una fuente de información

para tomar decisiones, que muestra los síntomas de los problemas que enfrenta la empresa y ayuda a plantear soluciones.

Resulta importante que gestión administrativa y la financiera, sean acordes a los objetivos planteados por la empresa; para esto el administrador financiero ejerce gran influencia: “El administrador financiero deberá emitir el diagnóstico de situación financiera de la empresa y mantenerlo periódicamente actualizado, con el fin de detectar las debilidades y fortalezas del negocio, del sector, de la industria, de su zona de influencia, de su país o del mundo” (Carrillo de Rojas, 1998, p.7). De igual manera, debe utilizar las herramientas principales del diagnóstico para interpretar los estados financieros, entender su contenido y revisar las señales que presenta el informe, para analizar por medio de razones contables los comportamientos periódicos de los resultados financieros, revisar los estados de fuentes y usos de fondos como herramienta fundamental, para determinar el origen de los recursos y su utilización:

El estado de origen y aplicación de fondos, estado de fuentes y empleos, es un instrumento útil para analizar los balances de situación ya que pone de manifiesto las variaciones que se han producido en los mismos durante un periodo de tiempo. Permite responder cuestiones como las siguientes: ¿Qué inversiones se han efectuado?, ¿Qué financiación se ha utilizado?, ¿Cómo se reparte la financiación utilizada entre accionistas, beneficios no repartidos y deudas? ¿Qué parte de la financiación obtenida es al largo y corto plazo?, ¿existe un equilibrio razonable entre las inversiones efectuadas y la financiación utilizada? (Amat, 2008, p. 79).

Además de efectuar, revisar y analizar los estados de fuentes y aplicación de recursos o fondos (EFAF), el estado de flujos de efectivo (EFE) es otro instrumento fundamental para la interpretación y análisis de los estados financieros, pues en ellos se obtiene información acerca de cómo se encuentra la empresa en términos de efectivo y las fluctuaciones que este presenta. De manera más explícita,

El estado de flujos de efectivo informa de las transacciones que afectan a la tesorería de la empresa. Por lo tanto, ayuda a evaluar la capacidad de la empresa para generar tesorería. También es importante para evaluar las probabilidades de éxito, supervivencia o fracaso de una empresa. Desde una perspectiva económico – financiera, el éxito de una empresa se mide con base a los beneficios y tesorería que es capaz de generar (Amat, 2008, p.47).

Estas herramientas son esenciales para observar cómo se está desempeñando la empresa en términos financieros, cuáles han sido sus condiciones, cómo se han utilizado los recursos y cómo se han financiado. La elaboración de un buen diagnóstico financiero no sirve solamente para observar los aspectos ya mencionados, sino también para observar las condiciones de la empresa en términos de la posición dentro del mercado, sus debilidades y fortalezas financieras, de mercadeo, de producto, servicio y calidad, de recurso o talento humano, de planeación estratégica y de los demás elementos con los que cuenta la administración de empresas para su buen desarrollo. Además de relacionar estos componentes, se deben conocer las políticas que se manejan, el riesgo que se asume en una inversión, que afectan de una u otra manera el

funcionamiento financiero de la compañía, como señala Carrillo de Rojas:

Básicamente, los estados financieros periódicos, como son el Balance General, el Estado de Ganancias y Pérdidas, junto con las notas a los estados financieros y los principales anexos que nos permitan entender el contenido de las cuentas más importantes, es la información adecuada, para iniciar el proceso de análisis financiero, orientado hacia el diagnóstico (1998, p. 20).

Después de realizar los procesos correspondientes al análisis de la información de la situación financiera, es importante reconocer los elementos contables que hay dentro de ellos (Estupiñán y Estupiñán, 2003, p. 29). Además, es importante conocer la estructura de los estados financieros, y entender el significado de cada uno de sus componentes, se analiza detalladamente el balance general y el estado de resultados de dos maneras principalmente: por periodo o a lo largo del tiempo (Carrillo de Rojas, 1998, p.23). El estudio de la estructura financiera de la empresa, está orientado por el fin fundamental de aumentar o conseguir la máxima utilidad, el máximo de ganancias y la maximización del valor de la empresa en el mercado y sus inversiones, lo cual recibe el nombre de objetivo básico financiero:

El objetivo básico de toda empresa es elevar al máximo el valor que tiene para sus accionistas. Dicho valor está representado por la cotización de sus acciones ordinarias en el mercado, lo cual, a su vez es un reflejo de las decisiones de la empresa y en materia de inversión, financiación o dividendos (Van Horne, 1999, p. 10).

Estos elementos de la función financiera deben generar una base para tomar decisiones, con un conocimiento más amplio de cómo se encuentra la compañía, sus directivos pueden realizar mejores labores acerca de cómo va ser su próxima inversión, cómo se va a financiar y qué resultados esperan obtener de tales decisiones; esta es una de las etapas importantes dentro de la función financiera y la actividad principal. La función financiera

Puede dividirse en tres importantes áreas de decisión, presentes en toda la empresa: decisiones en materia de inversión, de financiamiento y de pago de dividendos. Cada una de ellas debe estudiarse teniendo en cuenta el objetivo básico de la empresa; solo una combinación óptima de estos tres tipos de decisiones permitirá elevar al máximo el valor que tiene una empresa para sus socios, dueños, inversionistas o accionistas (Van Horne, 1999 p. 15).

Es importante comprender de qué se tratan estas decisiones y cómo se encuentran relacionadas con las demás áreas de la organización; de ellas depende la estructura de financiación que define la compañía para conseguir los recursos con los que realiza sus operaciones.

Determinar la mejor combinación de fuentes financieras o reestructura de financiamiento, si es posible modificar el valor de mercado de una empresa variando su estructura de financiamiento entonces debe existir alguna estructura óptima que maximice el precio de mercado de sus acciones o inversión (Van Horne, 1999, p.17).

Las decisiones de financiamiento implican riesgos y afectan los resultados de la empresa,

y por tanto, la decisión de pago de dividendos. Las decisiones sobre dividendos implican planear el porcentaje de las utilidades que se pagarán a los accionistas como dividendo en efectivo y como dividendo en acciones de la estabilidad de los dividendos a través del tiempo y el rescate o recompra de acciones (García, 1999, p. 191).

Una de las decisiones financieras más importantes son las de inversión, ellas influyen de manera directa en los departamentos de gestión del talento humano y el área de mercadeo, porque definen la posibilidad de utilizar determinado monto de recursos para la realización de ciertos proyectos, cuyos beneficios se concretaran en el futuro (Van Horne, 1999, p.19). Dentro de esta decisión de inversión, se desprenden otras etapas del proceso administrativo, primordiales para cumplir con los objetivos y metas de la organización. No solo se necesita una estructura financiera estable y sólida, sino también la optimización de recursos de las demás áreas funcionales de la empresa; aquí es donde entra a jugar un papel esencial los componentes de los departamentos de gestión humana y mercadeo.

### **Perspectiva de gestión de talento humano**

Como ya se anotó, resulta necesario que exista una interrelación entre las decisiones financieras con cada uno de los departamentos de la organización y en especial para el área de gestión del talento humano. El punto de partida de este departamento comienza con la importancia que tiene para la organización las interacciones entre las personas para realizar las distintas funciones: “una organización solamente existe cuando: hay personas capaces de comunicarse y que están dispuestas a contribuir con acción, con miras

a cumplir un propósito común” (Barnard, 1999, p.8; Porret, 2007). Igualmente, permite que el factor humano logre satisfacer distintos tipos de necesidades, tanto emocionales, como económicas e intelectuales, y asimismo, clasifica las limitaciones de los individuos en dos tipos: en las capacidades biológicas del individuo y en los factores físicos del ambiente en que el individuo está situado y que la misma organización en pro de ellas debe satisfacer.

La organización requiere una apropiada gestión estratégica que considere que el factor clave de éxito de una organización son sus recursos humanos “basado en el poder de la gente y establecer que cada gerente o líder es quien debe generar, dentro de su propia gestión las estrategias anticipativas, adaptativas, requeridas para sobrevivir y ser competitivos a corto, mediano y largo plazo” (Betancourt, 2006, p.6). Definir elementos corporativos como la visión, la misión, los valores y planes de desarrollo permiten diferenciar la organización de otras, proporciona una identidad, define su largo plazo y una trayectoria para el desarrollo, lo que les permite conducir a la empresa en la dirección planeada.

La innovación, la tecnología y el conocimiento del capital humano de la organización hacen parte de su plan estratégico, como la manera de estar preparada para adaptarse a los cambios, para crecer y permanecer en el mercado:

La creciente complejidad de la introducción de cambio técnico en las empresas requiere aumentar los niveles de formalización de la gestión, hacienda explícita la necesidad de planes estratégicos tecnológicos y de espacios de interrelación de las personas

involucradas en proyectos de innovación (García, 2002, p. 81).

El capital humano debe poseer la competencia y la motivación suficiente para adaptarse a esas nuevas condiciones, el conocimiento se convierte en la fuente de creación de valor: “para lograr captar y mantener personas con talento en nuestra organización es necesario establecer un sistema de gestión del desempeño

para precisar las áreas de mejora de competencias (técnicas y humanas)” (p.81). La adecuada gestión de recursos humanos asegura la productividad de la empresa, abarca desde el reclutamiento, la entrevista, la selección, la integración, evaluación del desempeño, capacitación y desarrollo de recursos humanos; además de diseñar los cargos, mediante el análisis y descripción de cargos, evaluación y clasificación e higiene y seguridad; y los planes genéricos que hacen referencia a la planeación de recursos humanos, banco de datos, plan de beneficios sociales, plan de carreras y administración de salarios (Chiavenato, 1999).

Finalmente, la valoración y asignación de la remuneración justa de cargos permite a la organización crear un ambiente de igualdad, justicia y equidad en la asignación de los recursos, las competencias, habilidades, factores, salarios en lo que respecta a la posición que puede ocupar un cargo respecto a otro dentro de la misma empresa. La valoración de cargos exige el desarrollo de un método adecuado y sistemático para clasificar, jerarquizar, y darle la importancia a los cargos para determinar el valor de cada uno de ellos con respecto a los demás, lo cual ayuda a la gerencia a valorar, en términos monetarios, cada uno de los cargos (Amaya, 2003, p.33).

## Perspectiva de mercadeo

Para una compañía que busque la maximización de utilidades y su permanencia a lo largo del tiempo, es indispensable incorporar aspectos monetarios y atender a los intereses de sus colaboradores, sus clientes y sus competidores. El mercadeo hace que cada idea que la compañía convierta en producto o servicio se mantenga y de los resultados esperados. “El mercadeo es un sistema de actividades de negocios proyectado para planear, establecer precio y distribuir algo de valor, bienes o servicios que satisfagan deseos para beneficio del mercado, consumidores actuales usuarios industriales o potenciales” (Stanton, 1999, p.5). Para ello, las compañías requieren información, es decir, sistemas que le permitan permanecer en su mercado, conocer las tendencias actuales y futuras, identificar clientes potenciales y su relación con la competencia, para así rastrear las tendencias y buscar las oportunidades.

Los sistemas de información en mercadotecnia se convierten en el punto de partida y apoyo en las decisiones, para que la compañía se centre en sus debilidades y oportunidades y empiece a identificar la mejor manera para incorporar en sus planes de mercadeo elementos como la identificación de sus consumidores, la administración basada en la relación con los clientes, el comportamiento que ellos adquieren a la hora de adquirir sus productos y de esta forma su mercado objetivo, su posicionamiento, las estrategias que debe manejar con sus productos y servicios, el ciclo de vida de cada uno de ellos, los precios que debe manejar, la logística de los canales, la promoción, su mercadeo internacional y aspectos tan recientes como la ética y la responsabilidad social; mencionando claro está, solo los que compete profundizar esta investigación (Stanton, 1999).

Estudiar el comportamiento de los consumidores se ha convertido en el foco y centro de atención de las empresas, requisito y razón de ser de cada uno de ellas: “El término comportamiento del consumidor se define como el comportamiento que los consumidores muestran al buscar, comprar, utilizar y desechar los productos y servicios que, consideran satisfarán sus necesidades” (Schiffman & Kanuk, 2005, p. 8). Se requiere definir el prototipo de cada cliente al que se dirige la empresa, su personalidad, su estilo de vida, su cultura, sus gustos, entre muchos otros, y así perfectamente identificar las diferentes categorías, para dirigirse a ellos según el producto, el precio, la plaza y la promoción. Se observan “variables de influencia (biológicas, económicas, sociales, comerciales, geográficas), variables de procesamiento (aspectos psicológicos internos) y variables de resultado (comportamiento del consumo)” (Rivera, Arrellano y Morelo, 2000, p. 35). La agrupación de clientes no es más que una orientación que poseen las compañías y que tiende a tratar de homogenizar su mercado, y es allí donde la segmentación se encarga de dividirlo en varios submercados o segmentos: “la segmentación de mercados es una filosofía orientada al consumidor. Primero se identifican las necesidades del cliente en un submercado, después se proyecta un producto y/o un programa de mercadeo para alcanzar ese segmento y por último satisfacer esas necesidades (...)” (Stanton, 1999, p.79).

La segmentación es una forma de dividir el mercado; presenta muchas diversidades, ya sea por beneficio, demográfica, ocasión, nivel de uso, estilo de vida y de más, sumando los nichos como factor importante para esta al ser “grupos más reducidos de consumidores que tienen necesidades más estrechamente definidas o combinaciones únicas de necesidad” (Kotler, 1999, p. 47).

Las estrategias se aplican dependiendo del producto y la empresa; pueden ser de desarrollo, crecimiento que hace énfasis en las ventas, la cuota de mercado, el tamaño de la organización; de competitividad que permiten a cualquier empresa identificarse como líder o no, con ayuda de fuerzas como sus competidores potenciales, clientes, proveedores y sustitutos, y finalmente, de desarrollo internacional. En este punto la empresa puede o no utilizar estrategias de retador o seguidor: con la primera, buscaría marcar de manera muy notable las diferencias con su competencia; con la segunda, utilizar una especie de camuflaje y similitud de ella. Son precisamente estas estrategias las que llevan a que un producto transite por las diferentes etapas de su ciclo de vida, de acuerdo a cómo cambian las características del producto a medida que transcurre la vida del mismo. Este concepto explica cómo los productos pasan por cuatro etapas diferentes desde el nacimiento hasta la muerte: introducción, crecimiento y maduración hasta el declive (Solomon & Stuart, 2001, pp. 271-273).

La empresa fija los precios de sus bienes o servicios de acuerdo con una estrategia, las modalidades de precios que puede utilizar una compañía son innumerables, como los mencionan Kotler & Armstrong: por conjunto, que es el precio que se deriva de la práctica de ofrecer dos o más productos y/o servicios; corriente, que no varía en el mediano y largo plazo; de referencia, que utilizan las personas para comparar distintas alternativas que le ofrece el mercado; de gancho, a través de técnicas de venta de alta presión; de desceme, por medio de precios inicialmente elevados, entre otras (2008, p.355). Las técnicas más convencionales para aplicar dichos precios radican en observar el precio como costo más la utilidad razonable;

el precio basado en la competencia y precio que le da gusto al cliente.

Además de definir sus estrategias de precios y de posicionamiento para llegar a su mercado objetivo y segmentarlo, la empresa debe estudiar los medios para llegar a ellos. Los canales de distribución, de acuerdo con Stanton (1999), deben permitir que la empresa tenga acceso a una porción predeterminada del mercado y ser adecuadamente flexibles para que el empleo de un canal no cierre otro en forma permanente (p 80). Los canales de distribución usados para los bienes de consumo y bienes industriales se pueden categorizar como: 1) Productor-consumidor; 2) Productor-detallista-consumidor; 3) Productor-mayorista-detallista-consumidor; 4) Productor-agente-detallista-consumidor; y 5) Productor-agente-mayorista-detallista-consumidor (pp. 392-393).

Los procesos y actividades presentados se llevan a cabo en el departamento de mercadeo de las empresas, por eso se considera que su líder tiene la gran responsabilidad a través de todas estas herramientas de impulsar, mantener y maximizar los volúmenes de ventas de las organizaciones, que es el eje de referencia al que le apuntan los gerentes, pues es allí donde sus productos, bienes y servicios demuestran a través de cifras reales, la acogida, el resultado de todas las estrategias (Johnston & Marshall, 2009, p.3).

### **La Vidriera Otún S.A.**

En Pereira, la empresa Vidriera Otún S.A fue fundada el año de 1969 por el señor Carlos Enrique Castaño Patiño, maestro en el arte del vidrio, en asocio con el señor Nacienceno Segura. Su primera instalación fue un pequeño local de tan solo 200 mts<sup>2</sup> ubicado en

el antiguo estadio de fútbol en el barrio Kennedy, con un capital inicial de cuatro millones de pesos, un pequeño horno Daytan de 500 kilos para la fabricación de frasco de onza y siete artesanos. En el año de 1975 adquirió sus actuales terrenos, de 11.000 mts<sup>2</sup> en el sector de Kennedy, en Libaré (vía la Florida), con una planta de producción de aproximadamente 800 mts<sup>2</sup>. El mercado de la empresa es la parte norte y sur del país (Costa Atlántica, Pasto e Ipiales) con distribuidoras, mayoristas y minoristas para la comercialización de su producto. Sus principales competidores son: la Vidriera Cristal, la Vidriera del Valle y de manera especial, la Vidriera de Caldas: su más fuerte competidor al ser la primera vidriera en la ciudad. En los últimos años, la competencia en la región se ha modificado con la apertura de pequeños talleres que producen diariamente alrededor de 1 o 2 toneladas de productos de vidrio, se suma a ello la aparición de un nuevo productor en territorio venezolano que ha provocado la disminución de ventas a este país. La empresa exporta a Chile, Ecuador, Salvador, Costa Rica y Puerto Rico; este último es el mercado de exportación más grande; y Venezuela, cerrado por problemas de pago de la empresa que está atendiendo el mercado y por las políticas adoptadas por su gobierno.

Vidriera Otún S.A cuenta con 169 empleados, está dedicada a la elaboración de artículos de vidrio mediante un proceso artesanal y de reciclaje de este material; cuenta con cuatro líneas de producción: Línea de productos para la floristería y la decoración: acuarios, bases, bombas, botellas, briseros, candelabros, copones, cuellos de jirafa, floreros y frascos; línea de productos para el hogar: baldes, copas, fruterías, hieleras, jarras, licoreras, reposteros, samaritanos, vasos, etc.; línea de productos de uso industrial: bailarinas,

baldosas, briseros, conos, extractores, pantallas, plafones, tubos, etc.; por último, la línea artesanal.

A diferencia de sus competidores, la empresa no produce vidrio, sino que lo moldea y elabora los productos. Sus principales proveedores de insumos son personas dedicadas al reciclaje y recolección de vidrio, ya sea a través de una compra directa (en grandes volúmenes) o por medio de cooperativas, a las cuales se les compra también el cartón. Los proveedores de otros insumos son: Gas del Risaralda (ahora Efigás) y Preser y Agafar, a quien compra el oxígeno. Resulta importante hacer claridad que en la parte legal se involucran personalmente con programas de salud ocupacional y los riesgos profesionales debido a su naturaleza.

En su actividad propia de elaboración de productos de vidrio y para el cuidado del medio ambiente, Vidriera Otún S.A. recurre al reciclaje y se ciñe a las normas de salud ocupacional y a la resolución 1016/89 de los Ministerios de Trabajo y Salud por los ruidos, temperaturas y los constantes riesgos operacionales a los que se enfrentan los trabajadores:

- Prevención de los accidentes de trabajo y la exposición al factor de riesgo (ruido, objetos cortos punzantes, temperaturas, energía) a través de medicina, higiene, seguridad industrial y ergonomía.
- Participa activamente con los trabajadores en las visitas de inspección e investigación.
- El empleado es adaptado a sus labores según las condiciones fisiológicas, sus capacidades y sus conocimientos, sin poner en peligro su salud o la de sus

compañeros de trabajo en busca del beneficio y la seguridad para ambas partes.

- Se instalan constantemente programas de vigilancia epidemiológica orientados a la patología en cada área de la empresa, pese a las represas de agua y material reciclable.

El direccionamiento estratégico de Vidriera Otún S.A. está orientado por las políticas de calidad, que consisten básicamente en satisfacer al cliente con calidad y cumplimiento, basados en un mejoramiento continuo y compromisos con el recurso humano, para lograr reconocimiento nacional e internacional. Los objetivos son:

- Reducir el porcentaje producto no conforme menor al 5%.
- Aumentar la satisfacción de nuestros clientes.
- Afianzar al cliente con una excelente comunicación.
- Cumplir con los tiempos establecidos de entrega al cliente (justo a tiempo).
- Garantizar que el personal de la empresa sea competente.
- Obtener gran aceptación en el mercado nacional e internacional, para seguir enfocados en nuestro crecimiento.
- Mejorar la eficacia del sistema de gestión de calidad.

La calidad de los productos, sus precios y compromiso con la excelencia en el servicio al cliente, hace de Vidriera Otún S.A una empresa altamente competitiva en el mercado internacional. Gracias a la técnica de trabajo con material reciclado, son tenidos en cuenta como una empresa conservadora del medio

ambiente, ante un universo preocupado por la contaminación mundial.

## Áreas funcionales de Vidriera del Otún

### Dirección comercial

Se encarga de manejar las políticas de ventas, precios y costos, ajustándose a los estándares nacionales e internacionales de negociación, buscando un alto nivel de eficiencia al momento de los acuerdos comerciales, con una mayor flexibilidad en las formas de contratación y ventas entre Vidriera Otún S.A y sus clientes. La empresa pone a disposición del cliente material promocional, como catálogos, plegables, muestras físicas y acompañamiento en eventos promocionales, como *show rooms* o lanzamiento de productos, con el objetivo principal de captar la mayor cantidad de clientes para la organización.

### Dirección de planta

Supervisa y controla la realización del proceso de producción:

1. Selección y lavado del vidrio.
2. Cargue del vidrio al horno de fundición.
3. Levantamiento de posta con el vidrio fundido.
4. Soplado y moldeado del vidrio.
5. Corte y transportes hasta el archa del producto.
6. Temple del vidrio en la banda.
7. Selección del producto, según calidad del producto terminado.
8. Empaque y bodegaje del producto.

### **Dirección administrativa**

Planear, ejecutar y dirigir la gestión administrativa y operativa de la empresa, del manejo de la relación con los diferentes proveedores nacionales e internacionales. Desarrolla las estrategias de compras anuales y las proyecciones de la organización. Se encarga del control administrativo y disciplinario del personal y coordinar toda la actividad de producción de la empresa.

### **Dirección Contable**

Se encarga de organizar y controlar de manera detallada los informes contables periódicos que la empresa presente, realiza actividades encaminadas al análisis financiero y económico de la organización; muestra los recursos actuales que la empresa posee y su presupuesto, las posibilidades de inversión que la empresa tiene la capacidad de realizar; todo esto encaminado al objetivo social principal de la compañía.

### **Procesos y prácticas financieras de Vidriera del Otún**

Para Vidriera Otún S.A. su objetivo financiero radica en mantener la actividad de la empresa ante las fluctuaciones económicas en términos de sostenibilidad, ya que para sus directivos el actual comportamiento de la demanda los obliga a mantenerse dentro del mercado y permanecer activos, pues el resto de los objetivos se pueden lograr a largo plazo; de igual manera, disminuir los niveles de endeudamiento, dando mayor participación al patrimonio como fuente de financiación de la empresa.

Las herramientas empleadas dentro de la organización para llevar a cabo el análisis financiero en términos monetarios, son los

índices de liquidez y rentabilidad; establece para cada periodo su punto de equilibrio; su grado de apalancamiento financiero y la aplicación de fondos, actividades que se encuentran a cargo del contador y se realizan mensualmente. Además, cuenta con actividades como el flujo y el presupuesto de efectivo, los cuales son ejecutados semanalmente por tesorería.

Dentro de las decisiones financieras que asume la compañía en el diario vivir y en lo que respecta al crédito bancario, prefiere solo obtener el necesario para cumplir con sus pagos; con sus proveedores invierte tiempo para crear unas excelentes relaciones comerciales y así tener poder dentro de la negociación, obteniendo productos de excelente calidad; y para el manejo de inventarios mantiene una adecuada programación y control de producción sobre el almacenamiento y bodegaje.

Utiliza también políticas para conceder crédito a los clientes, que consisten básicamente en referencias personales, comerciales y financieras; en el manejo de sus estados financieros utiliza políticas de cobranza que realiza mediante sistemas ya estandarizados. A través de sus ventas a crédito, la compañía recibe del 61 al 80% periódicamente, con una rotación de 35 a 45 días y sus ventas netas totales al año se encuentran en un rango de 3001 a 6000 millones de pesos, teniendo presente que sus activos totales se encuentran en la misma cifra.

Las fuentes de financiación a las cuales recurre la empresa son pasivos corto plazo, de 1 a 20%, pasivo largo plazo del 61 al 80%, y el patrimonio del 1 al 20 %. La empresa no realiza pago de dividendos a sus accionistas ya que todo lo capitaliza, pero mira la riqueza

del accionista por medio del crecimiento de los dividendos.

El departamento se encuentra conformado por una tesorería con perfil educativo técnico, un auxiliar contable con el mismo perfil, un revisor fiscal, una contadora y un gerente financiero, todos ellos profesionales. Los cargos mencionados deben tener como mínimo dos años de experiencia y este último es quien tiene la máxima autoridad dentro del departamento.

Además de tener segmentados los cargos del departamento, la empresa tiene sistematizadas las tareas y temáticas implícitas en cada uno a través de cuatro módulos: el primero, para manejar contabilidad, cuentas por pagar proveedores, y obligaciones financieras; otro para cartera clientes, inventarios, facturación, tesorería (manejo de efectivo) y clasificación de clientes; uno más para sistemas de costos, presupuestos y proyectos; y finalmente, un programa para nómina.

### **Procesos y prácticas de gestión del talento humano en Vidriera Otún S.A.**

La empresa tiene estructurados sus procesos de vinculación, reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal, pues se pretende con esto estimular la creatividad de los trabajadores y su participación activa dentro de los procesos operacionales; en este caso, en las labores de la formación del vidrio y demás actividades operacionales que maneja la empresa.

De igual manera, se ejecutan procesos de capacitación, compensaciones, vinculaciones a salud ocupacional, teniendo en cuenta que es una empresa que posee altos riesgos de accidentalidad, ya que sus operarios se

enfrentan a algunas condiciones extremas, como altos grados de temperatura y ruidos abundantes.

La organización realiza evaluación de desempeño de sus trabajadores, lo que ayuda a observar cuales podrían ser las fortalezas y debilidades del personal, cómo han sido sus actividades, cómo se ha desempeñado frente a sus compañeros y cómo esto ha beneficiado a la empresa en términos de producción, lo mismo que en términos administrativos, como la dirección, planeación y control de las decisiones y manejo de los recursos. No obstante, esta evaluación de desempeño no es punto de partida para la asignación de salarios, pues estos se han estipulado con anterioridad, mas es importante para promociones y ascensos.

Después de realizar la vinculación del personal, hay un aspecto importante que afecta tanto el departamento de talento humano como al área financiera y la dirección administrativa; se trata de la remuneración salarial a los empleados, teniendo en cuenta que no solo realizan remuneraciones en efectivo, sino que en ocasiones la fomentan en especie, con el fin de incentivar al empleado y generar un clima organizacional más apropiado. Los salarios, que varían en general anualmente, son estipulados teniendo como base unas variables externas, como lo son el incremento del IPC (Índice de Precios al Consumidor), la inflación que estipula el gobierno con base en los datos del DANE y el incremento en el porcentaje del salario mínimo, de allí se desprende una línea o escala de salarios, las cuales tienen como base también los niveles jerárquicos en el que se encuentra el personal y su línea de mando.

Después de establecer su vinculación y su remuneración, se realiza un plan de

operaciones a seguir, designado dentro de la descripción del cargo, donde se especifican las tareas que debe desempeñar, cuál es su manual de funcionamiento, en qué tiempo y como se deben realizar las tareas. La empresa posee un manual interno de cada cargo para la ejecución de las tareas, donde se describe de manera explícita cual es el nombre del cargo que va a desempeñar y sus funciones principales; por último, se observa si esta persona cumple con los requisitos que exige el cargo. En el caso de la Vidriera, los trabajadores son permanentes.

Con el fin de mejorar el clima organizacional y el desempeño de las actividades del personal, y sobretodo el de producción, esta empresa realiza eventos con el fin de educar profesionalmente a las personas vinculadas a este campo artesanal; para la Vidriera Otún S.A ha sido un proceso eficiente al momento de ver los resultados plasmados en la producción, y en la calidad de estos productos, que son variados y requieren de una alta creatividad, pues hace parte del arte requerido por la empresa.

### **Estrategias de mercadeo de Vidriera del Otún S.A**

Para que la empresa pueda tener un amplio portafolio de clientes fieles, trata de llegar a ellos básicamente por medio de visitas personales, volantes e internet, para ofrecer servicios pos venta y darle atención al cliente, aunque actualmente su llamado “carrito de compras” virtuales no se encuentra activo. Igualmente, hace uso de estrategias de fidelización con el cliente (“CMR”), utilizando estrategias como identificación de prospectos, fortalecimiento, lealtad y reactivación constante de los clientes.

La fijación de precios es diferente para cada producto ya que su gama es modificada e innovada constantemente, lo cual hace parte de sus políticas. Sumado a ello, es una empresa en donde el 90% de la producción diaria es artesanal, por lo que el costo de la mano de obra y materias primas son diferentes para cada uno y existe un mejo del costeo a través de un sistema minuciosamente detallado. Sus estrategias de producto radican también en el precio, ya que busca constantemente las condiciones actuales que manejen las empresas del sector.

En lo relacionado con la promoción, la compañía no realiza inversión alguna pues le apunta preferiblemente a la innovación, realización de talleres, y participación de congresos y obras sociales.

Vidriera maneja el anuncio de lugares, eventos y productos, por medio de folletos *brochure* para los clientes y los tiene diferenciados por categorías, pero no hace uso de maquilas en sus procesos productivos.

La empresa utiliza las diferentes combinaciones de canales de distribución: empresa - cliente, empresa - mayorista, empresa - minorista.

### **Características principales en la gestión en las áreas funcionales de talento humano, mercadeo y administración financiera de Vidriera Otún**

- La estructura organizacional del departamento financiero asegura que la empresa dispone de información actualizada, ordenada y oportuna.
- La empresa está cumpliendo con su objetivo básico financiero a través de la eficiencia en la utilización de cada una de

- sus herramientas, es decir, los análisis constantes de flujo de efectivo, rentabilidad, liquidez, apalancamiento para cumplir. pese a las difíciles condiciones del mercado.
- La rotación de la cartera es adecuada, lo que asegura su liquidez para cumplir con sus obligaciones financieras y realizar constantes inversiones.
  - El departamento de Gestión Humana se encarga de estimular la creatividad y el interés del personal con los procesos productivos de la organización.
  - La empresa desarrolla procesos de gestión de talento humano, tales como procesos de vinculación, remuneración, capacitación del personal, evaluación de desempeño, valoración y descripción de cargos; además, cumple con las reglas y normas estipuladas por la ley en relación con el personal en general.
  - La empresa asegura el cumplimiento satisfactorio de las tareas por medio de manuales de inducción, reglas de convivencia e instrucciones laborales.
  - No posee una segmentación global definida, pero a lo largo de cada periodo se dirige dependiendo la temporada en la que se encuentre a un nicho diferente y especial, un ejemplo de ello es lo que hace para sus temporadas de madre y mujer, entre otras.
  - Los tipos de canales de distribución existentes dentro de cada compañía son diferentes y únicos. Para Vidriera Otún S.A se encontró que aplican casi todos los prototipos exceptuando el de empresa, detallista, clientes pues este tipo de comercialización se presenta muy esporádicamente. La planta de producción en la ciudad de Pereira distribuye los productos a las sucursales que se encuentran en todo el país.
  - El área de compras le brinda a sus clientes y proveedores seguridad de entregas y oportunidad de pagos.
  - La Vidriera del Otún define sus estrategias de mercadeo alrededor del costeo de sus productos.

**Referencias**

- Abascal Rojas, F. (2005). *Marketing social y responsabilidad empresarial*. Madrid: Esic Editorial.
- Aktouf, O. (2001). *La metodología de las ciencias sociales y el enfoque cualitativo en las organizaciones*. Cali: Universidad del Valle.
- Álvarez Morales, V. (2005). *Del carbón al cristal*. Colombia: Cargraphics.
- Amat, O. (2008). *Análisis de los estados financieros “fuentes y aplicaciones”*. España: Gestión 2000.
- Amaya Galeano, M. (2003). *Administración de salarios e incentivos: teoría y práctica*. Colombia: Escuela Colombiana de ingeniería.
- Barnard, Ch. (1991). *Las funciones del ejecutivo*. San Paulo: Atlas.
- Betancourt Tang, J.R. (2006). *Gestión Estratégica: Navegando Hacia El Cuarto Paradigma*. Disponible en [www.eumed.net/libros/2006c/220/](http://www.eumed.net/libros/2006c/220/)
- Bozzo, R. (2009). *Marco contextual de las Pymes. Estructura socioeconómica*. Argentina: Disponible en <http://www.iade.org.ar/uploads/c87bbfe5-90e1-36cf.pdf>
- Carrillo de Rojas, G. (1996). *Análisis y administración financiera* (4ª ed.). Santafé de Bogotá: Corcas.
- Celis, T. (2010). *Pymes del eje cafetero miran hacia centro América*. Disponible en [http://rse.larepublica.com.co/archivos/PYMES/2009-05-22/pymes-del-eje-cafetero-miran-hacia-centroamerica\\_74547.php](http://rse.larepublica.com.co/archivos/PYMES/2009-05-22/pymes-del-eje-cafetero-miran-hacia-centroamerica_74547.php). Consultado 11 octubre de 2010.
- Chiavenato, I. (1999). *Administración de recursos humanos*. México: McGraw-Hill.
- Dávila L. de Guevara, C. (1996). *Empresa e historia en América Latina*. Colombia: Tercer mundo editores.
- DNP (2010). *Micro, pequeñas y medianas empresas*. Disponible en <http://www.dnp.gov.co/PortalWeb/Programas/DesarrolloEmpresarial/MicroPequeñasyMedianasEmpresas/EstadisticasyEstudios/tabid/809/Default.aspx>
- García Manjon, J. V. (2002). *Innovar en la era del conocimiento*. España: Netbiblo
- García Serna, O. (1999). *Administración financiera: fundamentos y aplicaciones* (4a ed.). Cali: Prensa moderna impresores.
- Jaramillo Naranjo, O.L. (2005, julio). *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* (pp.103-137). *Revista Pensamiento & Gestión, 018*. Barranquilla: Universidad del Norte.
- Johnston, M.; Marshall, G. W. (2009). *Administración de ventas*. México: McGraw Hill.
- Kotler, P. (1999). *El marketing según Kotler. Cómo crear, ganar y dominar los mercados*. Buenos Aires: Paidós.

- Kotler, P. & Armstrong, G. (2008). *Principios de marketing*. Madrid: Pearson educación.
- Kotler, P. & Keller, K. L. (2006). *Dirección de marketing* (12ª ed.). México: Prentice Hall.
- Marín, M., H. (1999). *Organización de aprendizaje cultura organizacional gerencia del cambio*. Colombia: Impregon.
- Ordoñez, O. Miquel. (1999). *La nueva gestión de los recursos humanos*. España: Edipe Ediciones Gestión.
- Pinto, J. A. (1989). *La problemática de la pequeña y mediana empresa en Colombia*. Bogotá: Escuela de administración de negocios.
- Porret Gelabert, M. I. (2007). *Recursos humanos: dirigir y gestionar personas en las organizaciones*. Madrid: Esic Editorial.
- Rivera Camino, J., Arellano Cueva, R., Morelo Ayala, V. M. (2000). *Estrategias y tácticas aplicadas al marketing. Consumidor*. Madrid: Esic Editorial.
- Schiffman, L. & Kanuk, L. (2005). *Comportamiento del consumidor* (8ª ed.). México: Pearson educación.
- Sii online. (2009). *Pequeñas y medianas pymes*. Disponible en: [http://www.sii.cl/contribuyentes/empresas\\_por\\_tamano/pymes.htm#13](http://www.sii.cl/contribuyentes/empresas_por_tamano/pymes.htm#13)
- Solomón, M y Stuart, E (2001). *Marketing* (2ª ed.). Colombia: Pearson educación de Colombia.
- Stanton J. W. (1999). *Fundamentos de marketing*. México: Mcgraw-Hill.
- Tamayo, M. (1987). *Aprender a investigar ICFES; módulo 5 el proyecto de investigación*. Cali: Arfo editores LTDA.
- Toro, I. D. y Parra, R. D. (2006). *Método y conocimiento: metodología de la investigación, investigación cualitativa*. Medellín: Universidad Eafit.
- Van Horne, J. (1999). *Administración financiera*. Buenos Aires: Ediciones Contabilidad Moderna.
- 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)

