



RÍOS & ARENAS*

Ríos & Arenas

*Sara Cardona Restrepo
Laura María Gómez Cardona***

* 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 siguiente trabajo permite describir los procesos realizados en las áreas funcionales de recursos humanos, financiera y de mercadeo de la empresa Ríos & Arenas S.A.S.

DESCRIPTORES: Recursos humanos, gestión financiera, mercadeo, desarrollo organizacional.

ABSTRACT:

The following text job allows describing the processes carried out in the human resources, financial and marketing functional areas at the Ríos & Arenas SAS Company.

DESCRIPTORS: Human resources, financial management, marketing, organizational development.

Presentación

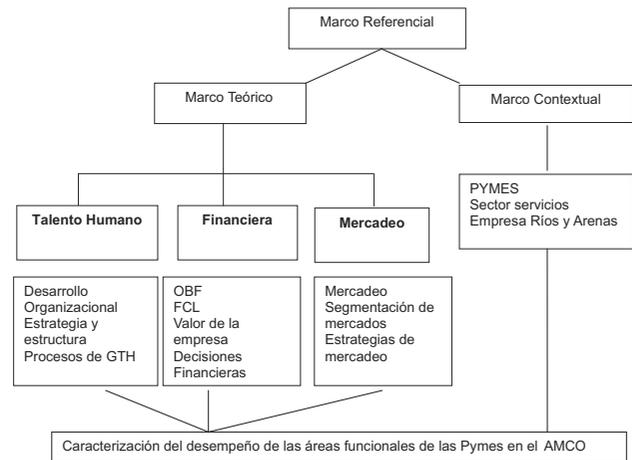
El presente texto muestra el desarrollo organizacional de Ríos & Arenas a partir de las funciones que realizan las áreas de recursos humanos, financiera y de mercadeo, para garantizar su permanencia en el mercado. La empresa comercializa y distribuye cosméticos y artículos de belleza en diferentes puntos de venta ubicados en la ciudad de Pereira.

La Universidad Católica de Pereira, a través de los colectivos de maestros y estudiantes, brinda la oportunidad a estos últimos de desarrollar un conocimiento más complejo, tanto teórico como práctico, al permitir interactuar en el ambiente empresarial mediante las investigaciones de campo que fortalecen el aspecto académico y la capacidad de investigar.

La importancia de esta investigación para los estudiantes de Administración de Empresas, radica en que a través de ella se puede observar cómo se articulan las diferentes áreas funcionales de la empresa (recursos humanos, financiera y mercadeo) al interior de una organización. El objetivo general es describir los principales procesos que se realizan en las áreas funcionales de la empresa Ríos & Arenas S.A.S.; para ello se construye el marco teórico que permite abordar la realidad de las empresas. Se describe una situación, “básicamente no se está interesado en comprobar explicaciones, ni en probar determinadas hipótesis, ni en hacer predicciones” (Tamayo, 1999, p.44). Desde un paradigma cualitativo de investigación, se realiza una entrevista estructurada a los directivos, con un instrumento guía definido en el colectivo de quinto semestre.

Para construir el marco referencial se sigue el hilo conductor que aparece en la Figura 1.

Figura 1. Las áreas funcionales de una empresa PYME



Marco teórico

Perspectiva de talento Humano

El término “organización” no solamente se refiere a una estructura física, surge de las relaciones entre las personas que la conforman; ellas son las que encaminan el funcionamiento y cumplimiento de las metas: “Las organizaciones son entidades sociales que están dirigidas por metas, están diseñadas como sistemas de actividad deliberadamente coordinada y estructurada y están vinculadas con el entorno” (Daft, 2007, p.10). Una organización fija una meta general o misión que describe cuál es la razón de ser de la organización y unas metas específicas, que son sus propósitos. Para alcanzar las metas se deben planear diferentes estrategias, “una estrategia es un plan para interactuar con el entorno competitivo a fin de alcanzar las metas organizacionales” (p.62). Las metas definen hacia dónde desea ir la compañía y las estrategias definen cómo lo logrará; ambas

deben encaminarse hacia el buen desarrollo de la organización.

Warner Burke (citado por Cummings y Worley, 2007, p.2) define el desarrollo organizacional como “un proceso planificado del cambio en la cultura de una empresa que se realiza utilizando la tecnología, la investigación y la teoría de las ciencias de la conducta”. El desarrollo organizacional busca el buen funcionamiento de la organización, para ello se debe contar con una estructura organizacional que permita el desempeño eficiente de las personas, es decir, un “patrón de puestos y grupos de puestos en una organización. Una causa importante del comportamiento individual y de grupo” (Gibson, Ivancevich, Donnelly y Konopaske, 2006, p.394).

Para alcanzar un desempeño eficaz se debe contar con una estructura organizacional que defina las diferentes áreas, cargos, niveles jerárquicos y sus interrelaciones, lo cual le permite a las personas trabajar juntas de manera óptima para alcanzar las metas fijadas. La empresa define los contenidos de cada cargo, según Chiavenato (2000, p.330), se deben tener en cuenta cuatro condiciones fundamentales: a) las tareas o atribuciones que el ocupante debería cumplir (contenido del cargo); b) cómo se deben cumplir estas atribuciones y tareas (métodos y procesos de trabajo); c) a quién debe reportar el ocupante del cargo (responsabilidad), es decir, la relación con su jefe; y d) a quién debe supervisar o dirigir (autoridad), es decir, la relación con los subordinados.

Así, al diseñar un cargo se especifica su contenido, la relación que tiene con los demás cargos y cumplir los requisitos estipulados por la empresa. Es importante describir un cargo para conocer su contenido:

La descripción del cargo es un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa; es la enumeración detallada de las funciones o tareas del cargo (qué hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuándo lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (por qué lo hace) (p. 331).

Para identificar las competencias necesarias para asumir un cargo se deben llevar a cabo diferentes procesos de gestión de talento humano, como el reclutamiento, selección e inducción del personal.

El primero de estos se define como “un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización” (Chiavenato, 1983, p.173). Este proceso ofrece las oportunidades de empleo cuando existe un cargo disponible, atrae candidatos con el perfil requerido. Después de haber convocado a las personas sigue el proceso de selección, en donde se escoge entre todos los candidatos el más adecuado para ocupar el puesto (p.201). Al ingresar la persona a la empresa se realiza un proceso de inducción mediante el cual se busca que el empleado se adapte y conozca la organización: “la inducción se considera como el adiestramiento inicial que debe recibir todo funcionario en los primeros días de incorporación al cargo” (Álvarez, 1997, p.75). Al culminar el proceso de inducción, el nuevo empleado puede empezar a desempeñar su cargo.

La empresa también evalúa el desarrollo de sus actividades, es decir, hace una evaluación de

desempeño; el contenido de la descripción de cargos proporciona los criterios para dicha evaluación. La evaluación del desempeño “es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo a futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona” (Chiavenato, 2000, p.357). En una empresa cada cargo tiene un valor individual, es por esto que al momento de fijar el salario, se debe tener en cuenta en qué nivel jerárquico se encuentra cada cargo. El salario para las personas “representa una de las más complejas transacciones, ya que cuando una persona acepta un cargo, se compromete a una rutina diaria, a un patrón de actividades y a una amplia gama de relaciones interpersonales dentro de la organización, por lo cual recibe un salario” (p. 411). De este modo, las empresas deben hacer una buena administración de salarios, para que todos los cargos tengan una remuneración justa y equitativa.

Perspectiva financiera

Todas las funciones o actividades de una empresa se agrupan en diferentes áreas funcionales tales como el área financiera, recursos humanos, mercadeo, entre otras, dependiendo del tamaño y la actividad que desempeñe la empresa. Cada área debe alcanzar ciertos objetivos básicos de los cuales depende el éxito de la empresa; uno de ellos es el objetivo básico financiero, el cual se define “como la maximización de la riqueza del propietario, o lo que es lo mismo: la maximización del valor de la empresa” (García, 1999, p.5). Lo que busca el objetivo básico financiero es la maximización de las utilidades a largo plazo, que le permita a la empresa permanecer en el mercado, crecer hasta donde quiera llegar y que genere los beneficios que espera. Uno de los indicadores

que ayuda a determinar el alcance de dicho objetivo es el flujo de caja libre:

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 más 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 (1999, p.13).

De esta manera, se puede entender que el flujo de caja libre son las utilidades convertidas en efectivo para cumplir con las obligaciones que tiene la empresa y este es reclamado por sus beneficiarios. El flujo de caja libre es el que determina el valor de la empresa, ya que los inversionistas querrán seguir obteniendo dicho monto de utilidades y seguirán invirtiendo en la empresa. El valor de la empresa no se basa solamente en el flujo de caja libre que esta genera, también se puede ver afectado por el tipo de actividad combinado con las perspectivas futuras del sector como son los fenómenos económicos, políticos, socioculturales, ecológicos y tecnológicos. Todos estos aspectos son evaluados antes de tomar la decisión de invertir en la empresa y determinan el riesgo que se corre al invertir en ella: “Mientras mayor sea el riesgo que una persona considera que corre con una determinada inversión, mayor será la rentabilidad que exigirá y de hecho, esperará de ella” (p. 20).

Con el flujo de caja libre también se pueden evaluar las decisiones financieras de inversión, financiación y dividendos; las primeras corresponden a las inversiones en capital de trabajo y en activos, con la decisión de inversión se determina el tamaño que

alcanza la empresa para lograr rentabilidad y para que los inversionistas tengan presente que porcentaje de ventas y utilidades les deja esa inversión.

Para García (1999), las decisiones de inversión son las que tienen que ver con aspectos tales como el volumen de activos fijos o estructura de la planta física; el plazo que se concede a los clientes en las ventas a crédito, y por tanto, la cantidad de dinero que se inmoviliza en las cuentas por cobrar; la cantidad de inventario (materias primas, producto en proceso y producto terminado); el crecimiento de la empresa en función de tres aspectos: las expectativas de crecimiento de la compañía, la reinversión que del FCL estén dispuestos a realizar los socios y la rentabilidad que como perspectiva futura ofrece la empresa; la combinación entre activos fijos y corrientes (p.31).

Las decisiones de financiación tienen que ver con la consecución de fondos para la adquisición de los diferentes activos que se requieren para la operación del negocio, en ellas lo primordial es que define la estructura financiera, nivel de endeudamiento o la relación entre pasivos y patrimonio que la empresa utiliza para financiar sus activos (p.32).

Por último, las decisiones de dividendos o reparto de utilidades deben tener en cuenta el monto de las utilidades, su lugar y modo de inversión. Para repartir las utilidades recae la mayor responsabilidad en el empresario, ya que por una parte ya está fijado el porcentaje correspondiente, pero se tiene que tener muy presente que esto puede variar debido al crecimiento inesperado que pueda tener la empresa. Otro aspecto importante que se debe tener en cuenta es que, en ocasiones, dichos porcentajes son tan altos que la empresa ni

siquiera cuenta con sus propios recursos para recuperar el capital de trabajo y seguir con sus labores.

Para que el área financiera pueda alcanzar sus objetivos es muy importante que se apoye en las diferentes herramientas de manejo financiero: las matemáticas financieras, la contabilidad administrativa, indicadores financieros, estado de fuente y aplicación de fondos y estado de flujo de efectivo, los presupuestos, las técnicas de administración del activo corriente y el pasivo corriente, evaluación de proyectos, entre otras. Además del flujo de caja libre y las decisiones que se evalúan a partir de este, otro concepto directamente asociado con el objetivo básico financiero es el Valor Económico Agregado (EVA): “El EVA es lo que queda una vez se han atendido todos los gastos y satisfecho una rentabilidad mínima esperada por parte de los accionistas. Por tanto, se crea valor en una empresa cuando la rentabilidad generada supera el coste de oportunidad de los accionistas. (Amat, 1999, p.32), es decir, se logra valor económico agregado cuando la rentabilidad del activo supera al costo de capital y la utilidad alcanzada sea mayor a la utilidad mínima operativa.

Por último, existen dos estados que permiten evaluar las decisiones gerenciales: el estado de fuentes y uso de fondos (EFAF) y el EFAF en términos de efectivo (EFE).

El primero de estos, llamado también estado de fuentes y uso de fondos,

es una valiosa herramienta de análisis, tanto para la determinación del diagnóstico de situación, como para las proyecciones financieras de la empresa. La herramienta consiste en la comparación de dos balances, de una

misma empresa, preferiblemente consecutivos, pero no necesariamente, con el fin de analizar las ejecutorias de ésta en el período comprendido entre los dos balances (Carrillo de Rojas, 1996, p.175).

El EFAF permite conocer de dónde surgen los recursos económicos de la empresa y en qué se utilizaron dichos recursos; por otro lado, el EFE es la expresión del EFAF en términos de efectivo. Se puede concluir entonces que el EFAF y el EFE permiten conocer lo acertadas o no que están siendo las decisiones financieras.

Perspectiva de mercadeo

Otra de las funciones de la empresa es el área de mercadeo; muchas personas tienen el concepto de que este solo se encarga de las ventas, en realidad lo que busca el mercadeo es satisfacer las necesidades de los consumidores, “marketing es el proceso de planear y ejecutar la concepción, el precio, la promoción y la distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que puedan satisfacer los objetivos de los individuos y de las organizaciones” (Solomon y Stuart, 2001, p.3).

Es importante que las empresas cuenten con un área de mercadeo porque ella permite identificar cuáles son las necesidades y deseos de los consumidores y la empresa podrá asegurar su rentabilidad a largo plazo; para lograr esto se deben realizar estudios y analizar las diferentes informaciones de los clientes, “el reto es detectar cuáles son los beneficios que la gente está buscando, para luego desarrollar el producto que ofrezca esos beneficios, al mismo tiempo que los convenza de que su producto es mejor que el de la competencia” (p.4).

Todas las personas tienen deseos y necesidades diferentes, por eso cada empresa debe identificar cuál es su mercado; esto es lo que se conoce como segmentación de mercados: “mediante la segmentación del mercado, las empresas dividen a grandes mercados heterogéneos en segmentos más pequeños que se pueden alcanzar de forma más eficaz y eficiente con productos y servicios que satisfacen sus necesidades singulares” (Kotler y Armstrong, 2008, p. 231).

No existe una sola forma de segmentación del mercado, por esto se deben tener en cuenta las diferentes variables que permiten que las empresas, de acuerdo con sus recursos, determinen cuál es su mercado objetivo “donde los ejecutivos de marketing evalúan el atractivo de cada segmento potencial y deciden cuáles de estos grupos tratarán de convertir en clientes” (Solomon y Stuart, 2001, p.211). Para que las empresas decidan cuál es su mercado objetivo, deben tener en cuenta primero con qué recursos cuentan y sus propias metas, puesto que si hay mercados muy atractivos si no se ajustan a los objetivos a largo plazo y los recursos necesarios para este, tendrán que descartar dicho segmento.

Luego de identificar su mercado objetivo, la empresa ofrece los productos o servicios que puedan satisfacer las necesidades y expectativas del cliente, y mediante el desarrollo de una estrategia evalúa cómo es percibido este producto por los clientes frente a los productos de la competencia: a esto se le llama posicionamiento “del producto, la forma en que los consumidores definen el producto en cuanto a atributos importantes: el lugar que ocupa el producto en la mente de los consumidores respecto a los productos de la competencia” (Kotler y Armstrong, 2008, p.254). En el momento de elegir un producto, el consumidor no evalúa cuáles son sus

cualidades, simplemente al tomar la decisión de compra, ellos crean un propio posicionamiento en su mente. Es por esto que los encargados del mercadeo deben crear estrategias para darle un mejor posicionamiento a sus productos.

Recordemos que el objetivo del mercadeo se centra en satisfacer los deseos y necesidades de los consumidores, pero se debe comprender por qué las personas eligen determinados productos:

el comportamiento del consumidor es el proceso que atraviesan los individuos o grupos para seleccionar, comprar o usar bienes, servicios, ideas o experiencias. Los ejecutivos del marketing reconocen que el comportamiento del consumidor es un proceso continuo, y es mucho más de lo que sucede en el momento en que la mano de un consumidor entrega un dinero y a cambio recibe un bien o servicio (Solomon y Stuart, 2001, p.146).

Las empresas investigan las decisiones de compra de los consumidores, qué, cómo, para qué y por qué los adquieren. Al momento de lanzar un producto la empresa espera que este tenga una larga duración en el mercado, aun sabiendo que no se va a vender por siempre; sin embargo, la compañía espera beneficios de dicho producto. Su ciclo de vida es “el curso que siguen las ventas y los beneficios de un producto a lo largo de su vida y que incluye cinco fases distintivas: desarrollo del producto, introducción, crecimiento, madurez y declive” (Kotler y Armstrong, 2008, p. 333). El desarrollo se inicia cuando la compañía encuentra una idea para un producto nuevo; introducción o periodo de crecimiento de las ventas, a medida que el mismo ingresa al mercado; crecimiento o

periodo de aceptación del mercado y de crecientes utilidades; madurez, periodo de disminución en el crecimiento de las ventas, debido a que el producto ha logrado la aceptación de la mayoría de los compradores potenciales; declive: el periodo en el cual las ventas bajan y disminuyen las utilidades (pp. 383-384). Cuando se identifica en qué fase del ciclo de vida está el producto se pueden fijar los precios que además cambian a lo largo de él, las empresas ajustan sus precios básicos dependiendo de las diferentes necesidades y deseo del consumidor y teniendo en cuenta el cambio de las circunstancias.

El siguiente proceso es hacer llegar los productos o servicios al cliente, por medio de los canales de distribución o conjunto de empresas o individuos que facilitan el traslado de un producto desde el fabricante hasta el consumidor final. Estos canales pueden incluir una red organizada de intermediarios, fabricantes, comerciantes mayoristas y minoristas, quienes desarrollan relaciones y trabajan en conjunto para poner los productos a disposición de los clientes (Solomon y Stuart, 2001, p.211).

Para asegurar el éxito en la colocación de los productos y servicios se organiza el proceso de la publicidad para informar, persuadir o recordar ideas, productos o servicios a los consumidores, con el objetivo de que se identifiquen con la marca a través de logos, imágenes, mensajes llamativos que se les presenta a través de diferentes medios publicitarios (Kotler y Armstrong, 2008, p. 528).

Resulta importante que las empresas tengan claro qué es lo que quieren hacer, es decir, cuáles son los objetivos publicitarios necesarios para que su producto sea exitoso en el mercado.

Ríos & Arenas S.A.S.

Las PYMES son organizaciones económicas que desarrollan actividades industriales, comerciales y/o de servicios, combinan capital, trabajo y medios productivos para obtener un bien o servicio que se destina a satisfacer diversas necesidades para un sector y un mercado determinado (Jaramillo, 2005, p.104) Su importancia en el desarrollo de la economía de un país y en particular de Colombia resulta de su número, de sus aportes en la generación de empleo y de producción bruta. Sin embargo, es un problema poco estudiado y no se dispone de investigaciones recientes que muestren directamente el impacto de la evolución de las PYMES sobre la actividad económica general en el país: “En Colombia, las pequeñas y medianas empresas representan al menos el 90% del parque empresarial nacional, generan el 73% del empleo y aportan el 53% de la producción bruta de los sectores industrial, comercial y de servicios”. (p.104). Estas cifras demuestran su gran potencial de crecimiento y su importancia en la economía del país.

La empresa Ríos & Arenas S.A.S. pertenece al subsector comercio, fue creada en 1987 por el señor Roberto Ríos Olaya y está dedicada a la distribución de cosméticos y artículos de belleza. La experiencia de su fundador proviene de ser vendedor de productos de consumo masivo en los diferentes supermercados de la región, así pudo conocer las necesidades de cada uno de estos clientes, no solo en relación con los productos que distribuía sino también a sus necesidades como establecimiento. El señor Ríos inicia su empresa familiar para atender una necesidad de los canales de distribución, y como parte de la mercancía existente en los supermercados carecía de mercado de

precios, de ahí surgió la idea de negocio: vender las máquinas y los rollos para marcar debidamente la mercancía; además, se prestaba servicio de mantenimiento y reparación de dichas máquinas.

Para poner en marcha las labores de distribución y rollos, su creador contó con una bodega pequeña en compañía de su esposa y suegro; su trabajo se dividía entre la gerencia y las ventas, su esposa desempeñaba el rol administrativo y de secretariado, y por su parte, su suegro era el encargado directo de la bodega y la logística. Los empresarios identifica una segunda idea de negocio que poco se relacionaba con los rollos: era la unidad de negocio de los cosméticos, con los proveedores Bardot y Vogue, ambos se convertirán en las primeras líneas en comercializar. Con el tiempo, se contratan los servicios de algunos vendedores externos para que atendieran los supermercados del Norte del Valle y Caldas.

Después de algunas dificultades y aprendizajes abren un punto de venta de cosméticos en el primer piso de su bodega y organizan la empresa, vinculando dos secretarias, un auxiliar contable, una persona encargada de la facturación, cinco vendedores de mostrador, un mensajero, un chofer, dos encargados de bodega, un técnico encargado de hacer el mantenimiento a las marcadoras y seis vendedores para atender la ciudad de Pereira, Dosquebradas, Santa Rosa, Caldas, Quindío, Huila, Tolima, norte del Valle y demás municipios del Risaralda. Esta empresa distribuidora de cosméticos se constituye con el nombre de Roger Daly.

El crecimiento continuo de la empresa impulsa al señor Ríos, en 1985, a conseguir un punto de venta más amplio y mejor ubicado, después traslada la empresa a un local

bastante amplio en el que unifica las dos unidades de negocio, cosméticos y rollos, finalmente con el nombre de Ríos y Arenas Ltda. Actualmente cuenta con nueve locales ubicados en las ciudades de Armenia, Pereira, Manizales, Neiva e Ibagué, y pasó de ser una Sociedad Limitada a una Sociedad Anónima Simplificada.

Para describir los principales procesos que se realizan en las áreas funcionales de la empresa Ríos & Arenas S.A.S., se estudiaron distintos documentos de la empresa y se llevó a cabo una entrevista al asistente comercial, John López Suárez.

Estructura organizacional de Ríos & Arenas y procesos que realiza el área de Recursos Humanos

A 2011, la empresa contaba con 93 empleados y 9 puntos de venta en 5 ciudades. Su Misión es brindar a sus clientes productos de belleza, originales y de excelente calidad, con garantía de proveedores reconocidos a nivel nacional e internacional, apoyado en un talento humano comprometido con la satisfacción del cliente, el respeto y la ética. El trabajo de investigación formativa que aquí se refiere, da cuenta de los tres puntos de venta ubicados en la ciudad de Pereira.

En su Visión se propone ser líder a nivel Nacional en la distribución y comercialización de productos y accesorios de belleza y "tratamientos" que hagan sentir y ver bien a las personas, manteniendo su calidad y buen servicio. La política de calidad en el servicio está fundamentada en garantizar la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes con productos que atiendan sus necesidades de precio, calidad, uso y bienestar.

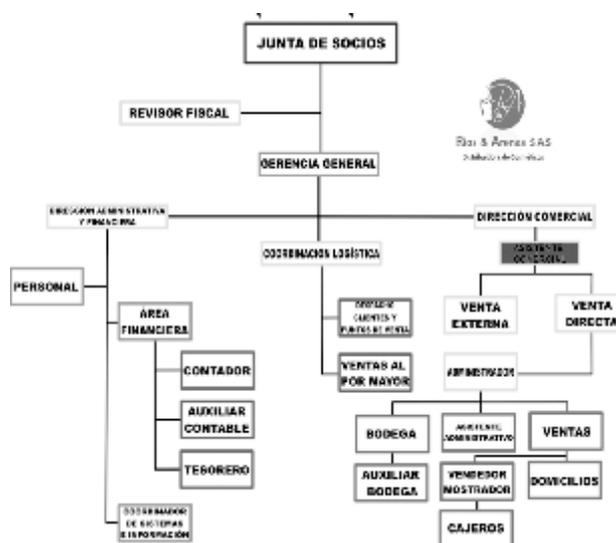
El desarrollo organizacional alcanzado se muestra en la Figura 2, se trata de una estructura funcional con tres grandes áreas: Administrativa y Financiera, Logística y Comercial.

El área Administrativa y financiera se encarga de los recursos humanos, los financieros y del sistema de información y de la optimización de los recursos disponibles.

El objetivo de Logística es la satisfacción de la demanda en las mejores condiciones de servicio, costo y calidad, coloca los bienes y servicios adecuados, en el lugar adecuado, en el momento preciso y en las condiciones deseadas, con lo que contribuye a maximizar la rentabilidad de la empresa.

El área comercial es el principal motor para que la empresa venda; el asistente comercial debe generar estrategias de mercadeo y publicidad, en los cuales los puntos de ventas y sus clientes son a quienes van dirigidas estas estrategias. Es la encargada de poner los productos y servicios que genera la empresa en su proceso operativo.

Figura 2. Organigrama Ríos & Arenas



El departamento de recursos humanos en la organización lleva a cabo los diferentes procesos de vinculación (reclutamiento, selección, contratación, inducción); además, diseña un programa de capacitación para los empleados en el conocimiento necesario de sus productos y servicios, el mejoramiento continuo de los procesos de ventas se logra a través del desarrollo del recurso humano y la implementación de normas técnicas. Sin embargo, no se realiza evaluación de desempeño.

Ríos & Arenas cuenta con 93 empleados de los cuales solo 2 están vinculados a la empresa con contrato a término indefinido y los 91 empleados restantes tienen contrato a término fijo, el porcentaje de los trabajadores permanente es alto (de 81 a 100%) y el de los empleados temporales es relativamente bajo (de 1 a 20%); actualmente, en la empresa se encuentran 4 aprendices y 2 estudiantes universitarios en práctica.

La empresa cumple con los requisitos básicos en salud ocupacional, en seguridad social además de los requisitos legales concede algunos beneficios extralegales: auxilio de maternidad, de retiro por pensión.

Los procesos del departamento de Recursos Humanos buscan que los colaboradores de la empresa mejoren su calidad de vida con base en la estabilidad laboral y una remuneración razonable y un proceso permanente de crecimiento personal y profesional, además de mejorar los niveles de productividad y competitividad de la empresa.

Uno de los principales problemas relacionado con el área de recursos humanos es la alta rotación de los empleados y un indicador de gestión humana es el ausentismo.

En cuanto a las prácticas salariales, se dispone de una estructura salarial, el criterio de aumento del salario es el del salario mínimo legal; sin embargo, el porcentaje de incremento es diferente para los niveles jerárquicos de la empresa, el criterio de definición de salario mínimo establecido es el legal y el sistema de compensación que utiliza es el pago variable mediante comisiones.

Procesos financieros que utiliza la empresa para tomar decisiones

El departamento financiero se encuentra dividido en dos sub-áreas: contabilidad y tesorería, a cargo de profesionales en finanzas con experiencia. La auxiliar administrativa de cada punto de venta, la contadora y el gerente general se encargan de elaborar cada mes las herramientas o técnicas financieras, como las razones o índices financieros; la directora administrativa elabora cada mes el flujo de efectivo y el presupuesto de efectivo. En la empresa no se aplican herramientas como el EFAF, el grado de apalancamiento financiero y el punto de equilibrio. El horizonte de la planeación o del presupuesto es mensual, determinando un horizonte de tiempo máximo de un año.

Ríos & Arenas posee un valor en ventas inferior a 1000 millones de pesos y activos valorados entre 1001 y 3000 millones de pesos. La empresa cuenta con procesos sistematizados de contabilidad, la nómina, cartera, los inventarios, facturación, el sistema de costos, tesorería, las cuentas por pagar, las obligaciones financieras y la clasificación de clientes.

Los objetivos financieros más importantes para Ríos & Arenas son maximizar las utilidades, lograr los más altos beneficios financieros a muy bajo costo, mantener la

actividad de la empresa ante fluctuaciones económicas, mantener buenos niveles de liquidez y bajar los niveles de endeudamiento.

Los inversionistas de la empresa pueden medir la riqueza a través del crecimiento de los dividendos, los cuales se determinan por las utilidades netas distribuibles en el período.

Los pasivos a corto plazo hacen parte de la estructura financiera de Ríos & Arenas de 61 a 80%, los pasivos a largo plazo tienen un porcentaje de participación de 1 a 20% y la participación del patrimonio también es mínima, pues esta solo abarca de 1 a 20%.

En el momento de tomar decisiones en cuanto al crédito bancario, es muy importante para la empresa la capacidad de negociación, la planeación adecuada de las necesidades de crédito y la capacidad que tiene para cumplir con los pagos. En las decisiones respecto a los proveedores tiene en cuenta las relaciones comerciales, la calidad de los productos. En cuanto a los inventarios, establece los niveles mínimos y máximos de seguridad, controla las existencias físicas y define el nivel de rotación de inventarios.

Menos del 20% del total de las ventas de la empresa es a crédito; para conceder crédito a los clientes es muy importante las referencias personales, comerciales y financieras del cliente, el control de cartera se realiza a través del análisis de rotación de cartera.

Estrategias de mercadeo que realiza la empresa

El objetivo en esta área es optimizar las relaciones con los clientes y proveedores, calidad en el servicio, ampliar la cobertura de mercados a Neiva y Cartago, posicionar la

marca propia y estructurar el portafolio de los productos.

El departamento de mercadeo utiliza como estrategia de fijación de precios el valor del producto más un porcentaje, también se encarga de la distribución del producto, que se maneja en el nivel 1 (empresa-cliente) y nivel 2 (empresa-distribuidores).

Para identificar la competencia y sus estrategias, la empresa determina qué productos promociona su competencia y a qué precio están vendiendo sus principales competidores.

La empresa subcontrata algunos procesos para ampliar su capacidad de atender segmentos de mercado con un portafolio amplio. Para llegar al cliente, la empresa utiliza diferentes medios de comunicación como el directorio telefónico, el periódico, la radio, las visitas personales, impresos y el internet, pero todos estos en baja proporción.

La empresa cuenta con una página web, pero esta es sólo de tipo informativa, su plan estratégico de mercadeo no está bien estructurado.

Conclusiones

La empresa Ríos & Arenas tiene una estructura organizacional funcional con especialización de funciones, con niveles jerárquicos e interrelaciones bien definidas, en recursos humanos lleva a cabo los diferentes procesos de vinculación del personal necesario, brinda una adecuada capacitación a sus empleados, la empresa también cumple con los requisitos básicos en salud ocupacional y cubre a sus empleados el bienestar social y el pago de desvinculaciones y retiros.

Ríos & Arenas como criterios de aumento salarial maneja el aumento de salario mínimo legal, los porcentajes de aumento de salario de los empleados de la empresa son diferentes para los niveles jerárquicos de la organización y como salario mínimo la empresa paga el establecido legalmente. Ofrece a sus trabajadores diferentes beneficios extra legales y maneja un sistema de compensación de pago variable mediante comisiones. En gestión de talento humano de la empresa uno de los principales problemas es la alta rotación de los empleados.

La empresa toma decisiones financiera basada en herramientas y técnicas financieras como las razones o índices financieros, el flujo de efectivo y el presupuesto de efectivo sin embargo no maneja herramientas que también podrían ayudar a tomar las decisiones financieras como son el EFAF, determinar el grado de apalancamiento financiero y establecer el punto de equilibrio.

Para la empresa los objetivos financieros más importantes son la maximización de las utilidades, lograr los más altos beneficios financieros a muy bajo costo y mantener la actividad de la empresa ante fluctuaciones económicas, mantener buenos niveles de liquidez y bajar los niveles de endeudamiento.

Sus inversionistas miden la riqueza a través del crecimiento de los dividendos los cuales son determinados por las utilidades netas distribuibles en el periodo.

La estructura financiera de la empresa la conforman en mayor proporción los pasivos a corto plazo y la participación del patrimonio es mínima.

Del total de las ventas de la empresa el porcentaje de ventas a crédito es muy pequeño ya que para poder ofrecer crédito a un cliente primero se deben evaluar sus referencias personales, comerciales y financieras.

El plan de mercadeo con que cuenta la empresa es poco adecuado y los medios que utiliza para llegar al cliente no son aprovechados de la manera correcta, ya que utilizan muchos medios, pero todos en muy poca proporción y solo hace uso de la web para brindar información acerca de la empresa, la estrategia para fijar los precios es sumarle un porcentaje al valor del producto.

La empresa privilegia un canal de distribución de nivel uno, puesto que la distribución de los productos es empresa-cliente; además, estudia la competencia para identificar sus estrategias, los productos y precios con los que compiten.

Referencias

- Álvarez, A. (1997). *La administración de personal* (6ª ed.). Colombia: Padre e hijos editores.
- Amat, O. (1999). *EVA*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Carrillo de Rojas, G. (1996). *Análisis y administración financiera*. Bogotá: Corcas editores LTDA.
- Chiavenato, I. (1983). *Administración de recursos humanos*. México: McGraw-Hill.

- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos* (5ª ed.). México: McGraw-Hill.
- Cummings, T. y Worley, C. (2007). *Desarrollo organizacional y cambio* (8ª ed.). México: Cengage Learning.
- Daft, R. (2007). *Teoría y diseño organizacional* (9ª ed.). México: Thomson.
- García, O. L (1999). *Administración financiera, fundamentos y aplicaciones* (3ª ed.). Colombia: Prensa Moderna Ediciones.
- Gibson, J., Ivancevich, J., Donnelly, J. y Konopaske, R. (2006). *Organizaciones: Comportamiento, Estructura, Procesos* (12ª ed.). México: McGraw-Hill.
- Jaramillo, O. (2005). *Pensamiento & Gestión*. Barranquilla: Universidad del Norte.
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2008). *Principios de marketing*. Madrid: Pearson Educación.
- López Suárez, John (2011). Entrevista al asistente comercial de Ríos & Arenas.
- Solomon, M. y Stuart, E. (2001). *Marketing* (2ª ed.). Colombia: Pearson Educación de Colombia.
- Tamayo y Tamayo, M. (1999). *Aprender a investigar*. Bogotá: ICFES.