

EQUIMAT S.A.*

Equimat S.A.

*Lina Marcela Correa Duque
Juliana Hernández Mesa
Jorge Hernán Marín Montoya***

* 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 artículo se describe el desempeño de las áreas funcionales en una PyMe del departamento de Risaralda, mediante la documentación de una experiencia particular. Se pretende acercar al estudiante a la vida real de las organizaciones, relacionar la teoría con la práctica y conocer el desarrollo organizacional de una empresa.

DESCRIPTORES: Organización, desarrollo organizacional, mercadeo, gestión de talento humano.

ABSTRACT:

This research describes the performance of the functional areas in a PyME in the Department of Risaralda, through the documentation of a particular experience. It aims to bring the student to the real life of organizations, to link theory to practice and learn the organizational development of a company.

DESCRIPTORS: Organization, organizational development, marketing, human resource management.

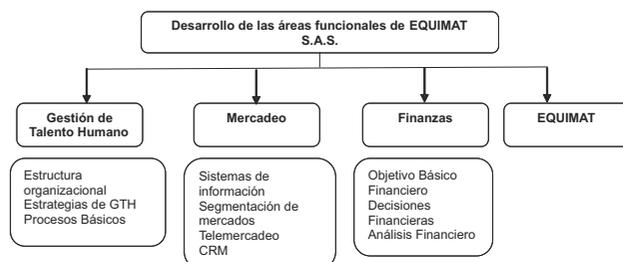
La descripción del funcionamiento de las áreas de una empresa fortalece el aprendizaje de los estudiantes de Administración de Empresas porque les permite conocer cómo se definen las estrategias, se organizan las actividades diarias, se establecen las relaciones con el entorno, la manera como satisface las necesidades de sus propietarios, colaboradores, proveedores y clientes. En este caso se estudian los procesos de recurso humano, mercadeo y finanzas que lleva a cabo EQUIMAT S.A. a partir de la discusión teórica del desarrollo organizacional y su comparación con la información obtenida de documentos de trabajo de la empresa y de entrevistas semi-estructuradas a sus directivos.

La entrevista semi-estructurada se utilizará como herramienta en la guía de preguntas dirigidas al empresario de EQUIMAT S.A.S., también se utilizará la técnica de observación directa e indirecta. El nivel de comprensión de esta investigación es cualitativo, pues busca caracterizar todas las diferentes áreas funcionales de la empresa. La pregunta orientadora interroga las características del desempeño de las áreas funcionales de la empresa EQUIMAT S.A.S.

Marco referencial

El marco de referencia se construye a partir de los conceptos más importantes que se utilizarán para realizar esta investigación (Figura 1).

Figura 1. Las áreas funcionales en la empresa Equimat S.A.S.



Perspectiva gestión del talento humano

La relación entre los órganos de la empresa se puede ver en forma gráfica a través de un organigrama, donde se evidencia la división del trabajo, la jerarquía y los puestos que desempeña cada persona. La estructura organizacional establece los conductos a seguir, regida por la autoridad y el poder que se muestra en una empresa, el cual garantiza el funcionamiento de la organización: “La estructura organizacional permite determinar los objetivos de la empresa, definir las actividades para cumplir dichos objetivos, agrupar los colaboradores aptos para desempeñar actividades y organizar las personas asignándoles autoridad y responsabilidad” (Usme, 1998, p.38).

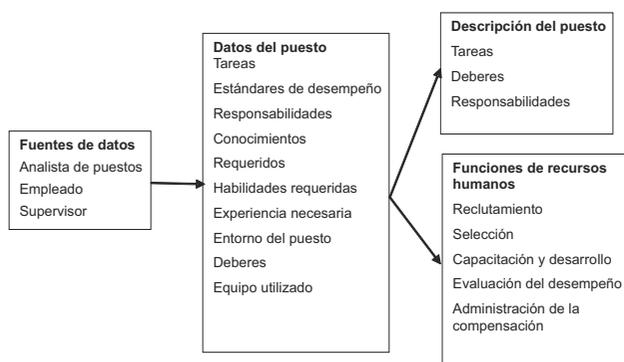
Para toda empresa, uno de los recursos más importantes es el talento humano, pues gracias a él puede desempeñar sus labores satisfactoriamente; por ello existe un área encargada de la dirección efectiva y eficiente de este recurso. Dentro de sus funciones principales están: reclutamiento y selección de personal capaz, responsable y adecuado a los puestos de la empresa, motivación, capacitación y evaluación del personal; establecimiento de un clima laboral agradable para el desarrollo de las actividades.

Para llevar a cabo las actividades de una organización es necesario contar con un plan estratégico que tiene por objetivo, “(...) anticipar y hacer previsiones ante el ingreso de personas a una organización, su estancia en ella y su salida de la misma” (Bohlander & Snell, 2008, p.50). Este plan estratégico también se realiza para la organización en general, que “implica un conjunto de procedimientos para tomar decisiones sobre los objetivos a largo plazo y las estrategias de la organización. (...) Estos se enfocan en

especial en cómo se posicionara la organización respecto a sus competidores para lograr la supervivencia, el valor y el crecimiento a largo plazo” (p. 50).

Para formular y realizar un plan estratégico es necesario contar con personas capacitadas para esta labor; por esto, el área de recurso humano se encarga de contratar personas aptas para los diferentes cargos de la organización. Resulta en este sentido importante analizar cada cargo y tener claras las competencias necesarias para cada uno de ellos. El análisis de puestos es, “un proceso para obtener información acerca de los puestos mediante la determinación de los deberes, las tareas o las actividades de los mismos” (p. 144). Su objetivo principal es ayudar a la empresa a establecer hasta qué punto los requisitos de selección están relacionados con el puesto a desempeñar. En la Figura 2 se muestra el proceso del análisis de un cargo y su importancia en la selección de personas calificadas para realizar las tareas en la empresa.

Figura 2. El análisis de cargos (Bohlander y Snell, 2008, p.145)



Los cargos tienen una remuneración, beneficios que hacen que las personas estén motivadas y hagan sus tareas correctamente. La compensación integral tiene como objetivo atraer, retener y mantener a las

personas, hacer crecer su autoestima y motivarlos. Esta es una herramienta que no solo recompensa el trabajo realizado, si no que eleva mucho más el concepto de remuneración y beneficio:

Parece pues, que el poder de atracción, de retención y de motivación de un puesto depende de algunos factores más que de la simple retribución económica (...). La compensación integral está formada por cuatro factores principales: retribución, beneficio, formación y desarrollo y clima organizacional (Puchol, 2007, p.230).

La retribución se puede ver como el sueldo fijo, las tarjetas de crédito, vehículos de la empresa, entre otros. Los beneficios son, por ejemplo, los seguros, jubilación, bonos, clubes, entre otros: “Los beneficios, a diferencia de la retribución, no se perciben por lo que se hace, sino por lo que es [un miembro de la organización]” (Puchol, 2007, p. 231). F+D está compuesta por la evaluación de desempeño, la formación y los planes de carrera que la empresa ofrece para los trabajadores de la organización. El clima es el ambiente que rodea a los empleados; existe el clima interno y el externo: el interno comprende la comunicación entre el personal, trabajo en equipo, participación, y el externo sería la imagen corporativa y su prestigio.

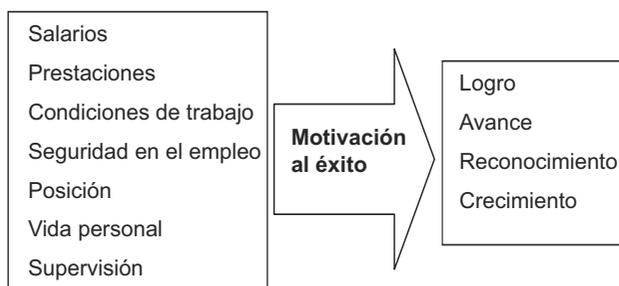
Los beneficios y retribuciones permiten que las personas estén motivadas, y por tanto, desarrollen a cabalidad sus actividades:

La motivación puede definirse como lo que impulsa, dirige y mantiene el comportamiento humano (...), alude al deseo que tiene el individuo de realizar su trabajo lo mejor posible, o de realizar

el máximo esfuerzo en la ejecución de las tareas que se le han asignado. Una importante característica de la motivación es que se trata de un comportamiento dirigido hacia un objetivo.” (Gómez, Balkin, & Cardy, 1998, p. 102).

La Figura 3 muestra la importancia de los diferentes factores que motivan a las personas hacia el éxito.

Figura 3. Factores motivadores del éxito (Montes, 1990, p.221)



Perspectiva de mercadeo

Después de tener en la organización personas motivadas, bien remuneradas, se puede hablar de talento humano, con metas afines con los de la organización, con ideas nuevas y con competencias para diseñar estrategias de mercadeo que aseguren el largo plazo de la empresa. El área de mercadeo tiene como propósito llegar al cliente, persuadirlo de comprar, usar el producto y/o servicio y volver a utilizarlo, para así crear una fidelidad con la empresa: “el mercadeo es una función organizacional y un conjunto de procesos para crear, comunicar y brindar valor a los clientes y para gestionar las relaciones con los clientes en formas que beneficien a la organización y a sus interesados” (Metzger & Donaire, 2007, p.2).

Para que la estrategia de mercadeo tenga éxito es necesario contar con un sistema de información para recolectar datos, analizarlos, elaborar informes, programas, procesos de inteligencia y tomar decisiones; además, conformar una base de datos de los posibles clientes, así la empresa sabrá si su producto tendrá acogida en el mercado, conocer sus clientes potenciales, entre otros. La empresa debe estructurar un sistema de información de mercadeo estable, sistemático y con orientación de largo plazo, que permita generar, procesar, almacenar y más tarde recuperar la información en la toma de decisiones.

Un sistema de información de mercadeo es, según Garmendia, Aguirre y Romeiro:

El concepto de sistemas aplicado al manejo de información para:

- Decidir qué datos se necesitan en la toma de decisiones
- Generar y reunir esa información
- Procesar los datos
- Facilitar el almacenamiento y recuperación futura de la información

Con la información que arroja este sistema y la identificación de los posibles clientes, se hace la segmentación del mercado para conocer las necesidades, el entorno en el que se mueven los posibles compradores y definir las estrategias más adecuadas para cada segmento; además, conocer cuál es la mejor opción para penetrar el mercado

La segmentación de mercado es quizá la contribución más importante del mercadeo a la estrategia de negocios, ya que constituye el fundamento para seleccionar mercados objetivos, lo que determina a su vez como se estructura la

empresa para brindar valor a su mercado objetivo seleccionado (...). La segmentación consiste en agrupar a consumidores que tienen deseos y necesidades semejantes, descritos anteriormente como impulsores de valor (Metzger & Donaire, 2007, p.28).

Después de segmentar su mercado la empresa define las estrategias que se adapten a sus necesidades, tipología de clientes y entorno. Una de estas estrategias puede ser el telemarketing, en la que el teléfono se convierte en una herramienta importante de comunicación directa del marketing y permite una comunicación inmediata de doble vía:

El uso del teléfono, igual que otros medios de marketing directo, puede planearse para alcanzar objetivos específicos; pero, además, permite una mayor flexibilidad en su puesta en práctica. El teléfono es único porque la retroalimentación inmediata permite controlar estrechamente las llamadas, a fin de ayudar a asegurar que estos objetivos se cumplan de la manera económicamente más efectiva (Stevens, 1992, pp. xiii-xiv).

Esta estrategia directa de marketing tiene ventajas y desventajas que la empresa debe ponderar para conocer si este método es el correcto o encontrar uno que se adapte a sus necesidades. Las ventajas son: dirigido al blanco, personal, interactivo, inmediato, de alta calidad, flexible, medible y contabilizable, se puede probar, penetrante, económicamente efectivo. Las desventajas son: más costoso que algunas otras técnicas, comparativamente de bajo volumen intangible, a veces impertinente, fácilmente mal empleado (Stevens, 1992, p.3).

Otra estrategia que resulta relevante es la conocida como *Customer Management Relationship* (CRM), cimentada en la conformación de la base de datos de marketing y una relación estrecha con los proveedores y los clientes. Se busca entender y anticipar las necesidades de los clientes existentes y también de los potenciales, que actualmente se apoyan en soluciones tecnológicas que facilitan su aplicación, desarrollo y aprovechamiento. En pocas palabras, se trata de una estrategia de negocios enfocada en el cliente y sus necesidades (Lamb, Hair & McDaniel, 2006). Esta estrategia genera ventaja competitiva porque busca anticipar las necesidades y deseos de los clientes y así innovar en el diseño de los productos o servicios de la empresa.

Perspectiva financiera

Las estrategias que se formulan y ejecutan en la empresa implican recursos para inversión y flujos de efectivo, por eso es necesaria una acertada gestión del área financiera. Esta área esta encargada de la administración y control de los recursos económicos y financieros de la empresa, la obtención de los recursos internos y externos necesarios para alcanzar el objetivo básico financiero.

La gestión financiera es un proceso que involucra los ingresos y egresos atribuibles a la realización del manejo racional del dinero en las organizaciones y, en consecuencia, la rentabilidad (financiera) generada en un periodo determinado. El objetivo básico de la gestión financiera se define desde dos elementos: la generación de recursos o ingresos, incluyendo los aportados por los asociados, y desde la eficiencia y eficacia en el control de los recursos financieros para tener niveles de aceptables y satisfactorios en su manejo (Quesada, Jiménez y García, 2002).

Para toda empresa es muy importante cumplir con el objetivo básico financiero, entendido este como “la maximización de su valor o lo que es lo mismo, la maximización de la riqueza del propietario” (García, 1999, p.5). Este objetivo tiene en cuenta la maximización del valor, la optimización de las actividades, la reducción de costos en condiciones de buena calidad, es decir, en mercadeo satisfacer las necesidades del cliente, en recurso humano satisfacer las necesidades del cliente interno y así con todas las aéreas: “Si el valor de la empresa aumenta es porque también se están logrando los objetivos de mercadeo, producción y recursos humanos” (p.5).

El objetivo básico financiero (OBF) no sólo es la maximización del valor sino que además se deben tener en cuenta propósitos como crecer y permanecer; el crecer se ve reflejado en las inversiones en activos de la empresa y el permanecer se da cuando esta logra convertir las utilidades en flujo de caja libre para cubrir las obligaciones financieras. Este flujo de caja es la capacidad de convertir las utilidades en dinero, para cubrir obligaciones con los acreedores, inversiones operacionales e inversionistas:

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 se toman decisiones, una de las cuales es la determinación de la cantidad a repartir como dividendos (p.13).

El flujo de caja libre es muy importante para determinar el valor de la empresa, para saber si este valor aumenta o disminuye: “(...) los dos grandes promotores del valor de la empresa son el flujo de caja libre y la rentabilidad del

activo y por lo tanto los esfuerzos gerenciales deben enfocarse hacia la permanente mejora de estos dos indicadores” (pp. 40-41).

Existen unas hipótesis básicas que sustentan la valoración de una empresa (García Pérez de Lema, s.f.):

1. Empresa en funcionamiento, como regla general se admite que la valoración de un negocio se hace sobre la hipótesis de que este negocio seguirá funcionando de forma indefinida, ya que, en caso contrario, no existirá posibilidad de obtener rentas futuras.
2. Unidad de conjunto, un negocio está formado por un conjunto de bienes y factores, tangibles e intangibles, que trabajan como un todo y por tanto no pueden ser evaluados de forma individualizada.
3. Fundamentos económicos (teoría de la inversión). El valor de cualquier empresa viene determinado por su capacidad para generar renta que ha de ser valorada en el momento presente. De acuerdo con la teoría de la inversión, el valor de capital de una inversión es igual al valor actualizado de los rendimientos esperados en términos de flujos de tesorería.
4. Fundamentos económicos (teoría financiera). El valor de una empresa está relacionado con sus características financieras: su crecimiento esperado, sus flujos de tesorería esperados (FT) y su nivel de riesgo esperado.

Además del valor que se le da a las empresas, es necesario estudiar los resultados arrojados por las decisiones financieras y que sustentan si los resultados fueron positivos o negativos

(Rojo, 2007). Existen 3 decisiones básicas: inversión, financiación y dividendos.

Las decisiones de inversión determinan el tamaño y crecimiento de la empresa, la cantidad de capital de trabajo y el volumen de activos fijos requeridos para sus operaciones, las condiciones de los créditos que se les concede a los clientes, los inventarios, la combinación entre activos fijos y corrientes. Las decisiones de financiación tienen que ver con la consecución de fondos para la adquisición de los activos que se requieren para la operación del negocio. La estructura financiera de la empresa soporta las decisiones de dividendos a repartir a los asociados, según sus compromisos (García, 1999, pp.31-32), también define la parte del flujo de caja bruto que se debe retener para garantizar la reposición del capital del trabajo y los activos fijos, según los compromisos de pasivo, además de los planes de inversión en nuevos proyectos. (p. 44).

Los estados de fuente, de flujo de efectivo y el presupuesto de efectivo permiten evaluar la decisión de repartos de utilidades. Para soportar las decisiones financieras se requiere el análisis financiero; es una excelente herramienta de control porque permite a los directivos y propietarios estudiar los “signos vitales” de la empresa y medir el efecto esperado que tienen las decisiones estratégicas y de gestión. Su metodología permite conocer el pasado, el presente y planear el futuro de las organizaciones en los aspectos financiero y económico; en él se mezclan elementos cuantitativos, estados financieros representados en dinero, con elementos cualitativos como la situación económica, condiciones de mercado, tipo de negocio y administración, entre otros. Los elementos cualitativos tienen impacto positivo o negativo en el funcionamiento de la organización (Jaramillo, 2006, p.1).

Empresa Equimat S.A.

La empresa en la que se lleva a cabo la actividad investigativa pertenece al sector de servicios, subsector de mantenimiento y alquiler de maquinaria. La empresa Equimat S.A.S. se dedica al mantenimiento de alquiler de montacargas para las empresas industriales, venta de equipos nuevos, usados, repuestos para todo tipo de montacargas en todas las marcas; administración, capacitación de operarios y asesorías. La empresa desarrolla un acercamiento con sus clientes para conocer en detalle la operación que realizan y prestar una mejor asesoría.

Equimat S.A.S. está ubicada en la ciudad de Pereira, fue fundada en 1998 y lleva en el mercado 13 años; su propietario es Óscar Hoyos Hoyos, ingeniero mecánico con posgrado en comercio exterior y empaques. La empresa tiene definida la misión y la visión para el desarrollo de sus actividades internas y externas. Su organización es funcional con un área administrativa que se estructura en tres departamentos comercial, financiero y de mantenimiento.

Recursos Humanos de la empresa EQUIMAT S.A.S.

Los procesos de gestión del talento humano se realizan en una sección adscrita al área administrativa, responsable de los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción; además, realizan capacitaciones a sus empleados, desvinculaciones, retiros y auditoría de recursos humanos. La empresa lleva a cabo acciones en salud ocupacional, tiene definida su estructura salarial, el incremento de salarios lo hace de acuerdo con el del salario mínimo legal y utiliza un sistema de compensación por comisiones. La empresa cuenta con beneficios extralegales

de alimentación, de retiro por pensión, educación para los trabajadores y por muerte del trabajador.

Equimat tiene 13 colaboradores vinculados mediante contrato a término indefinido, en este momento no tiene aprendices ni estudiantes en práctica, pero tienen un servicio temporal de manejo de archivos y organización de los mismos. Los principales problemas que posee la organización en este departamento son la falta de personal especializado, el ausentismo, la impuntualidad y el acondicionamiento de planta.

Los indicadores de gestión humana son los relacionados con salud ocupacional.

Estrategias de mercado de la empresa Equimat S.A.S. y las necesidades de los clientes

El área de mercadeo está encargada de la fijación de precios, los procesos de venta y de publicidad. La estrategia de fijación de precios es el valor del producto más un porcentaje. La empresa tiene actividades de publicidad para la venta de sus productos, que están separados por categorías. El canal de distribución definido es el de nivel 1: Empresa-Cliente.

El plan de mercadeo se basa en telemercadeo, los medios para llegar a los clientes son el directorio telefónico, las visitas personales, impresos, internet y desarrollo de su página web. La estrategia de telemercadeo no están muy estructuradas y no hacen una publicidad activa para los clientes.

Equimat hace seguimiento a las estrategias de su competencia a través de los portafolios de productos y servicios, de las ofertas, promociones y mensajes publicitarios.

El área de comercio exterior se encarga de los pedidos de repuestos y los montacargas para la venta, mantenimiento y alquiler.

Procesos de la empresa Equimat para cumplir con su Objetivo Básico Financiero

El departamento financiero utiliza herramientas o técnicas como razones o índices financieros, estado de origen y aplicación de fondos, flujo de efectivo (elaborados cada mes) y cálculo del punto de equilibrio (cada 6 meses); el responsable de todo lo anterior es el jefe administrativo.

Los objetivos de este departamento son asegurar la maximización de las utilidades de la empresa, con bajos niveles de endeudamiento, y dar más participación al patrimonio como fuente de financiación.

El valor aproximado de las ventas de la empresa es menor de 1000 millones; las ventas a crédito participan del 61 a 80% en el total de los ingresos operacionales. El valor de sus activos está por debajo de 1000 millones. La empresa financia su operación con recursos proveniente en su orden de los pasivos corto plazo, los pasivos largo plazo y del patrimonio.

Los tres aspectos más importantes para asumir crédito bancario por parte de la empresa son: planeación adecuada de las necesidades a crédito, capacidad de negociación y eficiencia de la entidad bancaria en la prestación de servicios que necesita la empresa. Las decisiones en cuanto a proveedores se toman de acuerdo con las excelentes relaciones comerciales, calidad de los productos, seguridad en las fechas de entrega, seriedad y cumplimiento.

En la administración de sus inventarios, los aspectos más relevantes son la definición de los niveles mínimos y máximos de seguridad, control de existencias físicas y de rotación de inventarios. Los aspectos más importantes para las decisiones sobre las políticas utilizadas para conceder créditos a los clientes son las referencias personales, comerciales y financieras, la capacidad de endeudamiento y las garantías ofrecidas por el cliente.

La empresa realiza una planeación con un horizonte semanal, hasta de un año. Las áreas automatizadas que tiene la organización son contabilidad, nómina, cartera, inventarios, facturación, cuentas por pagar, obligaciones financieras y clasificación de clientes. El área financiera tiene muchos factores importantes que se deben tener en cuenta para hacer un análisis satisfactorio, donde le permite al empresario tomar decisiones acerca de financiación, inversión y dividendos.

Conclusiones

En recursos humanos se cumple con los procesos legales requeridos, pero se requiere estructurar los procesos de una manera más adecuada. La empresa realiza capacitaciones para sus empleados, remunera según la ley, lleva a cabo actividades de recreación, entre otras. Hacen falta más incentivos para los trabajadores para reducir ausentismos e impuntualidades y que los empleados adquieran sentido de pertenencia por la empresa.

En el departamento de mercadeo se maneja la estrategia de telemercado, aunque no se ve muy bien estructurada y no hacen una publicidad activa para los clientes, además hacen falta personas especializadas que tengan claro las necesidades de los clientes;

sería importante tener una base de datos para promocionar permanentemente los servicios de la empresa. Hace falta una investigación más profunda para hacer un mejor programa de mercadeo o implementar una nueva estrategia como mercadeo relacional.

El departamento financiero desarrolla herramientas importantes que se deben tener en cuenta para hacer un análisis satisfactorio que le permite al empresario tomar decisiones acerca de financiación, inversión y dividendos. También se destaca que muchas de sus operaciones son automatizadas.

Referencias

- Álvarez Orozco, M. (2011). Entrevista en Equimat S.A.S.
- Bohlander G. & Snell S. (2008). *Administración de Recursos Humanos* (14ª ed.). México: Thompson.
- García Pérez de Lema, D. (s.f.). *La valoración de la pequeña y mediana empresa desde la perspectiva profesional*. España: Universidad Politécnica de Cartagena. Disponible en <http://webs.funiber.org/streaming/mexico-12-05-18/valoracion-de-pymes-funiber-dfcoparmex.pdf>
- García, O. L. (1999). *Administración Financiera: Fundamentos y Aplicaciones*. (3a ed.). Cali: Prensa Moderna Impresora.
- Garmendia Aguirre F. y Romeiro Serna J. (2007). *Marketing. El nuevo sistema de*

información de marketing. Disponible en http://books.google.com/books?id=wr8SLQMdHPcC&printsec=frontcover&dq=sistemas+de+informacion+mercadeo&hl=es&ei=ahybTaDgG4O-tgeYgpHIBw&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=2&ved=0CDkQ6AEwAQ#v=onepage&q&f=false

- Gómez L., Balkin D. y Cardy R. (1998). *Gestión de Recursos Humanos*. España: Prendice Hall.
- Jaramillo Vallejo, F. (2006). *Análisis financiero básico*. Bogotá: Alfaomega.
- Lamb, C., Hair, J. y McDaniel, C. (2006) *Marketing* (8a ed.). México: Thomson.
- Metzger, M. y Donaire, V. (2007). *Gerencia Estratégica de Mercadeo*. México: Thomson.
- Montes Gutiérrez, I. (1990). *Desarrollo Humano Directivo*. México: Limusa.
- Puchol, L. (2007). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. (7a ed.). España: Ediciones Díaz de Santos.
- Rojo A. (2007). *Valoración de Empresas y Gestión basadas en Valor*. Madrid: Thomson.
- Quesada Sánchez, F. J., Jiménez Montañés, M. Á. y García Mérida, J. (2002). *Sistemas informativos contables para el análisis empresarial: una visión integrada para la valoración de empresas*. Madrid: Financial Time. Prentice Hall.
- Stevens, M. (1992). *Manual de Telemarketing: Estrategias de Implementación y Manejo*. Bogotá: Legis.
- Usme, M. C. (1988). *Aspectos Fundamentales de Gestión y Competitividad en la Organización de la Empresa*. Pereira: Publicaciones Universidad Tecnológica de Pereira.

