

## **HACIENDA GAVILANES\***

**Gavilanes Estate**

Angélica María Henao Montes  
Viviana Marcela Ramírez Castaño  
Estefanía Rico Murillo\*\*

\* 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 apartado se muestra el desempeño de algunas áreas funcionales de la organización Hacienda Gavilanes y su contraste con las diferentes aproximaciones teóricas sobre las mismas, permite de esta manera comparar los ejes temáticos que se plantean desde las diferentes asignaturas, con sus respectivas herramientas técnicas y teóricas que se dan en el proceso formativo de los administradores de empresas, con la realidad empresarial para finalmente establecer la utilidad de los elementos mencionados en el campo práctico.

**DESCRIPTORES:** Desarrollo humano, mercadeo, administración financiera, desarrollo organizacional

**ABSTRACT:**

This research seeks to understand the performance of certain functional areas of the organization Gavilanes Estate and its contrast with the different theoretical approaches. This allows comparing the themes that arise from the different subjects, and their respective technical and theoretical tools that are given in the formative process of business managers, and the business reality which establishes the usefulness of the information listed in the practical field.

**DESCRIPTORS:** Human development, marketing, financial management, organizational development

En este trabajo se estudia la manera como en una empresa se diseñan y aplican los procesos en sus áreas funcionales, y por tanto, qué relaciones se dan entre las prescripciones teóricas y su aplicación; se busca afianzar los conocimientos adquiridos en el proceso de formación desde las diferentes asignaturas del semestre mediante el estudio de situaciones reales en diferentes organizaciones del Área Metropolitana Centro Occidente, por medio de instrumentos y herramientas trabajadas en cada una de las asignaturas que permitieron tener los lineamientos básicos para desarrollar la investigación planteada.

Los empresarios de las Pymes se enfrentan a retos provenientes de una economía cada vez más conectada y global que requieren decisiones concernientes a cada una de las áreas funcionales de la organización. En la presente investigación el interés es por aquellas de carácter administrativo que involucran los departamentos de recursos humanos, administración financiera y mercadeo. En el desarrollo de las actividades diarias de la empresa se toman decisiones, algunas de mayor impacto, siempre el gerente está ideando nuevas estrategias y buscando la manera más razonable de administrar la empresa: “Ante estas decisiones el empresario se apoya en diferentes herramientas administrativas y financieras que le permiten asumir el riesgo de perder o ganar” (Salazar, López y Gil, 2010, p. 17).

Las decisiones que se tomen en cada uno de los departamentos deben perseguir un objetivo común para así generar un trabajo sinérgico que permita integrar el trabajo de mercadeo, administración financiera y gestión del talento humano a beneficio del crecimiento y desarrollo de la organización. Se pretende conocer las relaciones existentes

en la Hacienda Gavilanes, la pregunta de investigación que plantea es: ¿Cuáles son las relaciones existentes entre las áreas funcionales de la empresa Hacienda Gavilanes de acuerdo con el desempeño de cada una de ellas?

El objetivo general correspondiente es determinar las relaciones existentes entre las áreas funcionales de la Hacienda Gavilanes teniendo en cuenta su desempeño. Los objetivos específicos se enumeran a continuación:

1. Identificar los procesos de gestión del talento humano y su alineación con la estrategia de la empresa Hacienda Gavilanes.
2. Establecer las herramientas financieras que utiliza la empresa Hacienda Gavilanes para alcanzar el objetivo básico financiero.
3. Describir cuáles son las estrategias de mercadeo que utiliza la empresa Hacienda Gavilanes.

El diseño de la investigación es descriptiva: “su objetivo es describir el estado, las características, factores y procedimientos, presentes en fenómenos y hechos que ocurren en forma natural, sin explicar las relaciones que se identifiquen” (Lerma, 1999, p. 61); asimismo, es de carácter interpretativo, pues se busca por medio de la contrastación del desempeño de las áreas funcionales de la organización Hacienda Gavilanes interpretar la manera como se articula la teoría con el actuar empresarial.

Se estudia el comportamiento de las diferentes áreas en cuanto a los procesos que se realizan en cada una de ellas, su

interrelación con los objetivos trazados por la empresa, se interpreta qué tan preciso es el uso de la teoría administrativa en el mundo empresarial.

Es una investigación se tienen en cuenta los aportes de las personas encargadas del direccionamiento de las áreas funcionales de la organización en cuanto a la toma de decisiones, para llevar a cabo los diferentes procesos. El método es analítico-deductivo, ya que se clasificó toda la información para así llegar a unas conclusiones, es decir, partir de un universal y llegar a un particular con el fin de establecer la relación del deber ser y lo que realmente es en la cotidianidad de la Hacienda Gavilanes (Aktouf, 2001, p.36). La técnica de recopilación de datos que se utilizó es la entrevista estructurada o estandarizada<sup>1</sup>. La unidad de análisis es la Hacienda Gavilanes y las unidades de análisis son los directivos de las áreas funcionales estudiadas.

## Marco referencial

Para estudiar las áreas funcionales de la Hacienda Gavilanes se consideran las perspectivas teóricas que aparecen en la tabla 1.

Dirección estratégica de Recurso Humano	Administración Financiera	Mercadeo
Organización – Estrategia	OFB	Sistemas de información
	FCL	Investigación de mercados
Desarrollo Organizacional	Gestión financiera de la empresa	Segmentación de mercados
Estructura-organigrama	Decisiones financieras	Estrategia de producto y servicios
	Estados financieros	Canales de distribución
Procesos de GTH	Análisis financiero	
	Diagnóstico financiero	

## Marco teórico

A lo largo de su historia, las organizaciones tienen cambios en su estructura organizacional, pasan de estructuras lineales

que suelen ser rígidas a estructuras matriciales que favorecen la integración en sentido horizontal y vertical y permiten un mejor desarrollo de las diferentes áreas de la organización. Para la presente investigación resulta útil conocer las diferentes estructuras organizacionales que se reflejan en los organigramas, políticas, estrategias e interrelaciones sectoriales, la Administración hace planteamientos teóricos con el fin de perfeccionar los procesos que permiten la consecución de los objetivos planteados por los diferentes actores que participan en la organización.

Cada empresa en su evolución define la estructura organizacional que considera más adecuada de según su actividad económica y la complejidad que ella ha alcanzado. Se define el organigrama como “la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas, en la que se muestran las relaciones que guardan entre sí los órganos que la componen” (Franklin, 2004, p.78). El organigrama permite analizar todas la funciones de la organización, establecer los niveles jerárquicos dentro de la misma, definir las funciones que corresponden a cada cargo y a cada persona; a su vez, permite conocer las líneas de autoridad que se tienen y la responsabilidad de cada una de ellas, ayuda a establecer los canales adecuados de comunicación conocidos también como conducto regular y, finalmente, establece las relaciones existentes entre los diferentes cargos y las unidades que se ven involucradas en el organigrama.

Esta representación gráfica de la estructura de una empresa permite conocer de manera rápida y general cada una de las áreas que esta maneja con sus respectivos cargos y denominaciones, que llevado a un ambiente

tangible, hace referencia a las personas que trabajan en ella; es así como desde tiempos atrás se ha sugerido un departamento, área, *staff* o división que se encargue de hacer cumplir las relaciones que se deben dar de acuerdo con lo plasmado en el organigrama. Esta área tiene la labor de administrar el capital humano de la organización, entendiendo este como el grupo de personas que hace posible el funcionamiento y el alcance de las metas planteadas:

El recurso humano es quizás el más importante de la empresa. Por ello es lógico que toda empresa realice esfuerzos por conseguir, mantener, desarrollar y utilizar este recurso de la mejor manera posible. Estos esfuerzos son los que se conocen como la administración de los recursos humanos (Guerra y Aguilar, 2006, p.125).

Las organizaciones enfocan la labor de la administración de recursos humanos en tres fases: consecución, mantenimiento y desarrollo de recurso humano. La primera tiene que ver con la consecución del capital humano, es decir, con las diferentes actividades que le permiten a la empresa atraer personal. Esta fase se inicia con la actividad de planeación de los recursos humanos para determinar el tamaño de la planta de personal que se requiere: “Para ello, es necesario hacer proyecciones de la demanda y la oferta de personal para luego tratar de equilibrar estas fuerzas a través del precio (Salario) que se paga por el uso del recurso” (p.126). Además, del tamaño de la demanda es necesario conocer las características de las personas que están en la organización, clasificándolos por factores como edad, sexo, conocimiento, especialidad, destreza o habilidades y el

potencial que estos tienen para suplir las necesidades actuales y futuras de la empresa. En la actividad de reclutamiento o “se descubre los candidatos potenciales para las vacantes actuales o anticipadas de la organización” (De Cenzo y Robbins, 2001, p.156), para realizar esta actividad es necesario previamente haber analizado y descrito el cargo que se va a ofrecer, lo que implica recopilar información a través de la observación y el estudio de los componentes de trabajo, las responsabilidades, las capacidades y requisitos físicos y mentales que son necesarios para desempeñar las labores del cargo. La descripción específica de los cargos provee a la persona a cargo del proceso de selección, disponer de información suficiente para escoger y contratar a la persona más adecuada para el puesto de trabajo y para la organización.

Las organizaciones cuentan con diferentes herramientas que les permitan evaluar los factores como el capital y el reclutamiento, entre ellos se encuentran los formatos de solicitud de cargos que buscan recopilar parte de la información que podrá ser corroborada con mayor detalle en una entrevista que tiene como fin ampliar y mejorar el conocimiento que se tiene del postulado; a través de esta es posible evaluar algunas aptitudes, actitudes, conocimiento e incluso habilidades. Sumado a ello, algunas organizaciones han implementado cierto tipo de pruebas, como las profesionales, que “son ejercicios que, de una u otra forma, simulan las condiciones reales de trabajo” (p.83), psicotécnicas “muy utilizadas hace algunos años, (...) son relegadas a unos casos muy concretos, como son, para la selección de personal administrativo y obrero, así como para la de titulados superiores en busca de su primer empleo” (p. 84), entre otras.

Después del proceso de selección la organización debe asegurar que la incorporación de la nueva persona al puesto de trabajo y su entendimiento de las condiciones de su clima laboral se realice de la mejor manera posible, este acercamiento condiciona el rendimiento dentro de su área de desempeño y su posterior desarrollo. El proceso de adscripción al puesto de trabajo o de inducción busca “convertir a una persona que viene de fuera (el nuevo) en un miembro más de la organización” (Puchol, 2007, p. 106). Algunas de los aspectos que se deben dejar en claro son la historia de la empresa, su evolución, tamaño, productos, es decir, todo lo que tiene que ver con la empresa y con el puesto de trabajo, la retribución o salario, ubicación de los servicios de la empresa, las normas de seguridad. La discusión de estos parámetros propicia una integración exitosa al contexto laboral y a los grupos de trabajo existentes, este último a veces fuera del alcance tanto del individuo que guía a la persona nueva como de este mismo porque en los grupos humanos existen normas no escritas que definen desde las maneras apropiadas hasta a quién hay que darle un tratamiento de respeto (p.107). Una vez culmina la incorporación de la nueva persona se da inicio al periodo de prueba, que se refiere al entrenamiento y la verificación de las aptitudes y actitudes idóneas para desempeñar la labor encomendada en un tiempo estipulado por la empresa.

La segunda fase enmarca las actividades que se realizan para mantener el recurso humano, ellas se enfocan principalmente a la motivación de las personas para alcanzar los objetivos esperados por la organización: “la motivación es el estudio de las razones o causas tanto internas como externas que explican por qué un individuo actúa de una determinada manera en una situación dada”

(Guerra y Aguilar, 2006, p.128). En este trabajo se logra conocer las variables principales que influyen en el comportamiento de los individuos con el fin de generar estrategias de estímulos como compensaciones, incentivos y beneficios que busquen mejorar la conducta de los individuos, entendiendo por estímulo todo aquello que incita a realizar algo. Los factores que influyen en el desempeño de las personas son externos o internos a la empresa, por tanto, algunos pueden ser controlados por ella y sobre ellos centra su atención y destina esfuerzos para contrarrestar aquellos relacionados directamente con el colaborador y su entorno.

Una de las principales estrategias que utilizan las empresas son los incentivos “programas destinados a recompensar a aquellos empleados con altos niveles de rendimiento. Estos incentivos pueden presentarse en formas diversas que incluyen primas y participación en los beneficios de la empresa” (Gómez-Mejía, et al., 1997, p.320) que buscan recompensar el desempeño de cada colaborador por los servicios o labores prestadas a la organización logrando que el individuo mejore su rendimiento día a día, para así poder contribuir de mejor manera al desarrollo empresarial.

La tercera fase del proceso de administración de personal se denomina capacitación y desarrollo e incluye las actividades encaminadas a ampliar las capacidades y habilidades del trabajador para mejorar su rendimiento. Se diferencia entre capacitación y desarrollo: la primera implica enseñar a los trabajadores cómo hacer con mayor eficiencia sus actividades, mientras que la segunda tiene que ver con la formación de los individuos que están próximos a recibir nuevas tareas y/o responsabilidades: “como

resultado de esta capacitación, los empleados pueden ser aún más efectivos en el puesto y desempeñar otros en áreas distintas o niveles más altos” (Bohlander y Scott, 2008, p. 294). Para determinar si realmente el esfuerzo en términos financieros que hace la empresa al invertir en este tipo de actividades está retornando a la organización es necesario realizar evaluaciones de desempeño que permitan determinar y medir el impacto que han tenido, tanto en el desarrollo del individuo como en el de la organización.

El desarrollo que alcanza la organización tiene una relación de doble vía con el alcance del plan estratégico, por eso se afirma que

La planeación estratégica es la toma deliberada y sistemática de decisiones que incluyen propósitos que afectan o deberían afectar toda la empresa durante largos periodos. Es una planeación que incluye plazos más largos, es más amplia y se desarrollan los niveles jerárquicos más elevados de la empresa, es decir, en el nivel institucional (Chiavenato, 2001, pp. 148-149).

En la ejecución de la estrategia de la empresa una de las áreas relevantes es la financiera, que se ocupa de planear, recopilar y utilizar de la forma más eficiente los recursos económicos de la empresa, recursos como capital y trabajo. Las actividades se encaminan a proporcionar herramientas de análisis y evaluación que faciliten la toma de decisiones, se clasifican en tres tipos:

La primera es la selección de las alternativas de inversión que se relacionan con “la determinación de la cantidad de capital de trabajo y activos fijos que la empresa utilizara para llevar a cabo sus operaciones” (García, 2009, p.31), es decir, con la cantidad de

activos que se espera tener en un determinado periodo de tiempo y su rentabilidad se mide por medio de la Tasa Mínima de Rendimiento Requerido (TMRR), que es el valor mínimo que un inversionista espera obtener de la inversión que ha realizado en la empresa, este es también el concepto de costo de oportunidad que se refiere al costo que implica tomar una decisión en vez de otra (p.38), mientras que el riesgo está implícito en cada decisión que se tome.

La segunda hace referencia a las decisiones de financiación de la empresa que da forma a la estructura financiera en la medida en que se usan fondos internos o externos y si estos últimos son de corto o largo plazo. Esta decisión es de gran importancia para la organización debido a su relación directa con la utilidad, si se tiene mayor deuda en relación con el patrimonio será mayor el monto por intereses que deben pagarse, y por tanto, mayor el esfuerzo en la obtención de utilidades operativas para obtener los recursos suficientes para cubrir la deuda. Además, el costo de capital o “el costo que a la empresa le implica poseer activos y se calcula como el costo promedio ponderado de las diferentes fuentes que esta utiliza para financiar sus activos” (p.37); este costo de capital se puede ver como la rentabilidad mínima que se debe esperar tengan los activos de la empresa lo que a su vez hace referencia a la TMRR, es así como las diferentes relaciones que se debe cumplir con las expectativas del inversionista, lo que se ha definido como el objetivo básico financiero que de manera más completa implica generar el valor agregado que permita crecer y mantenerse en el mercado a través de “la maximización de su valor, o lo que es lo mismo la maximización de la riqueza del propietario” (p.5). Su cumplimiento implica que la empresa genera sobre sus activos una

rentabilidad superior a su costo de capital, de esta manera es posible que el propietario obtenga una rentabilidad mayor a la esperada, es decir, mayor a su patrimonio.

La tercera y última decisión que se tiene en cuenta en el área financiera es acerca de los dividendos que hacen referencia al reparto de utilidades, es decir, a la distribución de estas entre los asociados o inversionistas de la organización. Dependiendo de la expectativa de cada inversionista se procede a hacer el reparto de dividendos, del cumplimiento de esta expectativa depende que el inversionista continúe en la empresa o venda sus acciones para invertir su dinero en algo que le genere mayores retribuciones de su efectivo; es de resaltar que el reparto de los dividendos se realiza después de haber cumplido con los compromisos adquiridos con los acreedores y las inversiones en activos operacionales. Para solventar o cumplir con la destinación de efectivos para la toma de las tres mencionadas decisiones el área de administración financiera cuenta con una herramienta que le permite monitorear el alcance del objetivo básico financiero, puesto que muestra la capacidad de liquidez que tiene la empresa, el comportamiento que se tiene en la generación de ingresos y los requerimientos de los gastos.

Esta herramienta se denomina flujo de caja libre, que es

el flujo de caja que queda disponible para atender los compromisos con los beneficiarios de la empresa: acreedores y socios. A los acreedores se les atiende con servicio a la deuda (Capital + Intereses) y a los propietarios con la suma restante con la cual ellos toman decisiones, una de las cuales es la determinación de la cantidad a repartir como dividendos (García, 2009, p.13).

El flujo de caja libre permite conocer la forma en que las utilidades se convierten en efectivo, con el fin de cumplir con las obligaciones de inversión, acreedores y socios. Cabe resaltar que gerencia debe velar por el aumento en forma constante del flujo de caja libre que le permita a la empresa continuar realizando la destinación de dineros para el cumplimiento de sus tres grandes obligaciones. Este cumplimiento se puede medir a través del análisis financiero, es decir, por el conjunto de técnicas y procesos que se utilizan para transformar la información de los estados financieros en información que se pueda utilizar para tomar decisiones respecto de los tres enfoques planteados; sin embargo, se dice que “el análisis financiero tradicional sigue siendo de utilidad para evaluar parcialmente la situación de la empresa, pero resulta insuficiente para revelar la capacidad presente y futura del negocio para cumplir los compromisos con sus accionistas, para generar valor” (Vera Colina, 2006, p. 156).

El diagnóstico debe realizarse conociendo la organización en su totalidad, sus estrategias generales y los planes operativos de cada una de las áreas funcionales básicas, pues estas están directamente relacionadas con el alcance del objetivo básico financiero nombrado antes en el presente escrito. La función financiera en la empresa está ligada a las demás áreas por las implicaciones que tienen sus decisiones sobre el valor de la empresa, las necesidades financieras y los factores de inversión, por eso se deben coordinar las actividades de todas las áreas en la obtención del objetivo financiero.

El departamento de mercadeo asume decisiones que tienen fuerte implicación en las finanzas de la empresa, las diferentes estrategias planteadas repercuten de manera positiva o negativa en términos económicos.



Este apartado se enfoca en la descripción y relación de los procesos de mercadeo con las demás áreas y procesos del plan estratégico de la empresa, haciendo claridad que todas las áreas funcionales desde producción, finanzas, personal y naturalmente mercadeo juegan un papel clave en la satisfacción de las necesidades del cliente.

El mercadeo o mercadeo hace las veces de puente entre lo que se decide de manera interna y lo que se quiere expresar o dar a conocer a los agentes externos tales como clientes, proveedores y entorno en general. Por este se entiende “el proceso de planear y ejecutar la creación, precios, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan las metas individuales y organizacionales” (Portillo y Morillo, 2009).

Desde la perspectiva del mercadeo, las investigaciones que se realizan para conocer las necesidades y deseos de los consumidores justifican los esfuerzos en términos económicos y sociales, porque acerca a las empresas a las personas y conocer el lugar en el que se encuentran y sus hábitos, las tendencias de compra y su poder adquisitivo; en el mercadeo interactúan de manera dinámica las empresas que tienen los productos u ofrecen servicios con los consumidores que tienen las necesidades que se deben satisfacer. En el mercadeo existen diferentes estrategias y planes de acción enfocados en suplir los requerimientos que día a día el mercado va arrojando, para manejar de manera más precisa la información necesaria en la toma de decisiones en cuanto al conocimiento de las necesidades de los clientes. La primera de ellas se conoce como sistemas de información, que

es una estructura que interactúa, es continua y tiene una orientación al futuro de las personas, equipo y procedimiento con el fin de generar y procesar un flujo de información para ayudar en la toma de decisiones de la gerencia en el programa de mercadotecnia de la empresa (Stanton, 1980, p.43).

Lo siguiente que debe hacerse para aprovechar de mejor manera los recursos y ventajas de la empresa es seleccionar un mercado objetivo o segmentación de mercado que, según Thompson (2005), es “la manera en que una compañía decide agrupar a los clientes con base en diferencias importantes de sus necesidades o preferencias, con el propósito de lograr una ventaja competitiva”. Para cada mercado objetivo se desarrolla una “mezcla de mercadeo”, que consiste en una serie de estrategias puntuales para satisfacer las necesidades específicas de los consumidores de acuerdo con las preferencias y las variables relacionadas, tales como edad, sexo, estado civil, número de hijos, ingresos y otras sobre la situación, tales como el nivel de calidad, el beneficio buscado, la capacidad de financiación, etc. Esta segmentación debe ser medible y homogénea, es decir, que se reúnan datos sobre un segmento de mercado con necesidades iguales, y por último, debe ser accesible, con el fin de aproximarse a dicho segmento con ofertas específicas en cuanto a precio y características.

El primer enfoque en la mezcla de mercadeo hace referencia al precio; dentro de esta variable se encuentra la estrategia de precios orientados a los costos, en la cual

La estimación de la demanda ayuda a los ejecutivos de marketing a desarrollar posibles precios que deben asignar a un

producto. Esto les indica la cantidad que ellos creen que estarán en capacidad de vender a diferentes precios. El hecho de conocer esto los conduce al siguiente paso en la determinación del precio de un producto, asegurando que el precio cubrirá los costos. Antes de que los ejecutivos de marketing puedan determinar el precio, deben comprender la relación del costo, la demanda y la ganancia para su producto (Solomon y Stuart, 2001, p.340).

La fijación de precio busca incluir los costos y distribuirlos de manera arbitraria en los gastos generales con base en los niveles esperados de operación y así lograr la maximización de utilidades.

El segundo elemento que se tiene en cuenta en la mezcla de mercado tiene que ver con la distribución del producto; esta hace referencia a los canales utilizados para hacer llegar el producto a los diferentes segmentos de mercado, distribución se puede definir entonces como “un conjunto de actividades y medios que ejecutan las empresas desde el final de la producción hasta la colocación del producto en los puntos de venta y en algunos casos en las manos del consumidor” (Martínez, y Jiménez, 1991, p.292). En la distribución juegan factores como la forma de transporte, el almacenamiento y la selección de los intermediarios; de la correcta selección de estos factores depende la eficiencia que tenga la empresa para lograr cumplir con su objetivo de llegar de la manera correcta al cliente final. Todos los elementos que se tienen en cuenta a la hora de elegir una mezcla de mercado tienen como objetivo principal dar un valor agregado a las utilidades; esto se logra a través del poder que tengan estas

estrategias y/o elementos para satisfacer la necesidad del cliente a través del producto.

Se dice que el mercadeo tiene la facultad de orientar la asignación correcta de los recursos provenientes de la organización que manejados por el área financiera hacia la producción de los bienes o productos que son requeridos por los consumidores, la distribución de la cantidad correcta en un momento determinado de acuerdo con el grado de preferencia y nivel de ingreso de los consumidores. El mercadeo es el coordinador de la actividad económica resultante de las decisiones que se toman en cuanto a consumidores, productores, intermediarios y demás participantes, basadas en la información obtenida por los sistemas de información, que permite decidir qué producir, cómo hacerlo, en qué momento y para quién hacerlo.

Finalmente, esta integración de las funciones internas se da por el simple hecho de que las organizaciones son conjuntos de personas interrelacionadas, o como plantea French (citado en Rodríguez, 2007, p.21), “una red dirigida por personas orientadas hacia objetivos múltiples de procesos administrativos y operacionales interactivos, así como de sistemas correspondientes de apoyo, la cual está inmersa en una red mayor de procesos y sistemas con los que interactúa”. El mercadeo, la administración de recursos humanos y la administración financiera son funciones básicas que le permiten a la organización llevar el plan estratégico a algo tangible, es decir, ver reflejada en la realidad la aplicación práctica de las ideas pre-establecidas en los planes operativos, para llevar al cumplimiento del objetivo con el que ha sido creada una organización.

## Áreas funcionales de la Hacienda Gavilanes

La Hacienda Gavilanes es un esfuerzo de trabajo empresarial que se inició hace 17 años en la zona rural de la ciudad de Pereira; se dedica a la comercialización de carnes de res, búfalo y cerdos, con la más moderna tecnología, procesa ganados y cerdos de primera calidad, para satisfacer a los clientes más exigentes. Se clasifica como una Pyme y corrobora los datos que indican que el sector está constituido por pequeñas y medianas empresas, como lo indica un estudio realizado por la superintendencia de sociedad, donde se establece que:

Por tamaño, el 53% de esta muestra la conforman las sociedades medianas, ósea 126 empresas, siendo éstas las que mayores ingresos operacionales generaron, contribuyendo con el 58% del total. También fue el grupo de empresas que presentaron las mayores utilidades operacionales (48%), ocupando el segundo lugar en los resultados finales del sector con el 47% (Ruiz y Peñarete, 2009, p.23).

La organización está regida por la resolución 2905 de agosto 22 de 2007, por la cual se establece el reglamento técnico sobre los requisitos sanitarios y de inocuidad de la carne y productos cárnicos comestibles de las especies bovina y bufalina destinados para el consumo humano y las disposiciones para su beneficio, desposte, almacenamiento, comercialización, expendio y transporte.

La empresa Hacienda Gavilanes tiene parámetros que utiliza para planear y ejecutar sus actividades; variables como competidores, proveedores y clientes están involucrados de manera continua en los

procesos realizados para poder alcanzar las metas pre-establecidas. En relación con los competidores, existen políticas organizacionales en las cuales se establecen normativas para el trato de estos; una de ellas está enfocada a una competencia limpia y que evite a toda costa una guerra de precios que no están dispuestos a afrontar. Además, reconocen que son una parte muy pequeña de todo el mercado de cárnicos, por lo cual se enfocan en generar las utilidades necesarias y no vender por debajo de sus costos; esto se pudo evidenciar en la entrevista desarrollada al sub-gerente (Hacienda Gavilanes, 2011).

En cuanto a proveedores, la metodología utilizada por la organización se enfoca básicamente en las recomendaciones hechas por los integrantes de la junta directiva o por los mismos competidores; de igual manera, realizan una evaluación rigurosa de la calidad de los productos entregados por los proveedores, permitiéndoles conocer los aliados más estratégicos para continuar con su filosofía de calidad.

La empresa posee tres tipos de clientes: institucionales, comercializadores o expendedores y el público en general, para cada uno rige una estructura y procesos diferentes. A cada uno se le hace seguimiento mediante investigación de mercados, diseño de productos, proveedores y políticas específicas, todo esto unido por medio de la planeación que se realiza y que le permite a la empresa determinar sus actividades.

Un factor externo que determina ciertas actividades desarrolladas por la empresa es el de sustitutos perfectos; para el sub-gerente de la empresa el principal producto que capta parte de la demanda es el pollo, por lo que deben tomar decisiones que les permitan abarcar parte de esta demanda para el sector

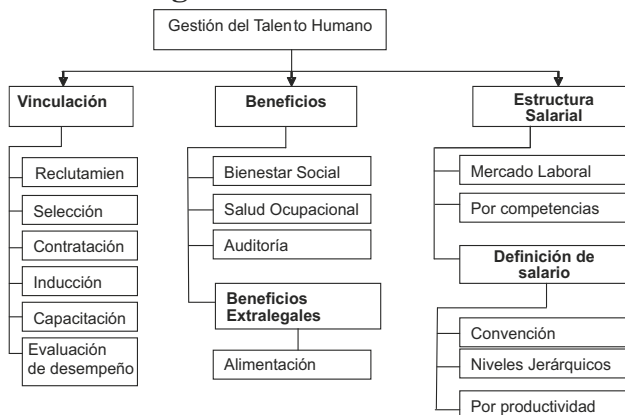
de cárnicos. Estas variables determinan las operaciones de la organización cuya proyección es que en el 2012 sea reconocida como marca líder en carnes y productos derivados, en la ciudad de Pereira inicialmente y con desarrollo posterior en la región del Eje Cafetero, como marca innovadora a nivel comercial, de mercadeo y de ventas; con una red de clientes perfectamente consolidada, con capacidad de innovación y generación de nuevos productos que satisfagan las necesidades del mercado y con criterios de generación de valor que garanticen una alta rentabilidad de su proyecto.

Este trabajo se enfocó en el análisis de las respectivas variables en el nivel productivo o de procesamiento de la organización.

### Procesos de gestión del talento humano y su alineación con la estrategia de la Hacienda Gavilanes

En la entrevista concedida por la señora Gloria Stella Carvajal, directora de Recursos Humanos de la organización, se evidenció que los procesos de vinculación que involucran reclutamiento, inducción, capacitación y otros, son realizados en su totalidad por el directivo del área de gestión del talento humano (Figura 1)

**Figura 1. Procesos GTH**



Además, el área desarrolla planes que otorgan beneficios a los colaboradores; entre estos se encuentran bienestar social, salud ocupacional y auditoría, que buscan el mejoramiento continuo de todos los procesos que se llevan a cabo. La empresa tiene un programa de alimentación diaria y brinda el almuerzo a todos sus colaboradores.

Las 95 personas están vinculadas a la empresa a través de una cooperativa y su contratación busca regularidad en el personal, cuenta con 3 aprendices del SENA, 2 de ellos realizan labores eléctricas y el otro de ellos se desempeña en el área de sistemas.

A pesar de que la empresa busca generar fidelidad en sus colaboradores, presenta algunos problemas relacionados con el manejo del talento humano; uno de ellos es la falta de personal especializado, escaso compromiso del trabajador y la falta de honestidad.

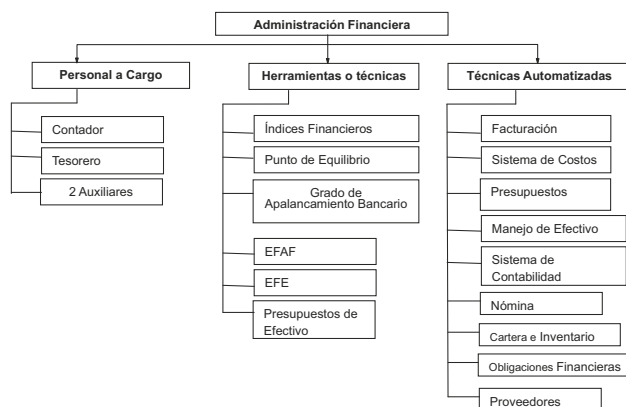
La estructura salarial es definida de acuerdo con el mercado laboral y los resultados que arrojan las evaluaciones de desempeño; además de esto, el aumento depende de los niveles jerárquicos y la fijación del salario mínimo se realiza por convección colectiva. Por otro lado, el sistema de compensación que tiene la empresa es de pago variable, dependiendo de la productividad. En relación con los indicadores de gestión de talento humano, el más utilizado es el de frecuencia por accidentalidad, que se maneja en la planta de la empresa.

### Herramientas financieras en La Hacienda Gavilanes y el objetivo básico financiero

En la entrevista realizada a la contadora Patricia Orozco se encontró que el área financiera está conformada por las secciones

de tesorería y contabilidad. Las decisiones del área financiera son apoyadas de manera constante por la gerencia, quien junto con el comité de gerencia evalúan las implicaciones de las estrategias a desarrollar (Figura 2). Las herramientas financieras que utiliza la empresa para realizar un análisis continuo de su estado son la planeación y ejecución del presupuesto, los índices financieros y el cálculo del punto de equilibrio, elaborados y analizados mensualmente por la contadora; la medición del grado del apalancamiento financiero se realiza cada vez que sea necesario, también por parte de la contadora.

**Figura 2. Procesos del área financiera**



Además, en la empresa se desarrolla cada mes el estado de origen y aplicación de fondos, el flujo de efectivo y el presupuesto; el presupuesto y la planeación de la organización se hacen con un horizonte de un año.

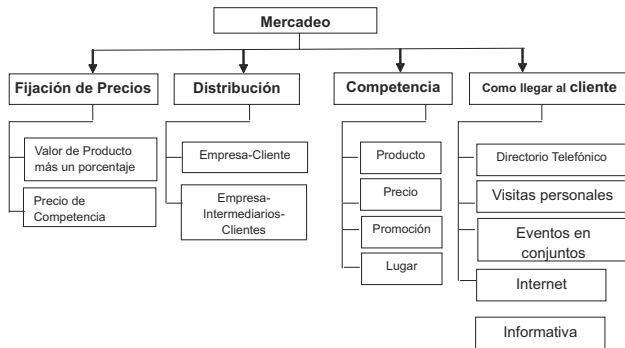
La empresa actualiza de manera permanente los diferentes aplicativos tecnológicos para desarrollar sus programas; tiene automatizado el sistema contable, la elaboración de la nómina, el manejo de cartera e inventarios, los procesos de facturación, el sistema de costos, el establecimiento de presupuestos, el manejo de efectivo, las obligaciones financieras y el

manejo de proveedores. Las herramientas utilizadas por la empresa apoyan la obtención del objetivo básico financiero, que es la maximización de las utilidades para cumplir con sus responsabilidades con los propietarios, los proveedores y trabajadores.

## **Estrategias de mercadeo de Hacienda Gavilanes**

Los productos cárnicos y las carnes finas maduradas y empacadas al vacío de la Hacienda Gavilanes, se constituyen en esfuerzo empresarial de Risaralda, para Colombia, en el que con la más moderna tecnología, se procesan bovinos y porcinos de la mejor calidad, para satisfacer a los clientes más exigentes. Con genética especializada para la producción de carne, en praderas naturales de la propia empresa, desarrolla la ceba de animales jóvenes, en períodos cortos de tiempo, logrando de esa manera carnes de altísima calidad y ternura. El trabajar con pasturas naturales y evitar por filosofía de la empresa la utilización de implantes o productos químicos que estimulen la ceba, permite afirmar que los productos son verdaderamente sanos.

Los productos principales son los cortes de carne de cerdo y de vacuno. Además, todos los procesados son elaborados con los controles necesarios que garantizan la calidad en toda la cadena alimentaria. Estos nacen de la combinación apropiada de carnes finas del frigorífico con condimentos y especias aprobadas que aseguran una buena estabilidad, así como un color, olor, sabor y forma característicos de cada uno. También se cuenta con un proceso final de ahumado que incorpora más sabor y conservación. Las estrategias de mercadeo empleadas por la organización Hacienda Gavilanes aparecen en la Figura 3.

**Figura 3. Procesos de mercadeo**

La estrategia de fijación de precios que emplea la empresa es aquella en la que se toma el valor del producto más un porcentaje. En lo referente al manejo de la distribución de los productos utiliza dos canales: el directo empresa–cliente y el de intermediarios, para llegar a un segmento de mercado diferente. Para cada uno de los clientes la empresa maneja un brochure que tiene los productos diferenciados en categorías.

En cuanto a los competidores, la empresa identifica sus acciones a través del estudio de los productos que ofrecen, los precios a los que los están ofreciendo, la estrategia publicitaria que utilizan y los canales de distribución que utilizan.

Finalmente, la estrategia publicitaria que utiliza la empresa está dada por la combinación de directorio telefónico, las visitas personales, el uso de internet, la elaboración de impresos y la organización de eventos en conjuntos residenciales.

### **Las relaciones existentes entre las áreas funcionales de la Hacienda Gavilanes**

En la Hacienda Gavilanes, las áreas funcionales de recursos humanos, mercadeo y administración financiera no alcanzan un desarrollo suficiente para que requieran

relaciones sólidas y tareas complejas basadas en comunicación permanente. Cada área maneja objetivos aislados y sus directores están enfocados en hacer el trabajo operativo que les corresponde y no en la generación de estrategias conjuntas que les permitan unir sus responsabilidades para llegar al cumplimiento de las metas propuestas por la organización.

El órgano encargado de velar porque las áreas trabajen en pro de un objetivo común es el comité de gerencia, que se reúne cada mes y evalúa el estado de la organización en su totalidad; es de allí de donde surgen las estrategias y las acciones a tomar para el mes siguiente.

Los procesos de gestión de talento humano que realiza la empresa Hacienda Gavilanes son los requeridos para su funcionamiento; sin embargo, no se encontró una estructura sólida que apoye a las demás áreas de la organización, es decir, no se le da la relevancia suficiente que la ubique como un área estratégica que enlace los objetivos de la empresa con los objetivos de sus colaboradores, lo que influye directamente en los resultados y en el alineamiento del manejo de personal con la planeación estratégica corporativa.

La organización tiene como objetivo principal la maximización de utilidades; esta perspectiva corresponde a una visión “cortoplacista” enfocada en los resultados inmediatos y no en el largo plazo. Se busca remunerar la inversión de los socios en cada periodo, pero no se plantea la generación de valor en el largo plazo que en últimas asegure mayores dividendos en el tiempo.

Las estrategias de mercadeo que involucran precio, promoción, producto y plaza no están establecidas de manera concreta, posiblemente

porque no existe una persona responsable de generar ideas y llevarlas a cabo para posicionar y lograr mayores resultados propiciados por una estrategia competitiva en torno al mercadeo.

Finalmente, tras encontrar las diversas situaciones que se presentan en las áreas funcionales de la empresa, se puede concluir que aunque existen unas relaciones propias de las actividades operacionales, no se están generando vínculos estratégicos que lleven a la organización a elevar su productividad y lograr un mayor desempeño como empresa, es decir, no hay un mejoramiento continuo que la fortalezca en el mercado.

## Referencias

- Aktouf, O. (2001). *La metodología de las ciencias sociales y el enfoque cualitativo en las organizaciones*. Colombia: Artes Gráficas del Valle.
- Bohlander, G. y Scott, G. (2008). *Administración de recursos humanos*. México: Cengage Learning.
- Carvajal, Gloria Stella, Directora de Recursos Humanos. Entrevista concedida en abril de 2011.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración proceso administrativo*. Colombia: Mc Graw Hill.
- De Cenzo, D. Robbins, S. (2001). *Administración de recursos humanos*. México: Limusa.
- Franklin, E. (2004). *Organización de Empresas*. Madrid: Prentice Hall.
- García, O. (2009). *Administración financiera: fundamentos y aplicaciones* (4 ed.). Cali: Prensa Moderna Impresores.
- Gómez-Mejía, L., Balkin, D. y Cardy, R. (1997). *Gestión De Recursos Humanos*. Madrid: Prentice Hall.
- Guerra, G. y Aguilar, A. (2006). *Economía del agronegocio*. México: Limusa.
- Lerma, H. (1999). *Metodología de la investigación*. Colombia: Postergraph.
- López, S., Gil, A. y Salazar, G. (2010). *Documento Colectivo tercer semestre programa de Administración de Empresas*. Pereira: Universidad Católica de Pereira.
- Martínez, S. y Jiménez, J. (1991). *¿Cómo dominar el marketing?* Colombia: Norma.
- Moreno, A. y Gallardo, Y. (1987). *Aprender a investigar. Recolección de la investigación*. Bogotá: ICFES.
- Orozco, Patricia, contadora. Entrevista realizada en abril de 2011.
- Portillo, R. y Morillo, J. (2009). *El mercadeo social/estratégico de los productos/servicios y la definición del perfil de competencias del profesional de la información*. Disponible en <http://find.galegroup.com/gtx/infomark.do?&contentSet=IAC- Documents&type=retrieve&tabID=T002&prodId=AONE&docId=A236570058&source=gale&srcprod=AONE&userGroupName=ucpr&version=1.0>

- Puchol, L. (2007). *Dirección y gestión de recursos humanos*. España: Ediciones Díaz de Santos.
- Rodríguez, A. (2003). *La realidad de la pyme colombiana. Desafío para el desarrollo*. <http://www.fundes.org/uploaded/content/publicacione/1241969270.pdf>
- Rodríguez, J. (2007). *Administración moderna de personal*. México: Cengage Learning.
- Ruiz, H. y Peñarete, A. (2009). *Desempeño del sector ganadero cría de ganado vacuno, años 2006 a 2009*. Disponible en [http://sirem.supersociedades.gov.co/SIREM/files/estudios/SECTOR\\_CRIA\\_DE\\_GANADO\\_2006\\_2009%20.pdf](http://sirem.supersociedades.gov.co/SIREM/files/estudios/SECTOR_CRIA_DE_GANADO_2006_2009%20.pdf)
- Solomon, M. y Stuart, E. (2001). *Marketing: Personas reales, decisiones reales*. Colombia: Prentice Hall.
- Stanton, W. (1980). *Fundamentos de marketing*. Mexico: McGraw Hill.
- Thompson, I. (2005). *La segmentación del mercado*. Disponible en <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/segmentacion-del-mercado.htm>
- Vera Colina, M. A. (2006). Gerencia Basada en Valor: La Inclusión del Costo Financiero como un Costo de Oportunidad Actualidad Contable. *FACES*, 9(13),154-165. Disponible en <http://find.galegroup.com/gtx/infomark.do?&contentSet=IAC-Documents&type=retrieve&tabID=T002&prodId=AONE&docId=A173969672&source=gale&srcprod=AONE&userGroupName=ucpr&version=1.0>
- Visa y The Nielsen Company (2007). *Perspectivas de las pymes en América Latina*. Estudio presentado por Visa y The Nielsen Company. 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)