

ISSN 1900 - 5679

# Grafías

Disciplinares de la UCP

<http://biblioteca.ucp.edu.co/OJS/index.php/grafias>

**No. 23**

Octubre - Diciembre de 2013



Universidad  
**CATÓLICA**  
de Pereira

## ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**CONSEJO SUPERIOR**  
 Monseñor Rigoberto Corredor Bermúdez  
 Pbro. Alvaro Eduardo Betancur Jiménez  
 Pbro. Behitman Alberto Céspedes de los Ríos  
 Pbro. Rubén Darío Jaramillo Montoya  
 Pbro. Jhon Fredy Franco Delgado  
 Javier Morales López  
 Bernardo Gil Jaramillo  
 Jaime Montoya Ferrer - Representante de los profesores  
 Jennifer Alexandra Bustos M. - Representante Estudiantes  
 José Fredy Aristizábal - Secretario General

**RECTOR**  
 Pbro. Álvaro Eduardo Betancur Jiménez

**DIRECTORA GRAFÍAS**  
 Judith Gómez Gómez

**COMITÉ EDITORIAL**  
 Judith Gómez Gómez  
 María Gladys Agudelo Gil  
 Alejandro Mesa Mejía  
 Mario Alberto Gaviria Ríos  
 Jaime Montoya Ferrer

**SECRETARIA**  
 Paola Andrea Murillo Gaviria

**COORDINADOR GRAFÍAS No. 23**  
 Mgr. Lucía Ruiz Granada

**DIRECTOR ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
 Mgr. Samuel López Castaño

**COMITÉ REVISOR**  
 Mgr. Gloria Stella Salazar Yepes  
 Mgr. Lucía Ruiz Granada

**REVISIÓN DE ESTILO**  
 Lic. Giohanny Olave Arias

**REVISIÓN DE TEXTOS EN INGLÉS**  
 Juan Alejandro Vásquez Ruiz

**DISEÑO DE LA PORTADA**  
 Comité Editorial UCP

**ILUSTRADOR**  
 Natalia Serna González  
 Estudiante VIII Semestre de Psicología UCP

**DISEÑO E IMPRESIÓN**  
 Gráficas Buda S.A.S.  
 Calle 15 No. 6-23 PBX: 335 72 35

**UCP**  
 Avenida de la Américas  
 Cra. 21 No. 49-95  
 e-mail: biblioteca@ucp.edu.co  
 PBX: (57) (6) 312 40 00  
 Fax: (57) (6) 312 76 13  
 Pereira - Colombia

Canje: Biblioteca UCP  
 biblioteca@ucp.edu.co  
<http://biblioteca.ucp.edu.co:8080/jspui/>  
<http://biblioteca.ucp.edu.co/OJS/>

**NOTA DEL EDITOR:** La recopilación y preparación de la presente edición de la Revista Grafías disciplinares de la UCP, fue hecha durante el año de 2012. Por razones de índole administrativas, se publica en diciembre de 2013.

**EDITORIAL** 5

El desempeño de algunas áreas funcionales de las Pymes en el Área Metropolitana Centro Occidente-AMCO  
*PYMES Functional areas performance in the West Central Metropolitan Area - AMCO*  
 Lucía Ruiz Granada 7

Generalidades sobre desempeño del área financiera  
*General Information of the financial area performance*  
 Gloria Stella Salazar Yepes 15

Triturados y Concretos Ltda.  
*Triturados y Concretos Ltda.*  
 Catalina Medina Ospina  
 Jhon Alexander Sanz Gómez  
 Jhonatan García Aceve 21

GL Ingenieros  
*GL Engineers*  
 Gustavo Adolfo Castaño Giraldo  
 Karim Chujfi Salazar  
 Sergio Andrés Pineda Ramírez 39

Integra S.A.  
*Integra S.A.*  
 Angie Lorena Arenas Arango  
 Jhon Alexander Sanz Gómez  
 Jhonatan García Acevedo 53

La Vidriera del Otún  
*Vidriera del Otun*  
 Stephania Agudelo Giraldo  
 Luis Felipe Eusse Tangarife  
 Diana Carolina Vélez Gil 75

Nivi Global  
*Nivi Global*  
 Alejandra Ramírez Gil  
 Natalia Ruiz Giraldo 95

Hacienda Gavilanes  
*Gavilanes Estate*  
 Angélica María Henao Montes  
 Viviana Marcela Ramírez Castaño  
 Estefanía Rico Murillo 109

Dromayor S.A.S  
*Dromayor S.A.S*  
 Carlos Mario Arias Herrera  
 Esteban Hurtado Obando  
 Juan Sebastián Salazar Saffon 125

Equimat S.A.  
*Equimat S.A*  
 Lina Marcela Correa Duque  
 Juliana Hernández Mesa  
 Jorge Hernán Marín Montoya 141

Ríos & Arenas  
*Rios & Arenas*  
 Sara Cardona Restrepo  
 Laura María Gómez Cardona 153

Colaboradores 167

## **ILUSTRACIONES**

Me permito ilustrar esta gama de artículos desde la mirada de Psyké encontrando entre trazos y sombras una trama que ha acompañado al hombre desde sus inicios, el trabajo en colectividad. Manos que se han juntado a lo largo del tiempo para tejer una red funcional, crear empresa y remolcar cultura. Pero en ese ir y venir de nuestras manos, por un momento, olvidados quedaron los protagonistas, ya no eran manos de carne y hueso, eran máquinas. Por ello ha llegado la hora de tener en nuestras manos más que un elemento eficiente, un sujeto que colectivamente le da vida a las construcciones humanas.

En este sentido la serie de ilustraciones de la revista están transversalizadas por dicha idea que se piensa a partir del diálogo interdisciplinar entre las temáticas de los artículos enfocadas a la administración (talento humano, finanzas y mercadeo), la psicología y el arte.

**Natalia Serna Gonzalez**

Estudiante de Octavo semestre de psicología UCP

**CANJE**

biblioteca@ucp.edu.co

**FECHA DE IMPRESIÓN**

Diciembre de 2013

# MISIÓN

La Universidad Católica de Pereira es una institución de educación superior inspirada en los principios de la fe católica, que asume con compromiso y decisión su función de ser apoyo para la formación humana, ética y profesional de los miembros de la comunidad universitaria y mediante ellos de la sociedad en general.

La Universidad existe para el servicio de la sociedad y de la comunidad universitaria. El servicio a los más necesitados, es una opción fundamental de la institución, la cual cumple formando una persona comprometida con la sociedad, investigando los problemas de la región y comprometiéndose interinstitucionalmente en su solución. Es así como se entiende su carácter de popular.

Guiada por sus principios del amor y la búsqueda de la verdad y del bien, promueve la discusión amplia y rigurosa de las ideas y posibilita el encuentro de diferentes disciplinas y opiniones. En ese contexto, promueve el diálogo riguroso y constructivo entre la fe y la razón.

Como institución educativa actúa en los campos de la ciencia, la tecnología, el arte y la cultura, mediante la formación, la investigación y la extensión.

Inspirada en la visión del hombre de Jesús de Nazaret, posibilita la formación humana de sus miembros en todas las dimensiones de la existencia, generando una dinámica de auto superación permanente, asumida con autonomía y libertad, en un ambiente de participación y de exaltación de la dignidad humana.

La Universidad se propone hacer de la actividad docente un proyecto de vida estimulante orientado a crear y consolidar una relación de comunicación y de participación para la búsqueda conjunta del conocimiento y la formación integral.

Mediante los programas de investigación se propone contribuir al desarrollo del saber y en particular al conocimiento de la región.

Mediante los programas de extensión se proyecta a la comunidad para contribuir al desarrollo, el bienestar y el mejoramiento de la calidad de vida.

Para el logro de la excelencia académica y el cumplimiento de sus responsabilidades con la comunidad, la universidad fomenta programas de desarrollo docente y administrativo y propicia las condiciones para que sus miembros se apropien de los principios que la inspiran.

El compromiso de la Universidad se resume en **«ser apoyo para llegar a ser gente, gente de bien y profesionalmente capaz»**.

# *VISIÓN*

La universidad inspirada por los principios y valores cristianos será líder en los procesos de construcción y apropiación del conocimiento y en los procesos de formación humana, ética y profesional de sus estudiantes, de todos los miembros de la comunidad universitaria y de la sociedad. Generará propuestas de modelos educativos pertinentes en los que se promueva un ambiente de apertura para enseñar y aprender, dar y recibir en orden a la calidad y el servicio.

Será un escenario en donde se promoverá el diálogo riguroso y constructivo de la fe con la razón, en el contexto de la evangelización de la cultura y la inculturación del evangelio. Como resultado de ese proceso y con el fin de alimentarlo, consolidará una línea de reflexión y diálogo permanente entre la fe y la razón. Como natural expresión de identidad católica, habrá consolidado la pastoral universitaria.

Será reconocida por su capacidad para actuar como agente dinamizador del cambio y promover en la comunidad y en la familia sistemas armónicos de convivencia. Ejercerá liderazgo en el ámbito nacional en la reflexión sobre el desarrollo humano y consolidará un centro de familia.

La universidad tendrá un claro sentido institucional de servicio orientado hacia sus estudiantes, profesores, personal administrativo y la comunidad.

Ejercerá liderazgo en programas y procesos de integración con la comunidad, los sectores populares, las empresas y el gobierno para contribuir al desarrollo sostenible.

Se caracterizará por conformar un ambiente laboral y académico que sea expresión y testimonio de los principios y valores institucionales y por la búsqueda permanente de la calidad en un sentido integral, reflejada en sus procesos académicos, administrativos y en el constante desarrollo de toda la comunidad universitaria.

La universidad habrá consolidado una comunidad académica con vínculos internos y externos y apoyada en el centro de investigaciones, para llegar a ser la institución con mayor conocimiento sobre los asuntos regionales.

Consecuente con la realidad actual de un mundo interdependiente e intercomunicado, la universidad habrá fortalecido los procesos de intercambio académico con otras instituciones del orden nacional e internacional.

# EDITORIAL<sup>1</sup>

La Universidad Católica de Pereira, consciente de los retos esbozados, apuesta por generar una cultura de *endogenización*<sup>2</sup> de la investigación mediante la estrategia de los colectivos de docentes y estudiantes. Los colectivos son espacios académicos de trabajo colaborativo, en donde se realizan encuentros comunicativos entre estudiantes y docentes con diversas competencias disciplinares. Esta propuesta educativa adquiere carácter significativo para la Universidad y la sociedad cuando parte de la problematización científica de la realidad, lo cual implica que se apoya en procesos de investigación (Montoya, 2007, citado en Comité Central de Pedagogía y Currículo).

El trabajo de los colectivos permite “dinamizar la transformación curricular porque a través de ellos se potencia la articulación de los contenidos y se supera el aprendizaje enciclopédico y descontextualizado” (p.8). Así, el colectivo promueve una forma de trabajar los asuntos disciplinares e investigativos que no se fundamentan en la transmisión de contenidos preestablecidos por parte del docente, sino en procesos dinámicos de investigación apoyados en núcleos problemáticos y abordados de una manera conjunta y colaborativa por los docentes y los estudiantes.

En este sentido, el colectivo favorece el paso del trabajo multidisciplinario al interdisciplinario, es decir, el paso de una forma de trabajo en la cual las disciplinas encuentran su punto de unión en el hecho de que son impartidas en el mismo centro docente, a una forma de trabajo en la cual las disciplinas tienen conexión entre sí y cuentan con relaciones definidas, lo cual permite que sus actividades no se produzcan de forma aislada (Tamayo, 1999, p.84).

Así también, los colectivos estimulan el aprendizaje autónomo por parte de los estudiantes y coadyuvan a la articulación de los problemas, deseos y necesidades de la sociedad con los intereses de la academia, con el fin de ocasionar impactos sociopolíticos, culturales, medioambientales y éticos. Los argumentos expuestos reafirman que “Frente a una organización curricular basada en la problematización del saber, la investigación se reconoce como la estrategia pedagógica que orienta el trabajo de los colectivos y promueve el aprendizaje autónomo en los estudiantes” (p.13).

La etapa II (de formación técnica) tiene como finalidad implementar una serie de prácticas pedagógicas que propicien, mediante una dinámica relación estudiante-docente-sector productivo, el desarrollo de competencias interpretativas y argumentativas en los estudiantes. El núcleo problema de la Etapa II es la “Gestión y su impacto en la transformación organizacional”. Se pretende que los estudiantes aborden el estudio de una actividad económica y a partir de un grupo de variables seleccionadas realizar una caracterización del desempeño que han tenido las diferentes áreas funcionales (departamentos) en las PYMES de la AMCO.

Al utilizar estrategias empresariales como recurso metodológico de enseñanza-aprendizaje y especialmente en la investigación, se pueden analizar los comportamientos de los empresarios en la solución de los diferentes problemas que a nivel técnico, financiero, organizacional y de gestión deben afrontar diariamente, así como la interacción que se da entre las formas de pensar y actuar de cada uno de los agentes que intervienen en el quehacer empresarial:

1 Introducción elaborada por el MSC Andrés Alberto Arias Pineda, en 2010.

2 Este término se utiliza parafraseando a la Misión de Ciencia, Educación y Desarrollo.



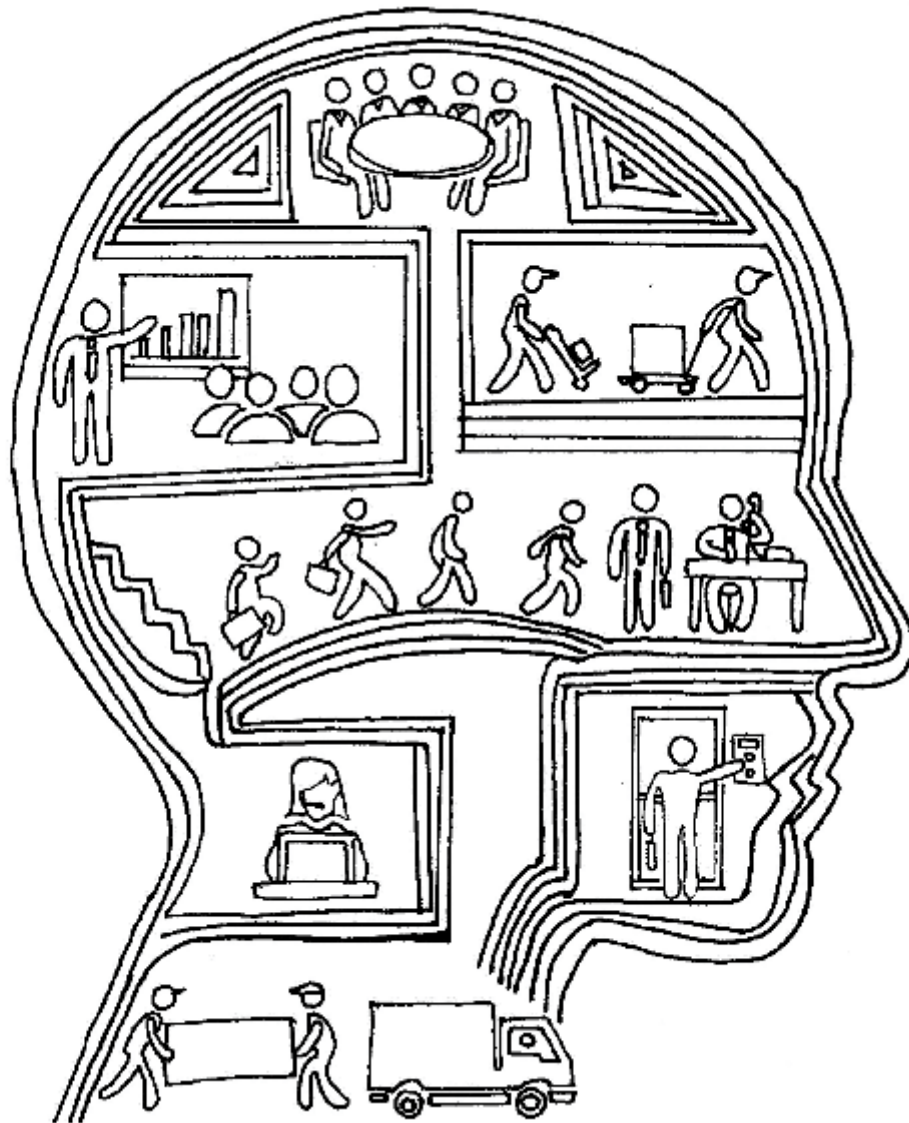
Las exigencias de calidad, la apertura e internacionalización, el desarrollo acelerado del conocimiento de los medios de comunicación presentes en la sociedad contemporánea, llevan a fortalecer en las universidades los fundamentos investigativos, pedagógicos y curriculares enmarcados en retos y tendencias que afronta la educación superior desde un entorno socio-cultural y cambiante (Montoya, 2000, p.).

Cuando se busca un acercamiento a las realidades del contexto empresarial, es necesario auscultar sobre las diversas formas en las cuales los ejecutivos de hoy emplean las múltiples teorías o enfoques empíricos del *management*; motivo por el cual se viene trabajando en los aspectos más relevantes de algunas actividades económicas representativas a nivel nacional y regional, así como la forma de contextualizar las herramientas técnicas y conceptuales en el desarrollo de su gestión administrativa, comercial y financiera, a nivel nacional e internacional.

Se trabaja con una metodología base, después de transcurrido el IV semestre de formación académica y de haberse apropiado de los fundamentos técnicos para describir el desempeño de las diferentes áreas funcionales de una empresa; en el V semestre se pretende realizar el estudio al interior de algunas compañías del área metropolitana centro occidente, con énfasis en los elementos de las áreas de administración, comercial y financiera claves, derivados de los procesos normales de sus áreas funcionales.

Para ello, se hace recurrente emplear la aplicación de los conceptos apreñados en el proyecto académico de aula en escenarios internos y externos que faciliten la comprensión de la dinámica empresarial, su actuar sistémico y el aprovechamiento de las experiencias aportadas por las empresas participantes, motivo por el cual a continuación se hace una aproximación conceptual desde cada uno de los proyectos académicos que participan del colectivo de V; ellos son la Gestión del talento humano, el Mercadeo y Administración Financiera. Asimismo, se establecen los aspectos metodológicos, administrativos y de los criterios de evaluación que orientarán la realización del colectivo.

El objetivo del colectivo es desarrollar en los estudiantes habilidades que les permita identificar, seleccionar y aplicar herramientas estratégicas fundamentales para el conocimiento, análisis y evaluación de las diferentes variables internas y externas que inciden en el desempeño organizacional, comercial y financiero de la empresa, a través del conocimiento y comprensión conceptual del rol ejercido por la dirección de la compañía, considerando el uso de indicadores de gestión que contribuyan al entendimiento de la realidad empresarial y su aplicación en el contexto en su área de influencia, con el fin de determinar posibles estrategias de mejoramiento a seguir.



**EL DESEMPEÑO DE ALGUNAS ÁREAS FUNCIONALES DE LAS PYMES  
EN EL ÁREA METROPOLITANA CENTRO OCCIDENTE-AMCO\***  
**Empresa y Capital social: la Gestión de Talento Humano\*\***

**PYMES FUNCTIONAL AREAS PERFORMANCE IN THE WEST  
CENTRAL METROPOLITAN AREA - AMCO**  
**Business and Social Wealth: Human Resource Management**

Lucía Ruiz Granada \*\*\*

\* Colectivo de quinto semestre, Segunda Etapa: Formación Técnica Administración de Empresas Programa re-acreditado de Alta Calidad.

\*\* Referente teórico para estudiar el desarrollo de la organización y la gestión de talento humano.

\*\*\* Profesora Asociada II Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Universidad Católica de Pereira.



**SÍNTESIS:**

Las prácticas de Talento Humano han variado de acuerdo con la concepción que se tiene sobre la importancia de las personas en las organizaciones empresariales modernas. Con el desarrollo el concepto del valor de la información y de las empresas que aprenden, las personas vuelven a la centralidad porque en ellas reside la capacidad de aprendizaje y son ellas las que se constituyen en la principal ventaja estratégica y competitiva de la organización.

**DESCRIPTORES:** Talento Humano, organización, desarrollo humano.

**ABSTRACT:**

Human Resource practices have varied according to the concept we have of the importance of people in modern business organizations. By developing the concept of the value of information and learning companies, people return to the centrality because in them lies the ability to learn and it's them who constitute the main strategic and competitive advantage of the organization.

**DESCRIPTORS:** Human Resource, organization, human development

El primer planteamiento teórico que vincula la relación capital humano – crecimiento económico es el de Uzawa (1965) y Lucas (1988), quienes plantean que la tasa de crecimiento de la economía depende positivamente de la tecnología utilizada en la generación de nuevo capital humano. Esto coincide con Pardo Reinoso (2007), Azariadis y Drazen (1990), pioneros en construir un modelo de crecimiento donde la acumulación de capital humano presenta rendimientos sociales crecientes. De acuerdo con el gasto en educación y el tiempo dedicado a la formación y actividades que fomentan desarrollo humano, una economía puede tender hacia una tasa de crecimiento alta o baja dependiendo de si su dotación inicial de capital humano se encuentra por encima o por debajo de cierto umbral. Sin embargo, los autores muestran que, aún si la dotación inicial de capital humano es alta, la tasa de crecimiento puede ser baja si el capital físico por unidad de eficiencia es lo suficientemente bajo.

A través de la interacción dentro de las empresas, las escuelas o las vecindades geográficas, el aprendizaje de los individuos se ve potencializado por el conocimiento y las capacidades de quienes los rodean, y la frontera que define las posibilidades de acumulación de capital humano de cada individuo se amplía según aumenta el capital humano medio de su entorno. El capital humano medio de la sociedad tendría propiedades de un bien público, pues entraría como un insumo social en la función de acumulación de capital humano de cada individuo (Pardo Reinoso, 2007, p. 2); de allí la importancia de incentivar la acumulación de capital humano (Ávila Montealegre, 2010, p. 4).

La introducción de innovaciones tecnológicas y organizativas implica elevar la discusión del plano de los determinantes del

incremento de la productividad y la competitividad basados en bajos costes de la mano de obra, en la disponibilidad de recursos naturales o de diferenciales favorables derivados de la política monetaria por otros factores que presentan ventajas más dinámicas, basadas en la constante introducción de innovaciones tecnológicas en productos, procesos, la ingeniería de organización y métodos sustentados en la incorporación de información y conocimiento, así como en la calidad de los recursos humanos resultado de la existencia de un entorno territorial (Méndez, 2002).

Las prácticas de Recursos Humanos o de Talento Humano en las organizaciones contemporáneas, tienen relación con el proceso administrativo y han variado de acuerdo con la concepción que se tiene sobre la importancia de las personas en las organizaciones empresariales modernas (Ruiz y López, 2008, p. 196). Con el desarrollo del concepto del valor de la información y de las empresas que aprenden, el trabajador vuelve a la centralidad porque el aprendizaje reside en las personas y son precisamente sus talentos las claves para planear y ejecutar las estrategias empresariales (Castells, 1999). “El asunto del valor de los trabajadores no se puede expresar en términos monetarios” (Davenport, 2000), con lo cual se reconoce que las personas se constituyen en la principal ventaja estratégica y competitiva de la organización (2000).

En el contexto de la sociedad del conocimiento, la innovación y las redes aparecen como dos conceptos claves para entender por qué determinadas empresas, países, o bien regiones, pueden ser competitivos en un mundo globalizado. Las nuevas relaciones inter-firmas basadas en redes empresariales, inducen la deslocalización de la producción y la

estructuración de grandes plantas de ensamblaje terminal, con una red de pequeños y medianos proveedores y subcontratistas (Ciccolella, 2000, p. 487), su protagonista principal son las empresas, pero ella se hace posible o no en la medida en que exista una verdadera red de actores públicos y privados que generen un entorno propicio para la transferencia de conocimiento y la innovación. Para Castells y Hall (2001), el entorno propicio puede definirse como “un sistema de estructuras sociales, institucionales, organizativas, económicas y territoriales que crean las condiciones para una generación continua de sinergias” (Castells y Hall, 2001, p. 30).

El desarrollo tecnológico ha provocado cambios en el contenido y la organización del trabajo con repercusión en la posibilidad de desarrollo de las relaciones laborales colectivas, la jornada de trabajo convencional y el lugar de trabajo común (Carnoy, 2001). La flexibilidad laboral pone a intervenir actores como las agencias de trabajo temporal y las cooperativas de trabajo asociado, que si bien tienen responsabilidades respecto a los trabajadores, no tienen el control del entorno físico en el que ellos desarrollan su actividad (Ruiz y López, 2008).

Existe profunda controversia en la explicación de la relación entre la conducta tecnológica de empresas, su transformación organizacional y el desarrollo económico, en términos de si este último se dinamiza por el incremento de la ganancia del capital o con las mejores condiciones de vida. Adicionalmente, si la conducta tecnológica es fruto de factores internos o externos a la empresa. En general, se asume que el avance

tecnológico explica los cambios estructurales de una economía por la aparición de nuevos productos y sectores y que no basta con exponer a las empresas al conocimiento externo si no se realiza un esfuerzo por internalizarlo (Kim, 2000, p. 3).

Si la economía ha construido capacidad para absorber las nuevas trayectorias tecnológicas, se modifica la composición de las actividades económicas y se propaga el cambio tecnológico al resto de la economía; si no se ha construido esta capacidad y no existe vinculación entre el conocimiento codificado y las diversas competencias (conocimiento tácito) que se materializan en las empresas y actividades productivas, el país o la región no será capaz de traducir esos conocimientos en innovación y en un sendero de desarrollo estable<sup>1</sup> (Figura 1).

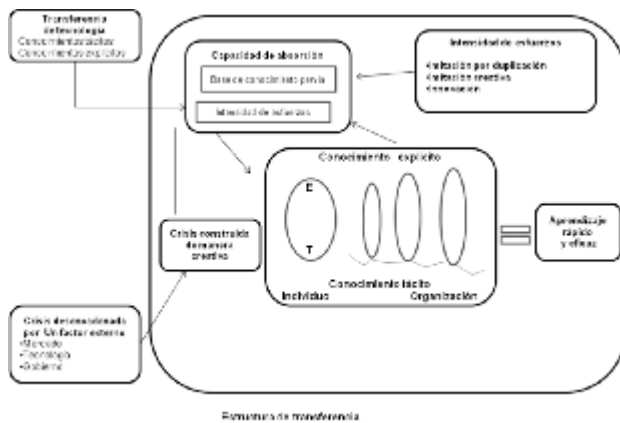
Esta materialización es posible en la organización como sistema social que aprende porque emerge de la interacción humana, como el dispositivo que permite que la experiencia individual y social se transfiera a productos y servicios económicamente útiles mediante la aplicación de los principios organizativos. La empresa es considerada como

sistema complejo (no trivial), intangible (no formado por elementos materialmente constituidos) y autónomo (...), es un genuino sistema cognitivo en tanto que posee sus propios esquemas de observación de su entorno y de sí mismo, en virtud de los cuales co-evoluciona influyendo sobre dichos entornos y siendo influido a la vez por ellos” (López Yáñez, 2007, p. 2).

1 “Por conocimiento explícito se entiende el conocimiento que se encuentra codificado y que puede ser comunicado y compartido usando un lenguaje formal y sistemático, mientras que el conocimiento tácito son modelos mentales, creencias, experiencias, perspectivas individuales; al tener unas raíces tan profundas, difícilmente puede codificarse y transmitirse y sólo puede expresarse por medio de la acción, el compromiso y la participación en un contexto específico” (Kim, 2000, p.2).

El ambiente competitivo ha puesto a la GTH como elemento esencial para la búsqueda de la ventaja competitiva. Por esto, en un ambiente donde la tecnología es imitada con facilidad y el capital es extremadamente móvil, el éxito de una empresa se relaciona con una gestión eficaz de los recursos humanos; se trata del factor que hace que una empresa sea diferente, porque la tecnología puede copiarse y la única fuente de diferenciación competitiva es el capital humano. Por ello, se requieren personas formadas y comprometidas con la empresa y hacia la cual las organizaciones no desarrollen mecanismos de exclusión (Calderón, 2003, pp. 160-161; Camejo, 2007, p. 209-210; Sánchez Sánchez y Ruiz Muñoz, 2004).

**Figura 1. La organización como sistema de aprendizaje (Kim, 2000)**



El proceso crítico reside en la integración del conocimiento existente en la organización y proporciona una explicación a los dos problemas fundamentales de la estructura económica: la cooperación y la coordinación. Además, incluye dos elementos adicionales: la propiedad y el control; aún en las corporaciones modernas existe una gran brecha entre estos dos y se abre una gran posibilidad de discrepancia entre los objetivos de los dueños (utilidades), los objetivos de los administradores (estatus

profesional, bienestar, una vida tranquila, niveles de consumo, etc.) y la motivación de los empleados con participaciones insignificantes (Simon, 1991, p. 4).

Los mercados resultan eficientes sólo cuando el conocimiento puede ser incorporado a los bienes y servicios intercambiados cuyo uso por el consumidor no requiere que éste acceda al conocimiento necesario para elaborarlos. El problema de la coordinación de estos saberes, consiste en crear mecanismos que permitan combinar los recursos de conocimiento poseídos por muchos individuos para la producción de un bien o servicio concreto. Estos medios de coordinación en las organizaciones, en combinación con los mecanismos motivacionales crean las posibilidades de aumentar la productividad y la eficiencia a través de la división del trabajo y de la especialización.

La cooperación supone una forma permanente y directa de comunicación, con una estructura de interacción determinada que permea todos los procesos de organización y dinámica interna, surgiendo en esta actividad conjunta una determinada unidad de objetivos, intereses, actitudes y orientaciones valorativas. Para Simon (1991, p.13), existe una diferencia fundamental en la operación de los mecanismos de coordinación dentro y entre las organizaciones. La coordinación entre las organizaciones depende casi totalmente de las motivaciones económicas y gratificaciones; pero dentro de las organizaciones, la identificación es una fuerza poderosa para lidiar con las externalidades anotadas y hacer confluir los objetivos de los individuos a favor de los objetivos del sistema en su conjunto. Se trata de eliminar o reducir aquellas ineficiencias conocidas como riesgo moral y oportunismo.

Desde la perspectiva de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), la Ética y la Responsabilidad Social Corporativa se fusionan para convertirse en los instrumentos centrales de la Gestión Integral (captación, desarrollo y retención) de los Recursos Humanos en las empresas. En este sentido, la reputación de las organizaciones empresariales es hoy una garantía que atrae a las personas con talento para que compartan los valores y la cultura con las empresas, tanto en el ámbito interno como externo, en una lucha conjunta en contra de la exclusión social.

La organización del trabajo en la empresa guarda una relación de doble vía con las características de la fuerza de trabajo y crea condiciones de diferenciación entre los trabajadores; a su vez, las características de los trabajadores condicionan, posibilitan u obstaculizan el establecimiento de una u otra forma de organización del trabajo (Weiss, 1992, 1997). La acumulación de conocimiento se evidencia en las trayectorias ocupacionales, como proceso o secuencia de etapas de la vida laboral de los obreros, desde sus primeras experiencias laborales hasta su situación actual (Weiss, 1992). En la generación de cambio técnico, los individuos y las empresas crean y tienen acceso a la riqueza de acuerdo con su capacidad de aprendizaje (Domínguez y Brown, 2004). La trayectoria tecnológica de las empresas considera procesos de acumulación de conocimientos, de capacidades y de recursos (Quintanilla, 2002), es decir, requiere el capital humano.

En este trabajo, se trataría de comprobar si las PyMes del AMCO más competitivas tienen una mayor orientación internacional, son tecnológicamente más avanzadas, invierten

en I+D, gestionar la calidad y tener una buena reputación e imagen, aplican prácticas de GTH que les permitan crear un capital humano con las habilidades y capacidades necesarias para contribuir a la consecución de una posición competitiva sostenible.

## Referencias

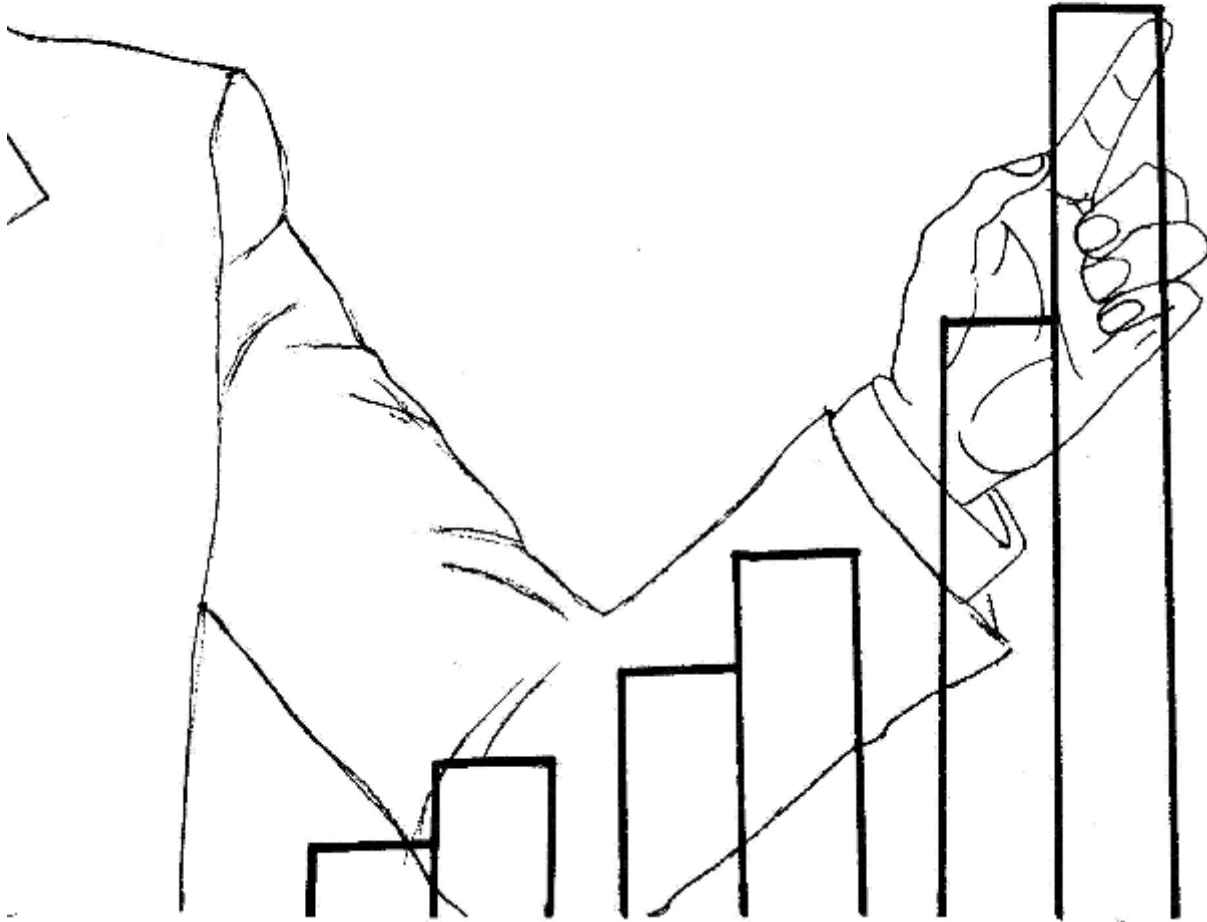
- Ávila Montealegre, O.I. (2010). Capital humano, estructura impositiva y crecimiento económico. *Archivos de Economía Documento 367*. Bogotá: Departamento Nacional de Planeación.
- Calderón Hernández, G. (2003). Dirección de Recursos Humanos y competitividad. *Innovar, Revista de Ciencias Administrativas y sociales*, 22, 157-172.
- Camejo, A.J. (2007) Gestión de recursos humanos y responsabilidad social en las organizaciones empresariales en el Siglo XXI. *Entelequia. Revista Interdisciplinar*, 3, 203-218.
- Carnoy, Martin. (2001) *El trabajo flexible en la era de la información*. Madrid: Alianza.
- Castells, M y Hall, P. (2001). *Tecnópolis del mundo. La formación de los complejos industriales del siglo XXI*. Madrid: Alianza.
- Castells, M. (1999) *La era de la información: Economía, sociedad y cultura*. Volumen I: La sociedad en red. México: Siglo Veintiuno.



- Ciccolella, P. (2000). Distribución global y territorio. Modernización y concentración comercial en Argentina en los años noventa. *Economía, Sociedad y Territorio*, II (7), 459-496. Disponible en [http://www.cmq.edu.mx/documentos/Revista/revista7/Ciccolella\\_est\\_volIII\\_num7\\_2000.pdf](http://www.cmq.edu.mx/documentos/Revista/revista7/Ciccolella_est_volIII_num7_2000.pdf)
- Davenport, T. O. (2000). *Capital Humano: creando ventajas competitivas a través de las personas*. Barcelona: Gestión 2000-AEDIPE.
- Domínguez, L. y Brown, F. (2004). Medición de las capacidades tecnológicas en la industria mexicana. *Revista de la CEPAL* 83, 134-151.
- Kim, L. (2000). *La dinámica del aprendizaje tecnológico en la industrialización*. Disponible en <http://www.oei.es/salactsi/limsu.pdf>.
- López Yáñez, J (2005). *La ecología social de las organizaciones. Una perspectiva educativa*. Madrid: La Muralla.
- López Yáñez, J. (2007). *Inteligencia institucional. Hacia una ecología social de las organizaciones*. Ponencia presentada en el I Congreso Internacional de Innovación docente: transdisciplinariedad y ecoformación. Universidad de Barcelona. Disponible en [www.encontros-multidisciplinares.org/.../Julián%20López%20Yáñez.pdf](http://www.encontros-multidisciplinares.org/.../Julián%20López%20Yáñez.pdf)
- Méndez, R. (2002). *Innovación y desarrollo territorial: algunos debates teóricos recientes*. Tomado de: [http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0250-71612002008400004&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0250-71612002008400004&script=sci_arttext)
- Pardo Reinoso, O. E. (2007). Rendimientos sociales crecientes en la acumulación de capital humano y financiación pública de la educación. *Archivos de economía*. DNP 237.
- Quintanilla, M. Á. (2001). Técnica y cultura. En: J. A. López Cerezo et al., *Temas de Iberoamérica. Filosofía de la tecnología* (pp. 55-78). Madrid: Organización de Estados Iberoamericanos. En: <http://www.campus-oei.org/n5137.htm>
- Ruiz Granada, L. y López Castaño, S. (2008). Actividades productivas y tejido social: una mirada compleja a las empresas de confección en el Departamento de Risaralda. En *desarrollo humano y paz. Una mirada desde la pobreza, las relaciones laborales y las tendencias regionales* (pp.145-213). Pereira: Universidad Católica Popular del Risaralda.
- Sánchez Sánchez, A.M. y Ruiz Muñoz, D. (2004). La gestión de los recursos humanos en una empresa competitiva. *Contribuciones a la Economía*. Texto completo en [www.eumed.net/ce/](http://www.eumed.net/ce/)
- Simon H. A. (1991). Organizaciones y mercados. *Journal of Economic Perspectives*, 5(2), 25-44.
- Weiss, A. (1997) *Modernización industrial. Empresas y trabajadores*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia. Departamento de Sociología.
- Weiss, A. y Castañeda H. W. (1992). *Estrategias empresariales y diferenciación obrera*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.







**GENERALIDADES SOBRE DESEMPEÑO DEL ÁREA FINANCIERA\***  
**General Information of the financial area performance**

*Gloria Stella Salazar Yepes\*\**

---

\* Referente teórico para estudiar el desarrollo de la organización y la gestión financiera.

\*\* MSC en Administración. Docente Asistente Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Católica de Pereira.

**SÍNTESIS:**

Los indicadores del análisis financiero permiten determinar el nivel de cumplimiento de los objetivos financieros de la empresa; para sus dueños e inversionistas, sirven como herramienta de toma de decisiones y en el diseño de programas de mejoramiento continuo de calidad. Una de las principales características del diagnóstico financiero es que tiene objetivos concretos para su aplicación, debe ser cuantificable, verificable y agregar valor al proceso de toma de decisiones. Además, se sugiere que sean comunicados o divulgados en toda la organización para hacer partícipe al personal de los logros alcanzados; se deben establecer o determinar en consenso, de esta forma puede reflejar el compromiso de quienes participaron en su diseño e implementación.

**DESCRIPTORES:** Indicadores financieros, liquidez, endeudamiento, inversión.

**ABSTRACT:**

Financial analysis indicators allow determining the level of compliance with the company financial objectives. For its owners and investors, serve as a decision-making tool and in the design of continuous quality improvement programs. One of the main features of the financial diagnosis is that it has specific objectives for its implementation and must be quantifiable, verifiable and add value to the decision-making process. In addition, it is suggested to be reported or disclosed in the entire organization to involve the staff of the achievements; they must be set or determine in consensus, in which can reflect the commitment of those involved in its design and implementation.

**DESCRIPTORS:** Financial indicators, liquidity, debt, investment.

## **¿Qué es diagnóstico financiero y qué utilidad tiene al interior de la empresa?**

Cuando se habla de diagnóstico se podría pensar que se refiere a un la labor médica consistente en determinar la naturaleza de una enfermedad; los síntomas que presenta el enfermo se considera un factor muy importante puesto que de ellos depende el tratamiento adecuado, de hecho algunos académicos financieros consideran que la empresa posee “signos vitales”, tales como: “liquidez, rentabilidad y endeudamiento” (García, 1999), cuyo análisis ayuda a determinar la salud financiera de la empresa.

El análisis por razones e indicadores señala los puntos débiles y fuertes de un negocio e indica probabilidades y tendencias. También enfoca la atención del analista sobre determinadas relaciones que requieren posterior y más profunda investigación (Anaya, 2001, p. 143).

El diagnóstico financiero puede asumirse como la caracterización de fenómenos sociales y económicos que afectan la realidad y a partir de ella, los procesos de planeación. De allí, que el diagnóstico se constituya en una evaluación de situaciones y sus resultados, así como la determinación de estrategias de mejoramiento (Barandiaran, 1990).

Por su parte, Gitman (2003) sugiere que a través de la revisión de los estados financieros, permiten evidenciar las dificultades presentes en la gestión financiera de la empresa y proponer soluciones a partir de su evaluación. Por su parte, para García (1999, p.190):

Por diagnóstico financiero o análisis financiero puede entenderse el estudio que se hace de la información que

proporciona la contabilidad y de toda la demás información disponible para tratar de determinar la situación financiera de la empresa o de un sector específico de ésta.

De acuerdo con los planteamientos anteriores, se infiere que el diagnóstico financiero se constituye en un insumo para la realización del diagnóstico integral de la organización, toda vez que permite identificar las debilidades y fortalezas presentes en el manejo de los recursos económicos, a través del cálculo, interpretación y análisis de los indicadores, su interrelación y su posterior comparación con los indicadores del sector y con los objetivos de la empresa (Fierro, 2004).

El análisis financiero no es un fin, es un medio, es un proceso que ayuda a la administración en la toma de decisiones. Con el análisis de la situación financiera para la adopción de estrategias, se dota a la empresa de alternativas necesarias que le permiten lograr un adecuado nivel de riesgo, un incremento de su rendimiento y una eficaz y eficiente gestión económica y financiera en la consecución de su actividad fundamental, o sea, una óptima utilización de sus recursos para el logro de su objetivos (Córdoba, 2007, p.64).

El diagnóstico financiero, por su parte, se puede elaborar sobre la base de los estados financieros básicos. Consiste en analizar el manejo que le dio la empresa a los recursos de inversión en capital de trabajo, inversiones fijas y diferidas (activos totales), decisiones operacionales y no operacionales adoptadas durante los períodos analizados (estado de resultados) con sus respectivos efectos financieros, así como el riesgo financiero que está asumiendo la empresa dada una estructura de financiación utilizada (pasivos y patrimonio). De esta manera, se verifica el

cumplimiento de las metas y objetivos propuestos por la empresa al inicio de cada período.

Entre los elementos que apoyan la realización del diagnóstico financiero se encuentran: análisis de participación y de tendencias de los estados financieros, análisis de indicadores o razones financieras, así como su interrelación, la realización y análisis de flujos de fondos y flujos de efectivo; todo ello para comprobar la razón de su situación financiera, la manera (racionalidad) como se toman las decisiones en cuanto al manejo de los recursos y de las utilidades y poder diagnosticar la situación actual de la compañía, de tal forma que se puedan sugerir posibles alternativas de mejoramiento para las situaciones críticas o de riesgos futuros.

Desde la perspectiva del área financiera, la racionalidad se manifiesta por medio de las decisiones gerenciales relacionadas con la planificación de utilidades de corto y largo plazo. Para León García (1999, p.5), “el objetivo básico financiero de la empresa es la maximización de la riqueza del inversionista y por ende la maximización del valor de la empresa”. La administración financiera está interesada en la adquisición, financiamiento y administración de los activos: “Así, la función de decisión de la administración financiera puede dividirse en tres grandes áreas: las decisiones de inversión, financiamiento y administración de activos” (Van Horne, 1996, p. 21).

En relación con la maximización del bienestar del individuo, se refiere a la satisfacción de sus expectativas de consumo y a la obtención de mayores rendimientos financieros que le permita disponer de excedentes para invertir de acuerdo con sus intereses actuales y/o futuros.

Cuando interrogamos acerca del objetivo financiero que posee la empresa, se piensa en la maximización de las utilidades, nos concentramos en la tarea de buscar mecanismos comerciales y operacionales que persigan el incremento de las utilidades de un período a otro, o bien que a través del eficiente empleo de los recursos incremente la rentabilidad a corto y largo plazo. En estos términos, se puede decir que el objetivo básico financiero consiste en la maximización de la riqueza de la empresa, trasladándola en máximas utilidades para los inversionistas, con un mínimo de riesgo, así como a cada uno de los demás integrantes del negocio; y por otro lado, mantener niveles de efectivo aceptables, de forma tal que exista inversión y pago oportuno de sus obligaciones.

Es indispensable además que el objetivo básico financiero se relacione con todo el conjunto estratégico de la empresa, que permita consolidarse y expandir su crecimiento en el largo plazo y que a través de su dinámica aporte al bienestar social y al cuidado del medio ambiente.

**Bibliografía**

- Anaya, H. O. (2000). *Flujo de caja y proyecciones financieras*. Bogotá: Universidad Externado.
- Barandiarán, R. (1990). *Diccionario de términos financiero* (2° ed.). México: Trillas.
- Córdoba, M. (2009) *Gerencia financiera empresarial*. Colombia: Ecoe Ediciones
- Fierro, A.M. (2008) *Estados financieros consolidados*. Colombia: Ecoe Ediciones
- García, O. (2009). *Administración financiera: fundamentos y aplicaciones* (4ª ed.). Cali: Prensa Moderna Impresores.
- León García, O. (1999) *Administración financiera: fundamentos y aplicaciones* / (3ª ed.). Prensa Moderna Impresores.
- García Serna, O. (2003). *Valoración de empresas, gerencia del valor y EVA*. Medellín: Digital Express.
- Gitman, L. (2003). *Principios de administración financiera* (10ª ed.). México: Pearson Educación.
- Van Horne, J. (2002). *Fundamentos de Administración Financiera*. Londres: Prentice Hall.







## **TRITURADOS Y CONCRETOS LTDA.\***

***Triturados and Concretos Ltda.***

*Catalina Medina Ospina  
Jhon Alexander Sanz Gómez  
Jhonatan García Acevedo\*\**

\* 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:**

Este documento se realiza con el fin de fortalecer los conocimientos adquiridos en el proceso de formación, tanto teórica como técnica, en el programa de Administración de Empresas. La Universidad está interesada en que los estudiantes conozcan la realidad empresarial para que estudien de manera crítica sus prácticas organizacionales y las condiciones del desempeño en las áreas financiera, de gestión humana y mercadeo.

**DESCRIPTORES:** Organizaciones, finanzas, talento humano, mercadeo.

**ABSTRACT:**

This document is performed in order to strengthen the theoretical and technical knowledge gained in the forming process in the Business Administration program. The University is interested that students know the reality of the business world in order for them to study critically their organizational practices and the performance conditions in the financial, human resources and marketing areas.

**DESCRIPTORS:** Organizations, finance, human resource, marketing.

En este texto se aborda como temática central la descripción del desempeño en la organización Triturados y Concretos Ltda. Se plantea la discusión teórica desde las áreas disciplinares de Gestión del Talento Humano, Administración Financiera y Mercadeo. En el área de Gestión del Talento Humano se relacionan diversas variables, como organización y su interacción con el entorno, la gestión del conocimiento en términos tecnológicos y de innovación, además de las estrategias llevadas a cabo por la compañía con el fin de que sus colaboradores comprendan y desempeñen sus funciones con respecto a los objetivos corporativos. Finalmente, se describen las actividades que realiza el departamento de gestión del talento humano en las organizaciones actuales.

El área financiera inicia por la definición del objetivo básico financiero y su relación con las tres decisiones financieras, que comprenden la inversión, financiación y reparto de dividendos. Se trabajan temas como el diagnóstico financiero, que le permite al administrador evaluar los resultados de la empresa en un periodo determinado para definir estrategias de mejoramiento.

A partir de los planes financieros, el área de *mercadeo* aplica estrategias para el mejoramiento continuo de la organización en términos de desempeño. Por eso, en la investigación se tratan temas relacionados con las funciones y las estrategias llevadas a cabo por la organización, para impulsar el crecimiento y la sostenibilidad a lo largo del tiempo. Finalmente, se describe la relación e importancia que tiene la ventaja competitiva a la hora de establecer las estrategias y los objetivos de organización.

Para contextualizar el problema a investigar se describe la Pyme en Latinoamérica, y en

Colombia; también cómo ha sido el efecto en sus economías y se realiza una breve introducción al subsector al cual pertenece la organización Triturados y Concretos Ltda.

La pregunta que orienta el proceso investigativo es: ¿Cuáles son las características de las áreas funcionales de la organización Triturados y Concretos Ltda., del municipio de Cartago, Valle del Cauca? Los objetivos específicos son los siguientes:

1. Conocer las prácticas llevadas a cabo por el departamento de Gestión del Talento Humano de la organización Triturados y Concretos.
2. Describir los procesos financieros en los que se basa el gerente de la organización para tomar decisiones.
3. Identificar las estrategias en mercadeo llevadas a cabo por la organización.

Sánchez, Osorio y Baena (2007, pp. 321-324) exploran temas como el historial crediticio, las financiaciones a largo plazo, la formalización y la dificultad de absorción de nuevas tecnologías, también exponen las medidas adoptadas por el gobierno nacional para ayudar al crecimiento de las Pymes. Sus principales conclusiones plantean que aunque se han hecho avances para promover el desarrollo de las Pymes, se siguen presentando obstáculos para acceder a la financiación. Se considera además, la necesidad de continuas mejoras y mayores esfuerzos por parte del gobierno, al igual que la creación de nuevos mecanismos que involucren la participación del sector privado. Debido a la desconfianza entre el sector financiero y empresarial y la falta de un proveedor que brinde información sectorial con análisis de riesgo, muchas empresas acuden al mercado financiero informal, con

altas tasas de interés que impiden su crecimiento y disminuyen su productividad.

En el estudio realizado en 2007 por Visa y *The Nielsen Company*, en ocho países de América Latina en empresas del sector comercial, de servicio y manufacturero, el objetivo fue conocer los hábitos de las empresas al momento de realizar pagos, las necesidades de compra y percepción de estas empresas, reconocer las diversas dificultades de las compañías para lograr que realicen sus labores eficientemente e impulsen el crecimiento de los negocios.

Para describir las características de las áreas funcionales de una organización se estudió la empresa Triturados y Concretos Ltda. Se trata de una investigación aplicada porque se elabora un marco teórico que permite conocer el desarrollo organizacional de la empresa a partir de sus características o propiedades más significativas (Ortiz y García, 2000, p. 36). Es una investigación descriptiva porque se confrontan la teoría con la realidad, para afirmar o refutar las prácticas llevadas a cabo en la organización Triturados y Concretos (Lerma, 2001, p. 37). La unidad de análisis de la investigación está centrada en la organización Triturados y Concretos Ltda., las unidades de observación son los funcionarios que lideran las áreas que se describen.

Las técnicas utilizadas son de carácter cuantitativo para identificar las variables con las que se elabora el instrumento que permite describir las prácticas administrativas de la empresa. Se combina con una técnica cualitativa al partir de entrevistas. La técnica de recolección de información utilizada supone un “contacto directo con la persona que se considera fuente de información (...), la entrevista, (...) tiene como propósito obtener información más espontánea y

abierta. Durante la misma puede profundizarse la información de interés para el estudio” (Bernal, 2000, p. 173).

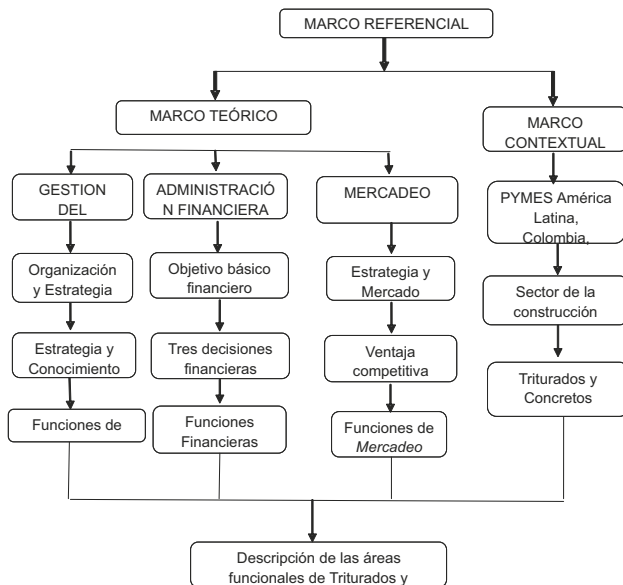
El método de investigación implementado fue el deductivo, ya que “permite que las verdades particulares contenidas en las verdades universales se vuelvan explícitas. Esto es, que a partir de situaciones generales se lleguen a identificar explicaciones particulares contenidas explícitamente en la situación general” (Méndez, 2006, p.240). De esta manera, se inició con la idea general para llegar a aspectos particulares.

### **Marco referencial y teórico**

Una de las conductas que han adoptado las organizaciones para afrontar la competencia derivada de la globalización, ha sido la evaluación de sus procesos y la caracterización de su desempeño con respecto a variables endógenas y exógenas, con el fin de desarrollar estrategias que le permitan continuar en el medio. Para entender esta conducta es importante desarrollar el concepto de organización, definido por Koontz y Weihrich “como un grupo de personas que trabajan en común para generar un superávit” (2004, p.6). De esta manera, los colaboradores ayudan al cumplimiento de los objetivos trazados por la compañía. Según Daft “las organizaciones son 1) entidades sociales que 2) están dirigidas por metas, 3) están diseñadas como sistemas de actividad deliberadamente coordinada y estructurada y 4) están vinculadas con el entorno” (2007, p. 10). En ellas los administradores llevan a cabo el proceso administrativo, entendido por DuBrin como la función de “planificar, organizar e integrar el personal, además de dirigir y controlar” (2000, p. 6), la finalidad es realizar de manera eficiente los objetivos y metas que la organización establece.

En la Figura 1 se muestra el recorrido teórico que apoya este trabajo y su contextualización para responder a la pregunta de investigación.

**Figura 1. Marco referencial para describir las áreas funcionales de la empresa Triturados y Concretos Ltda.**



Los líderes de la empresa se proponen generar “una estructura que ofrezca las mejores condiciones para la contribución eficaz del desempeño individual, tanto presente como futuro, a las metas grupales” (Koontz y Weihrich, 2004, p.243), es decir, que a través de una gestión estratégica se conduzca a “la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permitirán que una organización logre sus objetivos” (David, 1988, p.3), además de tomar decisiones para mejorar el desempeño que se presenta en un periodo determinado.

Para articular los propósitos y darle sentido de largo plazo a la organización, sus directivos recurren a la declaración de la Misión, porque con esta definición conjunta se logra una mejor alineación entre directivos y

empleados. Los puntos importantes de la Misión son la filosofía de la compañía, su identidad y autoconcepto, los principales productos o servicios, los clientes y mercado, el enfoque geográfico, la obligación con los accionistas y el compromiso con los empleados (Hitt, Black y Porter, 2006). A partir de esta definición, los colaboradores de la compañía identifican el papel que esta tiene en el mercado, para ejecutar sus labores y funciones de manera óptima.

Las áreas funcionales también alinean sus propósitos: gestión humana es la encargada de facilitar la definición y el diseño de la estructura organizacional “para determinar quién realizará cuáles tareas y quién será responsable de qué resultados, para eliminar los obstáculos al desempeño que resultan de la confusión e incertidumbre respecto de la asignación de actividades” (Koontz y Weihrich, 2004, p. 242), es decir, que los colaboradores tengan claro el qué, cómo y para qué realizan sus actividades en la empresa. Además, la empresa desde esta área define las actividades de formación, para promover el desarrollo humano sobre una base tecnológica y de innovación, la tecnología para actualizar de manera permanente “los métodos, procesos, sistemas y habilidades que se utilizan para transformar recursos en productos” (Bateman y Snell, 2001, p. 614) y la innovación para asegurar “la introducción de nuevos bienes y servicios (...) procede de las personas, debe ser un objetivo y debe administrarse” (p. 23).

Gestión de Talento Humano mantiene la estructura organizacional, es decir, desarrolla las actividades que permitan mantener el número de empleados que la organización necesita a futuro, con las competencias y motivaciones necesarias. Además, diseña estrategias -para retener y mantener el



personal dentro de la organización- de remuneración y retribución al empleado por sus aportes realizados, con respecto a sus responsabilidades, su esfuerzo y el cumplimiento de los logros. (Decenzo y Robbins, 2001; De La Garza Toledo, 2000). La finalidad de mantener su personal motivado, es entendida como “las fuerzas psicológicas que determinan la dirección del comportamiento de una persona en una organización” (Jones y George, 2006, p. 457). Además, diseña el proceso de evaluación de desempeño, de manera que “aporte información para adoptar decisiones de salario, promoción y despido” y “la información se use para diagnosticar necesidades de capacitación, planeación de carreras y similares” (Bateman y Snell, 2001, p. 372).

El departamento financiero en esta alineación estratégica, tiene parámetros establecidos para responder al objetivo básico financiero, según Ortiz “todo esfuerzo desarrollado por la gestión financiera debe tender hacia un fin: maximizar el valor de la empresa” (1996, p. 26) y a partir de este atender las tres decisiones financieras, ya que si la compañía genera utilidades en el corto, mediano y largo plazo, le será favorable en el sentido de inversión, financiación y reparto de dividendos para sus asociados.

Dentro de las decisiones financieras se encuentran las relacionadas con la inversión, financiación y repartición de dividendos. La inversión está relacionada con la determinación del tamaño de la empresa, es decir, “del volumen total de activos que se utilizaran para mantener una operación eficiente, que sea igualmente rentable y genere valor agregado a los propietarios” (García, 1999, p. 30), de esta manera, la actividad productiva de la empresa no se

detiene, ya que la inversión que se hace en cada periodo está relacionada con el capital de trabajo de la empresa que compromete los rubros de funcionamiento esencial. Otro aspecto de vital importancia son las relacionadas con la financiación, las cuales “se refieren a aquellas que tienen que ver con la consecución de fondos para la adquisición de los diferentes activos que se requieren para la operación del negocio” (García, 1999, p. 32), los fondos pueden obtenerse a través de pasivos y patrimonio, pues son las dos fuentes de financiación existentes para realizar inversión en activos. Y finalmente se encuentra la repartición de dividendos que “se relacionan principalmente con la determinación de la proporción que de estas se repartirá a los asociados, lo cual depende de lo comprometidas que la empresa tenga dichas utilidades” (García, 1999, p. 44), es decir, que el flujo de caja libre bruto de la empresa debe atender a las decisiones anteriormente nombradas para no paralizar la actividad productiva.

Los administradores financieros de la organización supervisan de manera constante el cumplimiento del objetivo básico financiero, para evaluar el desempeño y el cumplimiento de las actividades de corto, mediano y largo plazo de la compañía, es por ese motivo, que la evaluación constituye en un elemento esencial para la caracterización del proceso productivo; por otro lado, algunos indicadores ayudan a mostrar y a “descubrir la forma en que la empresa está alcanzando sus objetivos o posibles desviaciones negativas que son necesarias alertar y de parte de la administración tratar de corregir o erradicar” (Estupiñán, 2006, p. 130) con el objetivo de realizar una gestión eficiente de los procesos y mejorar el desempeño.

Otra de las perspectivas financieras actuales

relacionada con la gestión financiera y el buen desempeño se contrasta con el enfoque del valor económico agregado EVA, definido como lo que queda “una vez se han atendido todos los gastos y satisfecho una rentabilidad mínima esperada por parte de los accionistas. Por lo tanto se crea valor en una empresa cuando la rentabilidad supera el coste de oportunidad de los accionistas” (Amat, 2000, p. 32). El diagnóstico financiero es un elemento que ayuda a corroborar los “signos vitales” de la organización y es entendido como “el estudio que se hace de la información que proporciona la contabilidad y de toda la demás información disponible para tratar de determinar la situación financiera de la empresa o de un sector específico de esta” (García, 1999, p. 190), y a partir del contexto en que se inicia, desplegar estrategias de mejoramiento en la aplicación de los fondos de la organización.

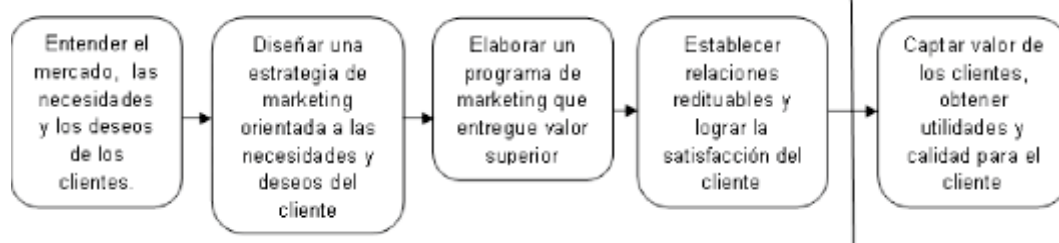
Los puntos clave que componen el diagnóstico financiero son el análisis de liquidez, la rentabilidad y el nivel de endeudamiento, entre otros. El primero de ellos hace referencia a “la capacidad de la empresa para liquidar las obligaciones a corto plazo a medida que se vuelven pagaderas” (Block y Hirt, 2005, p. 53); el segundo de ellos “miden la rentabilidad de la empresa y se calculan comparando la utilidad en cualquiera de sus etapas, con otros rubros de interés que pueden tener alguna

relación con esta” (Carrillo, 1996, p. 112); y el tercero “mide el grado de participación de los fondos provistos por los acreedores que financian parte de las inversiones de la empresa” (Estupiñán, 2003, p. 140).

A partir de los indicadores financieros, la administración puede juzgar la forma en la que se está gestionando la organización como un todo, es decir, incluyendo la gestión de producción en el manejo eficiente de la materia prima sin que se generen desperdicios, se evalúan además las estrategias del departamento de ventas y mercadeo, pues de este depende que los productos o servicios generados por la empresa roten lo más rápido posible, para generar ingresos a la compañía.

La alineación estratégica y la competitividad de la organización están basadas en la diferenciación de los productos o servicios ofrecidos por la empresa, además del grado de satisfacción que se pueda otorgar a los clientes. Es por esta razón que el departamento de mercadeo tiene la finalidad de “identificar y satisfacer las necesidades de las personas y de la sociedad” (Kotler y Keller, 2006, p. 5), con el objetivo de desarrollar estrategias que permitan incrementar las ventas y generar valor para los consumidores. Para ello, es necesario llevar a cabo las etapas que se muestran en la Figura 2:

**Figura 2. Modelo básico del proceso de *mercadeo* (Kotler y Armstrong, 2007, p. 4)**



De acuerdo con la Figura 2, primero se conoce al cliente y se establecen estrategias que permitan atraerlo y además generar su lealtad hacia la organización. De esta manera el consumidor y la compañía se ven beneficiadas mutuamente, por el alto grado de satisfacción y la generación de utilidades para la empresa. Las organizaciones diseñan sus estrategias dependiendo del entorno en el cual se encuentran, puesto que cada una es un organismo con objetivos específicos diferentes que en algunas ocasiones tienen similitudes, es decir, la mayoría de las empresas despliegan estrategias para crecer en el mercado, tratando de diferenciarse de su competencia. Las características diferenciadoras buscadas por las organizaciones son las tenidas en cuenta para implementar estrategias, las cuales son elaboradas por la gerencia de mercadeo y llevadas a cabo por medio de procesos tales como la segmentación de mercado, fijación de precios, posicionamiento de la compañía, desarrollo de estrategias básicas, CRM y decisiones estratégicas de distribución.

Una de las estrategia en relación con el mercadeo está en la segmentación de mercados, definida como un “conjunto de consumidores pertenecientes al mercado disponible, que pueden formar parte del mercado real y potencial, al que se dirigen todos los esfuerzos y acciones (...), con la finalidad de que todos ellos se conviertan en consumidores reales del producto” (Fernández, 2001, p. 4); de esta manera, la organización define cuál es su estrategia para cautivar el mercado que espera atender.

Otro elemento es la fijación del precio de los bienes o servicios. El precio es definido por Kotler y Armstrong como “la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio” (2003, p. 353); así, el comprador

estará dispuesto a pagar determinado monto para suplir y satisfacer sus necesidades o deseos dependiendo de la capacidad adquisitiva que este posea. Al momento de fijar el precio, la organización considera dos opciones: la primera de ellas es generar un “precio de venta en función de situaciones de mercado previsible (costes del producto, demanda, competencia...)” (Rivera, 2007, p. 305) y en segunda instancia fijar un precio estratégico de venta, en el cual se presentan nuevas situaciones en el entorno, como lo pueden ser los cambios en la demanda del producto ofertado, modificaciones en el bien o incluso una nueva segmentación del mercado meta (Rivera, 2007, p. 305). En cierto modo, la fijación del precio es de vital importancia para la organización, ya que a partir de este puede establecer estrategias de promoción para generar rotación del inventario o dirigirse a mercados exclusivos con un margen de utilidad considerable.

El posicionamiento de la marca o en su defecto de la organización, es otro elemento de importancia, pues el mismo es definido como “la creación de una imagen mental de la oferta de productos y sus características distintivas en la mente del mercado meta” (Ferrell y Hartline, 2006, p. 151), es decir, la manera en que la organización genera estrategias para que el consumidor pueda reconocer la marca o la organización y considere el producto ofrecido como una de sus alternativas de compra, ya sea por su calidad, liderazgo en costos, características especiales del bien, entre otras.

En cuanto a las estrategias básicas de desarrollo, es pertinente definir cuál es la ventaja competitiva que posee la empresa ante los competidores. Según Porter, se define por cinco fuerzas que comprenden a los competidores existentes, los posibles nuevos

competidores, los sustitutos, los proveedores y los clientes (Porter, 1998). Cada una de estas fuerzas puede afectar de manera positiva o negativa a una organización; el objetivo de determinar dichos factores, es conocer las ventajas y desventajas que posee la organización y a partir de ellas definir sus estrategias. Entre las posibles estrategias se encuentra el liderazgo en costos, que supone “la obtención de un coste unitario bajo, en relación a sus competidores” (Lambin, 1995, p. 338) con el fin de amortizar los aumentos en precios de los proveedores o los precios bajos de la competencia entre otros. Seguida a esto último se encuentra la estrategia de diferenciación, que implica “dar al producto cualidades distintivas importantes para el comprador y que diferencien de las ofertas de los competidores” (Lambin, 1995, p. 338) y por último la estrategia del especialista, que “se concentra en las necesidades de un segmento o de un grupo particular de compradores, sin pretender dirigirse al mercado entero” (Lambin, 1995, p. 339) con el objetivo de ser más eficiente y reducir el número de competidores.

Otro aspecto de importancia para las empresas es la distribución, ya que este es el puente de conexión entre la empresa y el cliente, es decir, es “una estructura formada por las partes que intervienen en el proceso del intercambio competitivo, con el fin de poner los bienes y servicios a disposición de los consumidores o usuarios industriales” (Lambin, 1995, p. 413); de esta manera, las organizaciones diseñan el canal de distribución más óptimo para su negocio y constituirlo como una ventaja competitiva. De igual manera, la compañía establece un vínculo con el cliente, del cual puede obtener información para desarrollar estrategias que permitan fidelizarlos, puesto que administrar la relación con los clientes es uno de los

objetivos del mercadeo moderno; esto se conoce con el nombre de CRM y consiste en desarrollar estrategias que permiten una relación óptima con el cliente a través de herramientas tecnológicas (Martínez, 2004, p.160).

### **Marco contextual**

Las pequeñas y medianas empresas (PyMes) son definidas por parámetros como número de trabajadores, nivel de ventas y monto en activos. Aunque no existe un concepto uniforme para este tipo de empresas en América Latina, gran parte de los países de la región “definen a la microempresa como toda entidad con 1 a 10 trabajadores y a las PyMes como empresas con entre 11 y 200 trabajadores” (CEPAL, 2004, p. 34); no obstante, cada país tiene sus características específicas y concepto para este tipo de organizaciones.

La falta de un concepto uniforme y la informalidad de las microempresas en muchos países ha dificultado el censo real de las mismas, pero algunos estudios consideran que “en el conjunto de países latinoamericanos a estudio existen aproximadamente 10,64 millones de empresas, de las cuales la inmensa mayoría (el 98,3%) corresponde a pymes” (Vives, Corral e Isusi, 2005, p. 11). De esta forma, las PyMes “son actores importantes para el desarrollo productivo de los países de la región [y] (...) contribuyen de manera importante a la generación de empleo” (CEPAL, 2010, p. 5).

Por otro lado, las PyMes representan “un porcentaje muy elevado del empleo generado en las diversas economías nacionales a estudio, en tanto que su aportación al PIB/ventas nacionales es menor aunque



obviamente relevante” (Vives, Corral e Isusi, 2005, p.13), es decir, que gran parte de las economías en las naciones latinoamericanas dependen en gran proporción de la micro, pequeña y mediana empresa. Este panorama habla sobre la importancia relativa de las PyMes para las economías en vía de desarrollo.

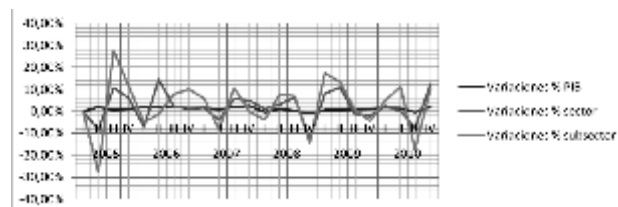
Cada uno de los países latinoamericanos tiene su propia definición para la PyMe. En Colombia es definida por la Ley 590 del 10 de julio del año 2000, en la cual el congreso de la República de Colombia decreta como medianas empresas a aquellas con un personal entre los 51 y 200 trabajadores y con activos entre 5.001 y 15 mil salarios mínimos; a la pequeña empresa, con un número de empleados entre 11 a 50 y unos activos fijos entre 501 y 5001 salarios mínimos; y por último, a la micro empresa cuyo personal es inferior a 10 trabajadores y sus activos inferiores a 501 salarios mínimos. Para la economía colombiana, las pymes constituyen un motor de desarrollo, puesto que son una fuente de empleo que en los últimos años ha generado 10 mil puestos de trabajo (El Tiempo, 2011, p. 1), es decir, alrededor del 70% del empleo en el país, con una participación del 40% en el PIB (ALADI, 2008, p. 1).

En este documento se tiene en cuenta la perspectiva del sector de la construcción, considerado garante del progreso tanto por la infraestructura como de la construcción de vivienda, que requieren grandes inversiones, como de la contratación de mano de obra. Las obras relacionadas con la infraestructura vial del país “tiene un alto impacto en la productividad (...), cumple funciones de integración nacional e internacional, apoyo al comercio exterior y accesibilidad a comunidades marginadas” (Banco Mundial, 2004, p.14); por este motivo, las pymes y en

general, las organizaciones que realizan esta labor, se consideran claves para el desarrollo de una nación, pues de la calidad vial depende la agilidad en los procesos eficientes de distribución en términos comerciales.

El sector que considera los ingresos con respecto a la construcción en Colombia se encuentra dividido en dos: uno de ellos se basa en la construcción de infraestructura vial, y el segundo hace referencia a la construcción de edificaciones. El gráfico de la Figura 3 muestra el comportamiento del PIB, sector y subsector de la construcción, con respecto a la infraestructura vial en variaciones porcentuales entre el año 2005 y 2010.

**Figura 3. Comportamiento del PIB del sector construcción (DANE, 2010)**



El gráfico muestra un comportamiento negativo para la actividad de la construcción en Colombia en el año 2008, en sus dos últimos trimestres se genera una caída de la actividad, como consecuencia de la recesión económica mundial originada en Estados Unidos y que se extendió a otros países. Aunque se generó una caída en el último semestre del año, el sector de la construcción reportó “un crecimiento del 21,3%, y aunque inferior al registrado en años anteriores (29,1% en el 2007 y 33,5% en el 2006), mostró una importante dinámica para dicho año” (Ruiz, 2009, p. 3). De esta manera, se muestra como los ingresos recibidos en los dos primeros trimestres sopesaron la caída de la última parte del año.

Debido a la caída de la economía colombiana en la última parte del año 2008, el gobierno nacional toma la decisión de realizar inversión en gasto público, inyectando dinero al sector de la construcción, para impulsar el desarrollo. De esta manera, para el “periodo 2007-2010 se plantea en el plan nacional de desarrollo una inversión total en infraestructura de aproximadamente 50 billones de pesos, en especial en el desarrollo de carreteras” (SENA). Con respecto a la inversión realizada, se impulsa nuevamente la economía colombiana, tanto así que para el año 2008, “el valor registrado como ingresos ascendió a la suma de \$14.6 billones, frente a \$12.0 billones logrados en el año anterior” (Ruiz, 2009, p. 3) y si se analiza con respecto al “valor registrado en el año 2005 de \$7.0 billones, los ingresos de estas sociedades prácticamente se duplicaron en 3 años de operaciones, denotando el buen desempeño de esta actividad como motor de desarrollo económico” (p. 3).

En el colectivo de quinto semestre (2011) de Administración de Empresas se consideró importante, en la actividad de la construcción, estudiar la organización Triturados y Concretos Ltda., ubicada en Cartago, Valle del Cauca. Dentro de los principales competidores de esta organización se encuentran: Conalvias S.A, que cubre el mercado a nivel nacional; Movitierra Construcciones, que actúa dentro de la región centro occidente; y Agregados El Cairo. Triturados y Concretos Ltda., tiene 99 empleados distribuidos en las áreas funcionales de gestión humana, administrativa, financiera, obras civiles y operaciones.

### **Triturados y Concretos Ltda.**

La empresa cuenta con dos unidades de negocio: la comercialización de productos triturados, pétreos y asfálticos, y la realización

de obras públicas y/o privadas. Cada uno de ellas con procesos diseñados y evaluados por la gerencia, encargada del direccionamiento de la compañía y de las decisiones que sobrepasan un monto determinado. Para distribuir los materiales de río y triturados, la compañía cuenta con una cadena de valor completa, pues realiza la explotación de estos materiales, los procesa, realiza su distribución por medio de vehículos de carga pesada propios y realiza la construcción respectiva de la obra.

Triturados y Concretos Ltda. se crea en el año 2004 como una firma colombiana de Ingeniería que presta sus servicios de construcción, mantenimiento y consultoría en obras de infraestructura vial; la organización se ha posicionado convirtiéndose en una de las compañías licitadoras más importantes del Valle del Cauca. En su declaración de misión, la empresa expresa su compromiso con el sector de la construcción y licitación, además de la importancia de sus talentos para el desarrollo de las actividades diarias. Su visión está orientada a obtener una gran participación en el mercado colombiano, ofreciendo productos de excelente calidad que entreguen valor agregado a sus clientes.

Los productos que integran su portafolio son: mezcla asfáltica, materiales granulares, sub-base, base granular y triturados/concretos.

#### **Mezclas asfálticas:**

- Mezcla densa en caliente tipos:
  1. Especificación INVIAS 2007 (mdc2)
  2. Federal aviation administration pavement (faa-p401)
- Mezclas asfálticas especiales de acuerdo con las solicitudes de nuestros clientes.



**Materiales pétreos:**

- Materiales de río
- Sub-base granular, de acuerdo con las especificaciones solicitados por el cliente
- Base granular
- Piedra filtro
- Piedra gavión
- Todo tipo de triturados para la industria de la construcción

Es una empresa colombiana de ingeniería que presta sus servicios de construcción, mantenimiento y consultoría en obras de infraestructura vial. Además, producen agregados pétreos para abastecer las necesidades del sector constructor en el occidente colombiano, son líderes en la explotación de ese tipo de materiales, producción de mezclas asfálticas, construcción de obras civiles y generación de procesos especiales para el mejoramiento de la infraestructura vial u obras especiales. También cuentan con personal especializado en el mantenimiento de los equipos que se utilizan para los procesos constructivos que llevan a cabo.

La empresa cuenta con más de 25 años de experiencia en mantenimiento de plantas de producción de mezclas asfálticas y de agregados triturados, experiencia sumada a la capacidad del grupo de profesionales especializados dentro de las áreas de ingeniería industrial, civil y mecánica. Todo ello les permite garantizar la prestación de servicios y la entrega de obras y materiales con las especificaciones establecidas por el cliente.

### **Las prácticas del departamento de gestión del talento humano en Triturados y Concretos Ltda.**

Triturados y Concretos tiene 99 empleados de los cuales el 50% están vinculados a la empresa con contrato indefinido y el 50%

restante a término fijo. Por ser una empresa que pertenece al sector de la construcción y licitación de obras civiles, no está obligada a realizar contratos con aprendices, universitarios o similares, según el decreto 2375 de 1974 de la República de Colombia, donde se expresa que solo se realizará un pago al Fondo nacional de formación profesional de la Industria de la Construcción (FIC).

La organización tiene un departamento encargado de los procesos de Gestión del Talento Humano de provisión, evaluación, mantenimiento, remuneración y control. Para la provisión de recursos humanos, el proceso de selección se hace por medio de anuncios en prensa. La primera selección se hace por cumplimiento de los requisitos del cargo y la segunda mediante entrevista, para identificar las aptitudes de la persona, su adaptabilidad al trabajo. La empresa toma la decisión de vincular y realiza la contratación con su respectiva inducción para delimitar sus labores, condiciones de trabajo y sus responsabilidades.

La evaluación del desempeño se realiza por medio de los ingenieros de la obra o los inspectores, quienes revisan semestralmente la productividad del empleado con respecto al nivel operacional. Para la evaluación del desempeño con respecto a las áreas administrativas, los jefes de cada departamento son los encargados de realizar la revisión.

La empresa cumple con los criterios mínimos en salud ocupacional, basados en la higiene, seguridad industrial y medicinas en el trabajo. El encargado de realizar la inducción y la capacitación dentro de la empresa especifica cada una de las exigencias para proteger la salud de los trabajadores. Actualmente, el departamento de Gestión Humana se

encuentra trabajando en un programa de salud ocupacional más profundo en el cual establecerán aspectos como bienestar social, recreación, capacitación en otro tipo de actividades y motivación del personal.

La empresa cuenta con una estructura de salarios basada en las funciones que desarrollan los empleados dentro de la organización, aunque no tiene un método para la valoración de cargos. En este orden de ideas, la compañía remunera a sus empleados en calidad de operarios con un básico más una comisión que está dada por la productividad en un determinado periodo y con respecto a los cargos administrativos se evalúa el grado de responsabilidad que tiene el cargo. Los ajustes de los salarios se realizan con respecto al incremento decretado por el gobierno nacional.

Por otro lado, la organización no calcula indicadores que muestren la rotación del personal ni el grado de ausentismo, aunque la estabilidad laboral se clasifica entre el 80% y 100%. Es importante señalar que la frecuencia y el nivel de accidentalidad es un índice que es calculado y analizado por la entidad prestadora del servicio de seguros de riesgos profesionales. La compañía no lleva a cabo procesos de tercerización y no cuenta con ningún tipo de auditoría en el área.

Uno de los principales problemas que afronta el departamento de Gestión Humana, es la falta de tiempo de los empleados para asistir a capacitaciones, debido a que su transporte hasta las instalaciones es difícil, dado que las labores en los diferentes proyectos se realizan en lugares retirados.

La empresa brinda beneficios extralegales, tales como bonificaciones por productividad, regalos y fiestas navideñas de carácter

esporádico. Se aplican además otros aspectos relacionados con la alimentación y descuentos para medicación visual.

El sistema de compensación utilizado por la empresa se basa en el pago por competencias, destacando el grado de iniciativa y la forma de pago está dada por la productividad del empleado.

### **Procesos financieros**

En Triturados y Concretos el departamento financiero hace parte del área administrativa y financiera: su estructura incluye un revisor fiscal, contador y auxiliares contables, quienes realizan labores de carácter rutinario y operativo. El nivel mínimo de estudios para desempeñar el cargo en el área financiera es el pregrado universitario y poseer una experiencia mínima de 1 a 5 años.

La organización calcula índices financieros como la razón corriente, capital de trabajo, rentabilidad, capacidad de endeudamiento entre otros y estos son realizados por un contador con especialización en revisoría fiscal. Estos indicadores se efectúan con una periodicidad de tres meses, para constatar cuál es el estado de la empresa en un periodo determinado y de manera anual para verificar en cumplimiento de los objetivos.

El punto de equilibrio es realizado por el jefe de control interno, quien lo calcula con una periodicidad de seis meses, teniendo en cuenta el nivel de costos y gastos para proyectar los objetivos para el próximo periodo.

El grado de apalancamiento financiero es realizado por el revisor fiscal cada tres meses y el estado de origen y aplicación de fondos por el contador, una vez al año. En cuanto al

flujo de efectivo, es el único estado calculado por la administradora financiera, con una periodicidad anual.

Los presupuestos de los proyectos son realizados por los ingenieros que licitan la obra, pues ellos conocen la cantidad de materias primas que son necesarias para cada tipo de construcción y los costos totales en que incurrirán en el proceso. Por otro lado, la periodicidad es variable para la realización del presupuesto, ya que está dada por el tamaño de los tramos y la ubicación de la obra.

La organización cuenta con áreas sistematizadas con respecto al manejo de cartera, inventarios y facturación por medio de un Excel avanzado, a excepción de la contabilidad, manejada con el paquete contable Helisa.

Se identifica que dentro de los objetivos financieros más importantes para la empresa se encuentra el maximizar las utilidades en el corto, mediano y largo plazo, mantener la liquidez, cumplir con las proyecciones de las utilidades y lograr altos beneficios a bajo costo.

Para la empresa, el grado de riqueza de los inversionistas se mide a través del crecimiento de los dividendos y del aumento del patrimonio. Por otra parte, en Triturados y Concretos no se reparten dividendos, dado que el dinero obtenido en la actividad productiva es utilizado en la capitalización del negocio.

Los pasivos presentan una participación del 40% para el corto plazo y del 60% a largo plazo. Dicha participación está relacionada con la actividad de la empresa, pues la inversión que la organización debe realizar en

maquinaria y equipo debe ser alta. El patrimonio tiene una participación entre 1% y 20%.

Uno de los aspectos tenidos en cuenta para tomar decisiones en cuanto a crédito bancario, está relacionado con la capacidad de negociación, capacidad para cumplir con los pagos y conocimiento de las oportunidades que brinda el mercado financiero y sus condiciones de financiación.

En las decisiones acerca de proveedores, para la organización son de vital importancia las normas exigidas por el INVIAS sobre la calidad de los productos, debido a que deben ser de alta resistencia; además, esperan que el proveedor cumpla con las fechas de entrega y brinde información de manera oportuna.

Las políticas de inventarios para Triturados y Concretos se basan en el control de existencias físicas, sobre almacenamiento, bodegaje, adecuada programación y control de compras, debido a que la empresa establece un *stock* de inventarios dependiendo del tamaño de la licitación, para que la obra no se detenga en ningún momento de su desarrollo.

La organización otorga un 50% de crédito a sus clientes sobre el nivel de la venta, ya que para iniciar la obra, la empresa debe contar con recursos suficientes para el pago de los empleados y compras de algunos materiales. Para conceder el crédito al cliente, el área financiera de Triturados y Concretos tiene en cuenta las referencias personales, comerciales, financieras, pólizas de cumplimiento, garantías ofrecidas por el cliente y la fijación del cupo de crédito para el cual realiza un seguimiento de su manejo.

El seguimiento de la cartera se realiza bajo estricto control de plazos, con un establecimiento de un cupo máximo para el crédito otorgado. Por otro lado, se evalúa el grado de satisfacción del cliente con el crédito y se realiza un constante seguimiento a la gestión de cobranzas.

### **Estrategias de mercadeo**

La organización no cuenta con un departamento de mercadeo; sin embargo, delegan a la coordinadora de obras civiles todo lo referente a ello. En cuanto a las estrategias de fijación de precios, la organización primero tiene en cuenta el costo de los productos y a ello le suma un porcentaje, sin dejar a un lado los precios de los competidores; aquí se presenta una ventaja competitiva debido a que Triturados y Concretos Ltda., produce muchas de sus materias primas.

El proceso de distribución llevado por la organización se basa en suministrar e instalar los productos a los clientes. La empresa cuenta con el servicio de transporte de los productos y se establece una relación de distribución empresa-cliente, es decir, sin intermediarios.

La empresa maneja su portafolio mediante una carta de presentación en la cual se especifican los productos, los precios, los servicios y las obras que han realizado en otros municipios.

La calidad de los productos de Triturados y Concretos Ltda. representa una ventaja fuerte ante los competidores, ya que al momento de realizar obras, la mayoría de los competidores no cumplen con las especificaciones INVIAS. La empresa identifica los precios de sus competidores, pues algunas obras no requieren

mayor exigencia en cuanto a calidad y es en este caso donde Triturados y Concretos trata de ofrecer la mejor opción de precio.

La organización utiliza directorios, internet, teléfono y visitas personales para llegar a los clientes; sin embargo, en ninguno de ellos recopila información. En cuanto a su página web, solo utiliza este medio de manera informativa, mostrando algunos productos, su misión, visión, ubicación, teléfonos y correo electrónico para ser contactados.

En la organización no se considera necesaria la aplicación de CRM debido a que sus actividades están centradas en la licitación y contratación con el gobierno, el cual solo tiene exigencias con respecto a calidad de las materias primas utilizadas, nivel de endeudamiento y cumplimiento en los plazos pactados.

### **Conclusiones**

Las prácticas realizadas por el departamento de Gestión del Talento Humano de la organización Triturados y Concretos se centran en la provisión, el mantenimiento, la remuneración y el control; la empresa no realiza el proceso de desarrollo humano puesto que no tiene de planes y carrera ni de formación. Por otro lado, no se evidencia el manejo de un método de valoración de cargos, y por este motivo, no calcula la curva de salarios. Con respecto a las bonificaciones extralegales, la compañía tiene definido un plan de incentivos para motivar al personal por su productividad.

Los procesos financieros llevados a cabo por la organización incluyen el cálculo de flujo de caja libre, rentabilidad, liquidez y endeudamiento, aunque estos no son elaborados directamente por la administradora

financiera, son tenidos en cuenta para tomar decisiones. Además, el área financiera tiene como objetivo maximizar las utilidades garantizando el continuo funcionamiento de la organización y generando valor para el propietario. La participación de los pasivos a corto y largo plazo acordes a la actividad realizada por la empresa.

El departamento de mercadeo de Triturados y Concretos aplica estrategias relacionadas con el liderazgo en costos, pues gran parte de los productos que esta compañía ofrece al mercado son explotados por ellos mismos, completando la cadena de valor de forma parcial. Se evidencia un buen manejo de la fijación de precios, pues tienen en cuenta sus variables internas y externas. No se utilizan sistemas de información para aplicar estrategias de CRM. El canal de distribución no utiliza ningún tipo de intermediarios.

## Referencias

- ALADI, Asociación Latinoamericana de Integración. Colombia: estudio sobre la banca-pyme. Disponible en <http://www.aladi.org/nsfaladi/pymeslatinas.nsf/1e0d1ac5209a5efb032571e20055650f/a35def6f96e5f7360325745f00676356?OpenDocument>
- Amat, O. (2000). *Valor Añadido Económico: un nuevo enfoque para optimizar la gestión, motivar y crear valor*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Banco Mundial, Colombia (2011). Desarrollo reciente en infraestructura. Disponible en [http://www.mtc.gov.pe/portal/consultas/cid/Boletines\\_CID/12\\_JULIO/ARCHIVOS/colombia.pdf](http://www.mtc.gov.pe/portal/consultas/cid/Boletines_CID/12_JULIO/ARCHIVOS/colombia.pdf)
- Bateman, T. y Snell, S. (2001). *Administración: una ventaja competitiva*. México: Mc Graw Hill.
- Bernal, C. (2000). *Método de la investigación para administración y economía*. Santa Fe de Bogotá: Pearson.
- Block, S. y Hirt, G. (2005). *Administración financiera*. México: McGraw Hill.
- Carrillo de Rojas, G. (1996). *Análisis y administración financiera*. Bogotá: Corcas ediciones.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe, CEPAL (2004). *Financiamiento del desarrollo*. Disponible en <http://www.eclac.cl/publicaciones/xml/8/20948/lcl2142e.pdf>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe, CEPAL (2010). *La situación de las pymes en América latina: el enfoque y el aporte de CEPAL*. Disponible en [http://www.sela.org/attach/258/EDOC/S/SRed/2010/07/T023600004285-0-Di\\_9\\_Situacion\\_PYMES\\_en\\_America\\_Latina\\_Enfoque\\_aporte\\_CEPAL.pdf](http://www.sela.org/attach/258/EDOC/S/SRed/2010/07/T023600004285-0-Di_9_Situacion_PYMES_en_America_Latina_Enfoque_aporte_CEPAL.pdf)
- Decenzo, D. y Robbins, S. (2001). *Administración de recursos humanos*. México: Limusa.
- Daft, R. (2007). *Teoría y diseño organizacional*. México: Thomson.
- DuBrin, A. (2000). *Fundamentos de administración*. México. Thomson.
- El Tiempo (2011). Las pymes colombianas siguen aportándole a la economía



- colombiana. Disponible en <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-880158>
- Estupiñán, R. y Estupiñán, O. (2003). *Análisis financiero y de gestión*. Bogotá: Eco ediciones
- Estupiñán, R. y Estupiñán, O. (2006). *Análisis financiero y de gestión* (2da ed). Bogotá: Eco ediciones.
- Fernández, R. (2001). *Segmentación de mercados*. México: Thomson.
- Ferrell, O. y Hartline, M. (2006). *Estrategia de mercadeo*. México: Thomson.
- David, F. (1988). *La gerencia estratégica*. Bogotá: Legis.
- Jones, G. y George, J. (2006). *Administración contemporánea*. México: Mc Graw Hill.
- García, O. (1999). *Administración financiera: fundamentos y aplicaciones*. Cali: Prensa moderna de impresores.
- Garza, J. (2000). *Administración contemporánea*. México: Mc Graw Hill.
- Hitt, M., Black, J. y Porter, L. (2006). *Administración*. México: Pearson.
- Koontz, H. y Weihrich, H. (2004). *Administración: una perspectiva global*. México: Mc Graw Hill.
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de marketing*. México: Pearson Hall.
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2007). *Marketing: versión para Latinoamérica*. México: Pearson Hall.
- Kotler, P. y Keller, K. (2006). *Dirección de marketing*. México: Pearson Hall.
- Lambin, J. (1995). *Marketing estratégico*. Madrid: ESIC.
- Lerma, H. (2001). *Metodología de la investigación: propuesta, anteproyecto y proyecto*. Pereira: Bogotá: Eco ediciones.
- Martínez, R. y Martínez, V. (2004). *Gestión de la clientela: la manera de conseguir y retener clientes rentables*. Madrid: ESIC.
- Méndez, Á. (2006). *Diseños y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales*. Bogotá: Limusa.
- Orozco, V. (2011). Entrevista realizada a la dirección administrativa y financiera, mayo de 2011.
- Ortiz, H. (1996). *Análisis financiero aplicado con ajustes por inflación*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.
- Ortiz, F. y García, M. (2000). *Metodología de la investigación: el proceso y sus técnicas*. México: Limusa.
- Porter, M. (1998). *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: Compañía Editorial Continental.

- Rivera, J. (2007). *Dirección de mercadeo: fundamentos y aplicaciones*. Madrid: ESIC Editorial.
- Ruiz, H. (2009). *Superintendencia de sociedades: desempeño del sector construcción años 2005 a 2008*. Disponible en <http://sirem.supersociedades.gov.co/SIREM/files/estudios/CONSTRUCCION2005-2008.pdf>
- Sánchez, J., Osorio, J. y Baena M., E. (2007). Algunas aproximaciones al problema de financiamiento de las PYMES en Colombia. *Scientia et Technica*, XIII(34), 321-324.
- SENA (2010). *Inversión social del SENA, en el sector construcción 2002 – 2009*. Disponible en <http://www.sena.edu.co/downloads/2009/planeacion/CARTILLA%20SECTOR%20CONSTRUCCION.pdf>
- Visa y The Nielsen Company (2007). *Perspectivas de las PyMEs en América Latina*. Disponible en [http://www.bligoo.com/media/users/0/45940/files/VISA\\_Presentacion.pdf](http://www.bligoo.com/media/users/0/45940/files/VISA_Presentacion.pdf)
- Vives, A., Corral, A. e Isusi, I. *Banco interamericano de desarrollo (BID)*. (s.f.). *Responsabilidad social de la empresa en las pymes de Latinoamérica*. Disponible en <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getDocument.aspx?DOCNUM=1580968.Pdf>





## **GL INGENIEROS\***

**GL Engineers**

*Gustavo Adolfo Castaño Giraldo  
Karim Chujfi Salazar  
Sergio Andrés Pineda Ramírez\*\**

\* 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:**

Por su complejidad e importancia, las organizaciones necesitan ser administradas con base en conocimiento técnico y en el seguimiento de los cambios que presenta su entorno. En este trabajo se hace énfasis en la administración financiera y en la gestión del talento humano para analizar algunas variables que intervienen en el funcionamiento de la organización GL Ingenieros S.A., que pertenece al sector de servicios eléctricos y actúa a nivel nacional.

**DESCRIPTORES:** Organizaciones, finanzas, talento humano, mercadeo.

**ABSTRACT:**

Due to the complexity and importance, organizations need to be managed based on technical knowledge and monitoring of the changes presented in their environment.

This paper emphasizes on the financial administration and human resource management which analyze some variables that intervene in the functioning of the GL Engineers S.A. organization, which belongs to the electric utility industry and is a national actor.

**DESCRIPTORS:** Organizations, finance, human resource, marketing.

En las organizaciones humanas con arreglo a fines, hay algún tipo o forma de administración. Todas resultan afectadas por las buenas o malas prácticas administrativas, y en consecuencia, debemos aprender a conocer e influir en la calidad de la administración que afecta nuestras vidas (Mercado, 2002, p.7). En un mundo cada vez más especializado y complejamente estructurado en organizaciones, es importante que en los actuales estudiantes de Administración de Empresas se fomente una actitud investigativa con el fin de estudiar y entender esas organizaciones, para alcanzar un discurso crítico orientado al fomento de buenas prácticas administrativas.

Debido a su complejidad e importancia, las organizaciones necesitan ser administradas con base en conocimiento técnico y en el seguimiento de los cambios que presenta su entorno. En este trabajo se hace énfasis en la administración financiera y en la gestión del talento humano para analizar algunas variables que intervienen en el funcionamiento de las organizaciones. El objetivo básico financiero - dentro de este el flujo de caja, los estados de resultados y los balances generales - y el área funcional de gestión humana resultan claves en la dirección de las empresas, si se reconoce que el talento humano resulta esencial en la búsqueda del objetivo básico financiero: “El asunto del valor de los trabajadores no se puede expresar en términos monetarios” (Davenport, 2000). Esta investigación formativa se realiza en la organización GL Ingenieros S.A., que pertenece al sector de servicios eléctricos y actúa a nivel nacional.

Es importante para la Universidad Católica de Pereira este tipo de investigación porque amplía su conocimiento sobre las empresas y para que los estudiantes de Administración de

Empresas conozcan directamente las organizaciones y su entorno, con el objetivo de validar los conocimientos adquiridos durante la carrera con la aplicación de las herramientas de la administración financiera y de la gestión del talento humano, por parte de la empresa estudiada.

Se reconoce que la sociedad actual está conformada por organizaciones en las diferentes actividades orientadas a la producción de bienes o a la prestación de servicios, la vida de las personas depende de las organizaciones y estas del trabajo del factor humano (Bernal, 2000, p.5); por eso, la intención es conocer cómo se administra el talento humano en las empresas y cómo toman decisiones con base en la información financiera, de qué manera se cumple la afirmación según la cual

tenemos que planificar nuestro trabajo, trabajar en nuestro plan y asegurarnos que se cumplan las metas establecidas. Si la gerencia puede reducir las principales fuentes de error usando estrategias que garanticen que los resultados obtenidos sean de la calidad y del tipo deseado (Davis, 2001, p.131).

Además, este texto describe los criterios y apoyos que el gerente de la empresa tiene en cuenta en el proceso de tomar decisiones en las áreas funcionales, y se contrastan con diferentes autores de administración financiera y gestión del talento humano, quienes explican los procesos y los caminos que se deben seguir en la búsqueda del objetivo primordial de las empresas. La responsabilidad de alcanzar este objetivo recae directamente en los directores, puesto que “su trabajo es dirigir la organización en la adquisición, mantenimiento, desarrollo, supervisión y medición del activo humano y

de los resultados de su trabajo” (Fitz, 1984, p.69).

El estudio realizado por Visa y The Nielsen Company, en 2007, para conocer los desafíos financieros y operativos que inciden en el crecimiento y competitividad de las pequeñas y medianas empresas (Pymes), encontró que las empresas encuestadas consideran difícil o imposible obtener crédito formal, siendo las microempresas las más escépticas. Sólo 24 por ciento del total considera que es fácil acceder a alternativas de crédito. Aproximadamente una quinta parte de las Pymes afirma contar con algún crédito formal, mayormente otorgado por bancos. Cabe destacar que las tarjetas de crédito empresarial, que representan una importante fuente de financiamiento, sólo son conocidas por un 48 por ciento de la muestra. Otras fuentes de financiamiento son los proveedores de materia prima e inventario, ya que el 78 por ciento les ofrece facilidades de pago y un 60 por ciento de quienes ofrecen facilidades también otorgan descuentos por pronto pago.

Desde el punto de vista de gestión del talento humano en las Pymes, Jaramillo Naranjo (2005) destaca que las estructuras organizacionales son pequeñas, simples y verticales, determinadas por la gerencia general y las áreas básicas del negocio, como son la administrativa y producción; en la mayoría de los casos los dueños asumen todos los roles organizacionales y las funciones, lo que ocasiona inoperancia y retraso en la toma de decisiones. Un hallazgo importante de esta investigación fue el hecho de encontrar un número considerable de empresas que desconocen las características demográficas de sus empleados, en aspectos relacionados con la edad, estado civil, formación académica y experiencia. Esta situación lleva

a pensar que el manejo de la información relacionada con el factor humano no es relevante para las micro y pequeñas empresas, especialmente teniendo en cuenta que estos datos permiten direccionar programas de bienestar o mejoramiento de la calidad de vida de los trabajadores, contar con una base de datos del personal para proyección de necesidades, entre otros.

El objetivo general de la investigación de la que da cuenta este documento fue describir el desempeño de algunas áreas funcionales de la empresa GL Ingenieros S.A. Para ello, se propuso describir las herramientas utilizadas a fin de cumplir con el objetivo básico financiero en GL Ingenieros S.A., e identificar la importancia del desarrollo de la gestión del talento humano en dicha empresa.

La discusión teórica de esta investigación formativa se hace a partir de la revisión documental de diferentes autores de administración financiera y la gestión del talento humano, para una mejor comprensión y resolución del problema central del colectivo de trabajo. El diseño metodológico corresponde a una investigación descriptiva, se recoge la información mediante visita a la empresa y la aplicación de un cuestionario estructurado de gestión financiera y del talento humano en la organización GL Ingenieros S.A.

Es un proceso total de estudio sobre la naturaleza del mundo social, precisamente porque es apropiado en aquellas situaciones más complejas y móviles de la sociedad. Su labor está centrada en el conocimiento en profundidad y no en su reducción a variables y objetos de estudio (Correa, Grau y Rojas, 1999, p. 111).

Además de la investigación descriptiva, se utiliza la investigación no experimental, por lo cual se analizarán los comportamientos naturales en el momento de tomar decisiones, sin tener nada preparado que altere el ambiente, ni el comportamiento del gerente: “Investigación no experimental es aquella que se realiza sin manejar deliberadamente variables. Lo que hace una investigación no experimental es observar fenómenos tal y como se dan en el contexto normal” (Correa, Grau y Rojas, 1999, p.67).

Para contrastar el marco teórico de esta investigación, en el trabajo de campo se acudió a una entrevista estructurada que se le realizó al gerente de GL Ingenieros S.A. Luego de la aplicación del instrumento de recolección de información, se procedió al análisis de los resultados, para finalmente llegar a una serie de conclusiones que ayudarán a mejorar el conocimiento relacionado con la aplicación de herramientas financieras y de gestión del talento humano en empresas del sector AMCO, concretamente en la empresa abordada.

## **Marco referencial**

A continuación se presenta la discusión teórica y el contexto en el que se estudian dos áreas funcionales de GL Ingenieros: la Financiera y la de Gestión del Talento Humano

### **Marco teórico**

Se señala que los factores de producción que intervienen en todo proceso productivo son el capital y el trabajo, por esto su desarrollo se convierte en una decisión importante en la consecución de los objetivos de la empresa. En los recursos humanos se unen las competencias para desempeñar las tareas

conforme a las necesidades presentes y futuras de la organización, “constituyen un recurso dotado de una vocación orientada al crecimiento y desarrollo” (Chiavenato, 2001, p. 53) y se puede contar con los recursos financieros, los cuales garantizan los medios necesarios para que una empresa se desempeñe eficientemente y pueda alcanzar las metas: “los recursos financieros se refieren a dinero – en forma de capital, flujo de caja, financiación, créditos, etc.- de disponibilidad inmediata o mediata para enfrentar los compromisos de la empresa” (Chiavenato, 2001, p.52). Es por esto que los recursos de la organización no tienen un significado único; aunque podría entenderse que solo están relacionados con efectivo inmediato y las transacciones a un periodo determinado, no todos los recursos se obtienen o se afectan según sus transacciones en efectivo.

Los recursos que requiere la empresa para realizar su objeto social pueden ser propios o adquiridos mediante financiación, lo cual se convierte en una decisión importante para el desarrollo normal de las funciones de la organización. Mediante las operaciones de financiación, las empresas adquieren los recursos financieros necesarios para sufragar sus proyectos de inversión. Actualmente, las alternativas a disposición de los directivos son muy variadas, ya que en los últimos años el proceso de innovación financiera ha sido intenso y ha desarrollado múltiples productos financieros diferentes (Jiménez, 2008, p.152).

Los administradores financieros disponen de variedad de alternativas para “asignar los fondos a los activos circulantes y los activos fijos, obtener la mejor combinación de opciones de financiamiento, y determinar una política apropiada de dividendos dentro del



contexto de los objetivos de la empresa”(Block & Hirt, 2008, p. 152), la financiación puede ser de fuentes internas y externas. La financiación interna proviene de los activos financieros que la empresa genera por sí misma y que se utilizan para costear inversiones, estos activos se presentan en forma de reservas, provisiones o amortización. Mientras que la financiación externa se obtiene por medio de préstamos con entidades financieras, emisiones de acciones, emisiones de bonos, etc.

La financiación externa más utilizada por el sector de las Pymes son los préstamos con las entidades financieras: “los bancos tienen sus métodos de evaluación; para esto, se basan en ciertos indicadores como el índice de endeudamiento, la cobertura de los intereses, el grado de acceso a mercados de capital, la rentabilidad medida sobre las ventas, etc.”(Sapetnitzky, 2003, p.245); después de analizar todas estas variables, la entidad financiera fija las condiciones con las cuales se debe comprometer la organización si quiere obtener dicha financiación.

Igualmente, los mercados financieros se convierten en otra opción de financiación, que pueden realizar las organizaciones constituidas como sociedades anónimas mediante la emisión de acciones que

representa una parte del capital social de la organización, el inversor en acciones adquiere unos beneficios que pueden ser económicos o de participación en la toma de decisiones en la organización; esto depende del tipo de acción en la cual se desea invertir. Los beneficios económicos se reflejan en el derecho que se obtiene al reparto de un porcentaje de las utilidades que se representa en los dividendos; los beneficios de participación consisten en la posibilidad de

tener voto en las juntas de accionistas, con lo cual se tiene la capacidad de ser parte de la dirección de la organización.

La financiación por medio de la emisión de bonos se caracteriza por ser “valores emitidos en serie que representan una proporcional de la deuda contraída por la entidad emisora” (Jiménez, 2008, p.152), con la adquisición de los bonos al inversor se le otorgan unos beneficios económicos a futuro, como lo son la devolución del valor nominal del bono con unos interés o rendimientos determinados con anterioridad, los cuales pueden ser fijos o variables. Entre otras formas de financiación eficientes se encuentran las posibilidades de inversión que las empresas les pueden mostrar a los accionistas: “una inversión es aquella acción por la cual tiene lugar el cambio de una satisfacción inmediata y cierta a la que se renuncia, contra una esperanza que se adquiere y de la cual el bien invertido es soporte” (Caballero, 2009, p.86). Es importante tener muy clara esta definición de inversión en general, pues ha tenido diversas perspectivas a medida que evoluciona el mundo y las empresas.

La administración financiera se basa fundamentalmente en el cumplimiento del objetivo básico financiero, mediante una serie de funciones y responsabilidades que lleva a las empresas a trazarse unas metas definidas y posteriormente poderlas cumplir; para esto es necesario tener una detallada valoración del mercado en el cual se está moviendo la empresa y así poder determinar los factores que beneficiarán o afectarán los proyectos a futuro, de manera que se le pueda suministrar de forma óptima a los inversionistas una mayor información de lo que serán sus utilidades y beneficios a la hora de invertir en las empresas que compiten en el mercado: “la principal meta de la



administración financiera es incrementar al máximo la utilidad de los accionistas” (Weston, 1985, p.3).

Así mismo, para maximizar el valor de una empresa es importante tener en cuenta las decisiones de inversión, basadas en la formulación y evaluación de proyectos para aprovechar las oportunidades que se presentan en los mercados, mediante una serie de variables que interactúan directamente con las posibilidades de los accionistas, entre las cuales se encuentran los niveles de riesgo y los rendimientos esperados en los diversos proyectos. Las carteras de inversión tratan sobre la selección de carteras óptimas, es decir, las carteras que proporcionan el más alto rendimiento posible con base en un grado específico de riesgo, o el más bajo riesgo posible según una tasa de rendimiento específica (p.501).

La base fundamental de la decisión de inversión es buscar que cada una tenga la mayor productividad posible, pues de esta forma se evidencia que se está incursionando en los proyectos adecuados. En el momento en que una decisión de inversión no esté generando valor, el accionista decidirá no volver a invertir en la empresa, lo que perjudicará su búsqueda del objetivo básico financiero: “una inversión productiva consistirá en la adquisición de bienes o activos productivos es decir, bienes cuya utilidad es la producción de otros bienes” (Caballero, 2009, p.87).

Las decisiones de inversión en busca de cumplir el objetivo básico financiero, permiten priorizar también las hechas en el talento humano porque las organizaciones deben definir el tipo de conocimiento que

requieren y vincular las personas idóneas para cada tarea. La administración de recursos humanos es una disciplina que exige cada vez más el conocimiento de los cambios en el mercado, la evolución de la empresa y conocimiento sobre el comportamiento del ser humano: “recursos humanos debe asesorar en áreas de gran demanda, rediseñar las organizaciones, verificar actitudes, el establecimiento de grupos para el mejoramiento de la calidad y la definición de la cultura de la compañía” (Dessler, 1994, p.663). Los cambios mencionados son consecuencia de la evolución tecnológica y de los retos de la productividad que implican modificaciones en el diseño de los puestos de trabajo, en su desempeño, en los ascensos y rotaciones de cargos, debidos a los niveles de dificultad de una tarea a otra. De acuerdo con Dessler (p.12), “Las aptitudes necesarias para operar esta nueva tecnología obviamente tendrán grandes efectos en todos los niveles del funcionamiento organizacional. Las funciones de oficina y las arduas labores de fábrica disminuirán y aumentarán las funciones técnica, gerenciales y profesionales”; por consiguiente, las organizaciones deben ser estructuradas desde los puestos de trabajo para que la administración de recursos humanos “esté a la vanguardia ayudando a las compañías a hacer los cambios necesarios” (p.13). Así, el proceso de selección es importante por tres razones: primero, el desempeño del gerente dependerá, en parte, del desempeño de los subordinados; segundo, una selección eficiente es importante debido al costo que tenga el reclutar y contratar empleados; y tercero, una buena selección es importante debido a las implicaciones legales de hacerla de manera negligente (p.154).

Las necesidades de capital humano se pueden cubrir mediante reclutamiento interno (entre las personas que ya se encuentra laborando para la corporación) o externo (entre capital humano disponible fuera de la organización). La forma de reclutamiento presenta ventajas y desventajas, por lo que se debe analizar qué conviene en cada situación (Werther & Davis, 2008, p.152). En este proceso, la orientación del personal requiere la información necesaria sobre la historia de la empresa, sus actividades presentes y los planes a futuro, por lo cual “los gerentes tienen que hacer un buen trabajo al suministrar asignaciones de desarrollo para los empleados y asegurarse de que sus deberes y requerimientos del puesto sean tan flexibles como para permitir el crecimiento y el aprendizaje” (Bohlander & Snell, 2008, p.15). Además, la capacitación se debe evaluar desde la necesidad del puesto y determinar sus tareas; también es función del empleado demostrar sus responsabilidades mediante su desempeño. Entre los distintos pautas de capacitación encontramos “la evaluación de necesidades, los criterios de evaluación, contenido del programa, principios pedagógicos del aprendizaje aptitudes, conocimiento y habilidades” (Werther & Davis, 2008, p.252).

Es importante armonizar los intereses de los socios y de los gerentes: los primeros consideran que maximizar la riqueza de la empresa es la mejor opción para asegurar sus rendimientos, pero se debe tener en cuenta que “la maximización de las utilidades tiene tres defectos básicos: el primero, que es una consideración a corto plazo; el segundo, que menosprecia el riesgo; y el tercero, que puede ocasionar la disminución del precio de las acciones” (Gitman, 2003, p. 9). Por algunas razones, el aumentar el valor de la inversión realizada por los socios y maximizar la riqueza de la organización, termina siendo

una estrategia más viable si se piensa a largo plazo.

Las estrategias de maximización de la riqueza tienen en cuenta el hecho de que muchos propietarios dan importancia al recibo regular de dividendos, sin importar su cuantía; muchas empresas operan sobre la base de que su política de dividendos estimula el atractivo que tiene sus acciones sobre un tipo determinado de inversionistas (Gitman, 2003, p. 10). La organización no debe abandonar su filosofía de cumplir a sus socios con el pago de dividendos; eso genera confianza, se valoriza la empresa en el mercado y así aumenta su valor accionario. Está claro para un accionista que no se desean efectos negativos sobre su inversión y que la generación de riqueza a largo plazo y el aumento periódico de las utilidades es el camino más inteligente. Los dos objetivos, maximización de las utilidades y maximización de la riqueza, se pueden alcanzar si se aclara que el más importante y el eje de todo pago de dividendos debe ser la maximización de la riqueza de la organización: “El sacrificar la maximización de la riqueza solamente merma el valor de los activos y significaría la caída final del valor de la participación de cada uno de los dueños de la empresa” (Gitman, 2003).

El cumplimiento o la adecuada gestión de las tres decisiones financieras (financiación, inversión y repartición de dividendos), más una óptima administración del talento humano en las organización, permite cumplir con el objetivo básico financiero que se puede definir como “la maximización de la riqueza del propietario, o lo que es lo mismo: la maximización del valor de la empresa” (León, 1999, p. 5), sobre la base del crecimiento y la permanencia en el tiempo de la organización, que se consigue con una

adecuada planificación de los objetivos a largo plazo por parte de sus directivos.

### Marco contextual

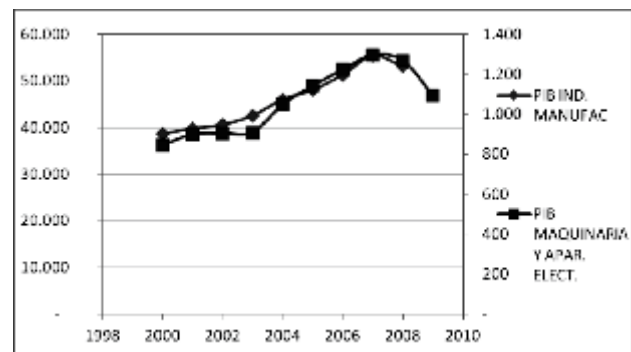
La economía colombiana tiene dos retos inmediatos: recuperar el crecimiento y bajar las altas tasas de desempleo; para satisfacer estas necesidades debe ampliar las posibilidades de creación de empresas. En este contexto, el papel de las pequeñas y medianas empresas es importante, en la medida en que con ellas se amplía la base de propietarios (Portafolio, s.f., p.6). Colombia no se ha destacado como país generador de oportunidades laborales y las altas tasas de desempleo conducen a niveles altos de informalidad. En otros casos, es la explicación del alto porcentaje de Pymes, según estudios del DANE, las microempresas conforman el 96,4% de los establecimientos, las pequeñas el 3,0%, las medianas el 0,5% y las grandes el 0,1%. (López, Gil & Salazar, 2010).

El gobierno ha venido fomentando un apoyo a estas empresas en Colombia mediante la mayor disponibilidad de recursos para mejorar su financiación. El departamento de Risaralda tiene el mismo comportamiento, las Pymes le aportan al desarrollo y a la generación de nuevos empleos. Según datos de la gobernación de Risaralda, “Durante el primer lustro de la presente década registró una capacidad productora del orden del 35%, proporcionando el 65% del empleo, presentó una marcada capacidad exportadora, con estructuras ajustables a las condiciones de los mercados” (Gobernación del Risaralda, 2008).

En la Figura 1 se observa el comportamiento del sector industrial en general y el sub sector en el que actúa la empresa GL Ingenieros S.A. El dato más importante lo podemos destacar

en el año 2005 al 2006, donde el subsector de maquinaria y otros aparatos eléctricos creció más que el sector de industrias manufactureras. Ambos sectores tuvieron un crecimiento acelerado hasta el año 2007, en el 2008 el sector empezó a sentir la crisis económica mundial y empezó un periodo de expansión desacelerada en el sector principal (industrias manufactureras), y por consiguiente, el subsector (maquinaria y aparatos eléctricos) sintió la crisis.

**Figura 1. PIB Industrial contra PIB maquinaria y aparatos eléctricos (DANE, 2010)**



GL Ingenieros S.A., se constituye en 1989, bajo la sociedad de los ingenieros electricistas Carlos Eduardo Gómez y José Fernando Lopera, quienes en primera instancia crearon una empresa familiar con el ánimo de aplicar sus conocimientos en el campo de la ingeniería eléctrica y aprovechar las oportunidades del dinamismo del sector industrial en la región. Actualmente, atiende las necesidades de los sectores: industrial, de infraestructura, minería, energía y telecomunicaciones, en lo relacionado con dar soluciones a la mediana y gran industria en la parte de montajes electromecánicos, automatización, control de procesos, modernización de plantas y en la manufactura de tableros eléctricos. La compañía tiene alianzas con empresas de reconocimiento

mundial especialistas en el tema y de las cuales somos integradores de sistemas para el desarrollo de nuestros proyectos y la fabricación de tableros eléctricos.

El sistema de Gestión de la Calidad está certificado por el *Bureau Veritas*, de acuerdo con la norma NTC ISO 9001:2008; asimismo, cuenta con certificado para algunos de los productos metalmecánicos, otorgado por la Corporación Centro de Investigación y Desarrollos Tecnológico del Sector Eléctrico. El 27 de diciembre de 2010, Bureau Veritas Certificación otorgó los certificados a su sistema de Seguridad y Salud Ocupacional, bajo la norma OSHAS 18001:2007 y al sistema de gestión Ambiental, bajo la norma ISO 14001:2004.

La Misión de GL Ingenieros es generar soluciones de ingeniería con alto valor agregado, que se traduzcan en mayor rentabilidad, productividad y confiabilidad para sus clientes, realizar el trabajo pensando siempre en el crecimiento de los valores de los colaboradores y la sociedad. Su visión es proyectarse como firma de energía líder a nivel nacional e internacional, en las áreas de prestación de servicios de automatización, montajes electromecánicos industriales, proyectos de infraestructura, hidrocarburos, minería, energía y telecomunicaciones, así como en la fabricación de productos para el sector eléctrico y las comunicaciones.

El respaldo tecnológico, de mercadeo y administrativo, permite ejecutar procesos altamente eficientes, que se reflejarán en la calidad de los productos y servicios, la satisfacción de los clientes y colaboradores y el aporte al desarrollo social. Los valores corporativos declarados son: Calidad del Trabajo, Aprendizaje Continuo, Integridad y Respeto, Lealtad y Pasión.

La política de calidad se plasma en fabricar productos y prestar servicios para el sector eléctrico cumpliendo con los requerimientos convenidos con el cliente, las especificaciones técnicas ofreciendo óptima calidad y entrega oportuna, a través del trabajo conjunto con proveedores, el desarrollo del talento humano y los recursos necesarios que faciliten el mejoramiento continuo de todos los procesos. Los objetivos de calidad son: aumentar la satisfacción de sus clientes, garantizar la sostenibilidad y rentabilidad de la empresa en el largo Plazo, y aumentar el grado de cualificación del personal que labora en la empresa.

El portafolio de productos y servicios está conformado así:

- Montajes Electromecánicos: Estudio, diseños y ejecución de montajes electromecánicos; gerenciamiento de proyectos; automatización de procesos industriales, energía e infraestructura; montaje de equipos; montaje de líneas de procesos y servicios.
- Parte Eléctrica: Estudios de factibilidad; análisis de carga; cálculo de transformadores; subestaciones de uso final y redes de media tensión.
- Subestaciones Eléctricas: Celdas de medida; de transformador; de baja tensión; de entrada y protección 1 y celdas Sf6 (*Matalenclosed*) hasta 36 KV.

### **El objetivo básico financiero en GL Ingenieros S.A.: herramientas utilizadas**

El departamento financiero de la empresa GL Ingenieros S.A. se encuentra adscrito a la dirección administrativa, conformada por las siguientes áreas: de coordinación de sistema

gestión integral, de coordinación de contabilidad y tesorería, de coordinación de informática, de coordinación compras y almacén y coordinación administrativa. La parte financiera se encarga de realizar y analizar tablas dinámicas, estados de resultados y los resultados de pérdidas y ganancias; además, se basa en los índices de liquidez para tomar decisiones.

La empresa GL Ingenieros S.A utiliza varias de las herramientas de planeación y análisis para evaluar sus operaciones; algunas de ellas son: índices financieros, punto de equilibrio, grado de apalancamiento financiero, estado de origen y aplicación de fondos y presupuesto de efectivo. La planeación que realiza la empresa se hace para un periodo de un año, realizando un seguimiento mensual, que ayuda a evaluar si se están cumpliendo los objetivos financieros.

El departamento financiero de la empresa cuenta con la sistematización de cada una de las áreas que conforman su funcionamiento, teniendo como aspectos más importantes: la contabilidad, nómina, cartera, inventarios, facturación, sistema de costos, presupuestos y proyectos, tesorería, cuentas por pagar, obligaciones financieras.

El pago de dividendos a los dueños se hace a partir de utilidades netas distribuibles en el período, sobre las oportunidades de inversión interna y sobre las oportunidades de inversión externa, de igual importancia. Cuando GL Ingenieros S.A. decide financiarse con una entidad bancaria, entre los aspectos principales que tiene en cuenta están la planeación adecuada de las necesidades de crédito, capacidad para cumplir con los pagos, conocimiento permanente de las oportunidades que ofrece el mercado financiero y de las condiciones de financiación.

Para GL Ingenieros S.A es importante el cumplimiento del objetivo básico financiero, ya que una de sus principales metas es generar valor a su empresa a largo plazo. Para evaluar el cumplimiento de este objetivo, la empresa utiliza herramientas como los índices financieros, los estados de resultados, los flujos de caja, etc. El objetivo básico financiero se logra por la buena administración de las tres decisiones financieras, que son: decisiones de inversión, de financiación y de pago de dividendos, teniendo como más importantes las dos primeras, ya que son consideradas los pilares para el funcionamiento de la empresa.

### **La gestión del talento humano en la empresa GL Ingenieros S.A.**

La empresa cuenta con 48 trabajadores, su estructura incluye las aéreas administrativa, de producción, mercadeo y ventas e ingeniería y proyectos. El departamento administrativo es el encargado del manejo financiero y de la parte de gestión de los recursos humanos. En la parte de recursos humanos se encarga del reclutamiento, capacitación, control, comité de convivencia, responsabilidad, salud ocupacional y salarios.

En el proceso de contratación de personal se realizan las siguientes actividades:

- **Reclutamiento:** Las convocatorias se hacen en primera solicitud a nivel interno, busca los empleados con las competencias que mejor se adapten al cargo vacante. A nivel externo, el proceso de reclutamiento se hace en las universidades y en las entidades financiadas por el gobierno.
- **Selección:** Este proceso comienza desde el momento en que se tienen las hojas de vida, que se recolectaron mediante una



convocatoria, se analizan las características del vacante y se contrastan con las del puesto ofrecido. Con las personas que cumplen con las características requeridas se hace una primera entrevista con el jefe directo.

- **Capacitación:** En el proceso de selección, las personas que son aptas para ocupar los cargos deben ser capacitadas con el fin de actualizarse sobre todos los productos y tecnologías que maneja la organización.

En GL Ingenieros S.A se realizan periódicamente evaluaciones de desempeño, con lo cual se supervisan los procesos de producción y el desempeño personal de cada trabajador; además, la salud de los trabajadores es de gran importancia debido a que en las instalaciones de la organización se realizan actividades que requieren el uso de herramientas que pueden producir accidentes, por lo cual se tiene un área encargada de la prevención y atención de accidentes, llamada brigada de emergencias.

Los salarios se administran de acuerdo con los niveles jerárquicos: los cargos operativos se ajustan cada año con el salario mínimo legal vigente y los cargos de alta gerencia según sus logros en un periodo determinado; además, en GL Ingenieros S.A. se consideran algunos beneficios extralegales entre los que se encuentran: alimentación, matrimonio, vacaciones y muerte de familiar.

En cuanto al objetivo de gestión del talento humano se puede concluir que en GL Ingenieros S.A. se le da gran importancia al manejo del talento humano, porque la empresa considera que el factor humano es la fuerza de producción, y se constituye en el factor más importante al interior de la organización, y por tanto, se preocupa por su

bienestar, implementando no solo incentivos salariales que lo motiven, si no también capacitaciones que aporten a su excelente desempeño laboral. GL Ingenieros S.A. tiene claro que la gestión del talento humano es la herramienta más importante a la hora de generar valor a la organización y crear ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

## Referencias

- ACIEM, Asociación Colombiana de Ingenieros (2009). *Amenazas para las Mipymes de Ingeniería en la contratación de bienes y servicios en Colombia*. Disponible en [http://www.aciem.org/bancoconocimiento/A/AmenazasparalasMipymesdeIngenieriaenlacont/Anexo\\_PN\\_135\\_Futuro\\_de\\_la\\_contrataci%F3n\\_de\\_las\\_Mipymes\\_de\\_Ingenier%EDa.2009.Final.pdf](http://www.aciem.org/bancoconocimiento/A/AmenazasparalasMipymesdeIngenieriaenlacont/Anexo_PN_135_Futuro_de_la_contrataci%F3n_de_las_Mipymes_de_Ingenier%EDa.2009.Final.pdf)
- Bernal, C.A. (2000). *Metodología de la investigación para administración y economía*. Colombia: Editorial Nomos.
- Block, S. y Hirt G. (2008). *Fundamentos de administración financiera* (12ª ed.). México: McGraw Hill.
- Bohlander, G. y Snell, S. (2008). *Administración de recursos humanos*. México: Cengage Learning Editoriales.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración: procesos administrativos* (3ª ed.). Colombia: McGraw Hill Interamericana.
- Chujfi, Miguel, gerente del departamento de administrativo. Entrevista realizada el 7 de abril del 2011.



- Correa C., Grau, R., y Rojas, M. (1999). *Metodología de la investigación*. Ibagué: Corporación Universitaria de Ibagué.
- Davenport, T. O. (2000). *Capital Humano: creando ventajas competitivas a través de las personas*. Barcelona: Gestión 2000-AEDIPE.
- Dessler, G. (1994). *Administración de personal* sexta edición. México: Prentice Hall Hispanoamérica S.A.
- Fitz, J. (1984). *Cómo medir la gestión de los recursos humanos*. Bilbao: Ediciones Deusto.
- García, O. L. (1999). *Administración financiera* (3ª ed.). Cali: Prensa moderna impresores S.A.
- Gil A., López, S. y; Salazar, G.S. (2010). *La toma de decisiones de empresarios en pequeñas y medianas empresas*. Documento inédito: UCPR.
- Gitman, L. (2003). *Fundamentos administración financiera*. México: Pearson educación. Gobernación del Risaralda (2008). Instalación de la primera feria de servicios Pymes organizado por la ANIF (Asociación Nacional de Instituciones Financieras). Disponible en <http://www.risaralda.gov.co/newweb/repositorio/discursos%20pdf/2008/julio/DISC%20PYMES%2034.pdf>
- Jaramillo Naranjo, O.L. (2005, julio). Gestión del Talento Humano en la micro, pequeña y mediana empresa vinculada al programa expopyme de la Universidad del Norte en los sectores de confecciones y alimentos. *Revista Pensamiento & Gestión*, 18, 103-137.
- Jiménez Caballero, J.L. (2009). *Dirección financiera de la empresa* (2ª ed.). España: Editorial Pirámide.
- Mercado, S. (2002). *Administración de ventas*. México D.F: Thomson Learning.
- Pymes, la empresa día a día (2004). *Portafolio*, p.159.
- Sapetnitzky, C. (2003). *Administración financiera de las organizaciones* (2ª ed.). Buenos Aires: Macchi.
- Werther, W. y Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las empresas* (6ª ed.). México: McGraw Hill.
- Weston, F. (1985). *Manual de administración financiera*. Madrid: Interamericana.





**INTEGRA S.A.\***

**Integra S.A.**

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

\* Artículo producto del colectivo V semestre de Administración de Empresas, I-II de 2011.  
\*\* Estudiantes V semestre de Administración de Empresas, I-II de 2011.

**SÍNTESIS:**

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

**DESCRIPTORES:** Organización, mercadeo, gestión de talento humano

**ABSTRACT:**

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

**DESCRIPTORS:** Organization, marketing, human resource management.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

## Marco Referencial

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

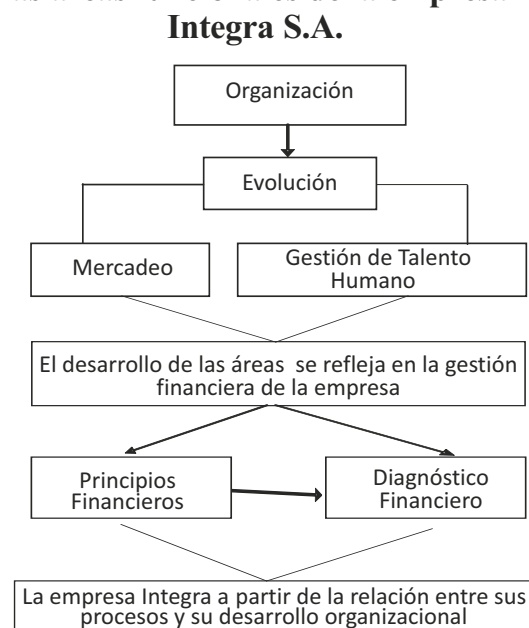
## Marco teórico

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### **Marco Contextual**

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

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

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

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

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

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

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

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

En Colombia se resalta la implementación del transporte masivo de pasajeros en las principales ciudades del territorio nacional, por medio de buses articulados<sup>1</sup> con capacidad para más de 80 pasajeros por vehículo; a diferencia de los buses corrientes que cuentan con capacidad para 38 personas, en promedio. Este sistema de transporte es implementado por distintas empresas y adquiere nombres distintos dependiendo de la ciudad en la cual esté operando. Por ejemplo, en Bogotá se cuenta con el sistema Transmilenio, entró en funcionamiento en diciembre del año 2000 y utiliza una red de vías troncales<sup>2</sup> para su movilidad, además está integrada a servicios alimentadores e intermunicipales. En Cali, se creó en 1999 la empresa Metrocali que posteriormente se encargó de desarrollar el sistema de transporte masivo MIO, en funcionamiento desde el 1 de marzo de 2009. Asimismo, en Pereira y su área metropolitana (AMCO) se implementó el Megabús, que comenzó sus

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

---

3 Bonos intercambiables por cualquier tipo de producto.



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

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

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

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

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

### **Procesos financieros en la empresa Integra S.A.**

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

### **Estrategias de mercadeo para el logro de las metas comerciales**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

**Referencias**

- Aktouf, O. (1992). *La metodología de ciencias sociales y el enfoque cualitativo en las organizaciones*. Cali: Universidad del Valle.
- Alles, M. (2009). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*. Buenos Aires: Granica.
- Anaya, H. O. (2000). *Flujo de caja y proyecciones financieras*. Bogotá: Universidad Externado.
- ASEMTUR. (s.f.) ASEMTUR Asociación de empresas de transporte urbano del área metropolitana centro occidente . Recuperado de ASEMTUR, en [http://www.asemtur.com.co/website/index.php?option=com\\_content&view=article&id=55&Itemid=68](http://www.asemtur.com.co/website/index.php?option=com_content&view=article&id=55&Itemid=68)
- Bermúdez, M. (2007). *Desempeño Organizacional*. Bloomington: Global Business Press.
- Cerrada, R. (2006). *marketing inteligente*. Recuperado de [http://www.marketing-inteligente.com/Estrategia-De-Marketing-En-Internet--Que-Es---Definicion--\\_i11234.html](http://www.marketing-inteligente.com/Estrategia-De-Marketing-En-Internet--Que-Es---Definicion--_i11234.html)
- Chiavenato, I. (1989). *Introducción de la teoría General de la administración*. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (1994). *Administración de los Recursos Humanos*. Bogotá: Mc Graw Hill.
- Claude, G. (1974). *Historia del pensamiento administrativo*. México: Prentice Hall.
- Dávila, C. (1985). *Técnicas organizacionales y administración: enfoque crítico*. Bogotá: Internamericana.
- Francois, A. (1976). *Manual de organización*. Barcelona: Editorial Hispano Europea.
- García, O. L. (1999). *Administración financiera*. Cali: Prensa moderna impresores.
- Gómez, M. L., Balkin, B. D. y Cardy, R. (1997). *Gestión de Recursos Humanos*. España: Prentice Hall.
- González, G. M. y Arango franco, J. C. (2006). *La gestión financiera de las empresas turísticas*. Madrid: Thomson.
- Guiltinan, J. P. y Paul, G. W. (1984). *Administración de mercadeo: Estrategias y Programas*. México: Mc. Graw Hill.
- Jaramillo Naranjo, O. L. (2005). Gestión del talento humano en la micro, pequeña y mediana empresa vinculada al programa Expopyme de la Universidad del Norte en los sectores de confecciones y alimentos. *Revista Pensamiento y Gestión*, 18, 1-35.
- Kotler, P. y Gary, A. (1996). *Mercadotecnia*. México: Prentice Hall.
- Lamb, C. W. y Mc Daniel, C. (2006). *Marketing*. México: Thomson.
- León, E. (2009). *Análisis de estados financieros*. Obtenido de <http://www.gerencie.com/sistema-contable.html>

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







## **LA VIDRIERA DEL OTÚN\***

### **Vidriera del Otún**

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

---

\* Artículo producto del colectivo V semestre de Administración de Empresas, I-II de 2011.

\*\* Estudiantes V semestre de Administración de Empresas, I-II de 2011.

**SÍNTESIS:**

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

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

**ABSTRACT:**

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

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

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

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

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

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

### **Antecedentes**

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

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

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

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

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

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

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

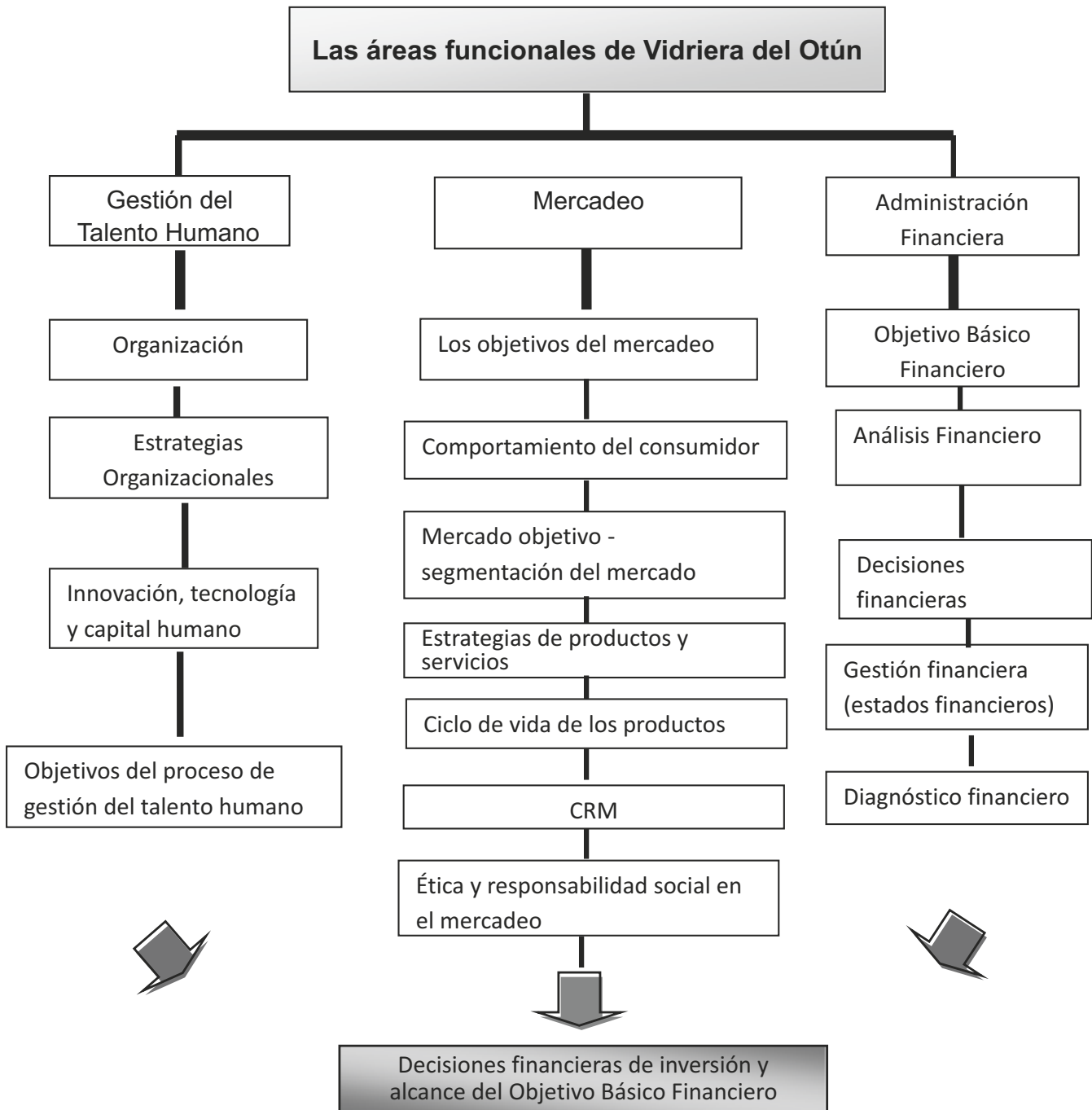
Se trata de un estudio de caso, aunque no a profundidad, porque describe procesos y actividades de las áreas definidas (Aktouf, 2001, p. 39). La investigación es no experimental y se observan fenómenos tal y como se dan en un contexto natural de la empresa, para después analizarlos (Toro & Parra, 2006,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

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

### **Marco Referencial**

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

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



## Marco Teórico

### *Perspectiva Financiera*

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## Perspectiva de mercadeo

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### **La Vidriera Otún S.A.**

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



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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

ambiente, ante un universo preocupado por la contaminación mundial.

## Áreas funcionales de Vidriera del Otún

### Dirección comercial

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

### Dirección de planta

Supervisa y controla la realización del proceso de producción:

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

### **Dirección administrativa**

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

### **Dirección Contable**

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

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

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

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

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

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

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

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

del accionista por medio del crecimiento de los dividendos.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



**Referencias**

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

- Kotler, P. & Armstrong, G. (2008). *Principios de marketing*. Madrid: Pearson educación.
- Kotler, P. & Keller, K. L. (2006). *Dirección de marketing* (12<sup>a</sup> ed.). México: Prentice Hall.
- Marín, M., H. (1999). *Organización de aprendizaje cultura organizacional gerencia del cambio*. Colombia: Impregon.
- Ordoñez, O. Miquel. (1999). *La nueva gestión de los recursos humanos*. España: Edipe Ediciones Gestión.
- Pinto, J. A. (1989). *La problemática de la pequeña y mediana empresa en Colombia*. Bogotá: Escuela de administración de negocios.
- Porret Gelabert, M. I. (2007). *Recursos humanos: dirigir y gestionar personas en las organizaciones*. Madrid: Esic Editorial.
- Rivera Camino, J., Arellano Cueva, R., Morelo Ayala, V. M. (2000). *Estrategias y tácticas aplicadas al marketing. Consumidor*. Madrid: Esic Editorial.
- Schiffman, L. & Kanuk, L. (2005). *Comportamiento del consumidor* (8<sup>a</sup> ed.). México: Pearson educación.
- Sii online. (2009). *Pequeñas y medianas pymes*. Disponible en: [http://www.sii.cl/contribuyentes/empresas\\_por\\_tamano/pymes.htm#13](http://www.sii.cl/contribuyentes/empresas_por_tamano/pymes.htm#13)
- Solomón, M y Stuart, E (2001). *Marketing* (2<sup>a</sup> ed.). Colombia: Pearson educación de Colombia.
- Stanton J. W. (1999). *Fundamentos de marketing*. México: Mcgraw-Hill.
- Tamayo, M. (1987). *Aprender a investigar ICFES; módulo 5 el proyecto de investigación*. Cali: Arfo editores LTDA.
- Toro, I. D. y Parra, R. D. (2006). *Método y conocimiento: metodología de la investigación, investigación cualitativa*. Medellín: Universidad Eafit.
- Van Horne, J. (1999). *Administración financiera*. Buenos Aires: Ediciones Contabilidad Moderna.
- Visa y The Nielsen Company (2007). *Perspectivas de las PyMEs en América Latina*. Disponible en [http://www.bligoo.com/media/users/0/45940/files/VISA\\_Presentacion.pdf](http://www.bligoo.com/media/users/0/45940/files/VISA_Presentacion.pdf)





**NIVI GLOBAL\***

**Nivi Global**

*Alejandra Ramírez Gil  
Natalia Ruiz Giraldo\*\**

\* 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:**

La presente investigación responde a la necesidad de conocer el desempeño de las áreas funcionales gestión de talento humano, mercadeo y financiera en empresas del Área Metropolitana Centro Occidente (AMCO). Este estudio se centra en la empresa Nivi Global, dedicada a la venta directa de prendas de vestir, calzado y accesorios.

**DESCRIPTORES:** Desarrollo humano, empresas, mercadeo, finanzas.

**ABSTRACT:**

This investigation responds to the need of knowing the performance of the functional areas of human research management, marketing and financing in companies located in the West Central Metropolitan Area (AMCO). The study is focused on the Nivi Global Company, dedicated to direct sells of clothing, footwear and accessories.

**DESCRIPTORS:** Human development, business, marketing, finance.



Conocer el funcionamiento de las áreas de gestión de talento humano, mercadeo y financiera, y sus interrelaciones dentro de la empresa es posible a través de documentar los procesos de investigación de mercados, estrategias de ciclo de vida de los productos para el área de mercadeo; provisión, formación, análisis y descripción de cargos, remuneración y beneficios en el área de gestión humana; el análisis de información, las decisiones financieras para el cumplimiento del objetivo básico financiero para el área financiera.

La investigación que se presenta es importante en la formación de los estudiantes de Administración de Empresas porque además de abordar una actividad económica relevante en el Área Metropolitana Centro Occidente (AMCO), se estudia en una de sus empresas el desempeño de las diferentes áreas, como medio de fortalecer y contextualizar los conocimientos aprendidos a lo largo de la carrera.

Más allá de lo estudiado en el aula por los estudiantes de quinto semestre, este colectivo realiza un aporte disciplinar e investigativo que permite afianzar y mejorar lo aprendido durante el semestre. La pregunta de investigación es: ¿Cuál es el funcionamiento de las áreas de gestión de Talento Humano, mercadeo y financiero en la empresa Nivi Global?

Los objetivos específicos describir las estrategias aplicadas en el departamento de mercadeo de la empresa Nivi Global; identificar los procesos de la gestión financiera en la empresa; y describir los procesos de recursos humanos que son llevados a cabo en la organización.

Con el trabajo de campo se hace el acercamiento a la empresa Nivi Global, para conocer sus áreas funcionales y las estrategias que utiliza la gerencia; este proceso se realiza mediante una entrevista estructurada que orienta la búsqueda en la realidad de la empresa. Se trata de una investigación aplicada y descriptiva<sup>1</sup>, con los siguientes instrumentos de recolección de datos: Observación, para acceder al conocimiento de las acciones de las personas en su ambiente cotidiano y conocer el contexto físico inmediato; cuestionario, para fijar su atención en ciertos aspectos y se sujete a determinadas condiciones (permite además aislar ciertos problemas que nos interesan principalmente y precisar el objeto de estudio); entrevista, para conocer los que las personas saben, piensan y creen de una situación<sup>2</sup>.

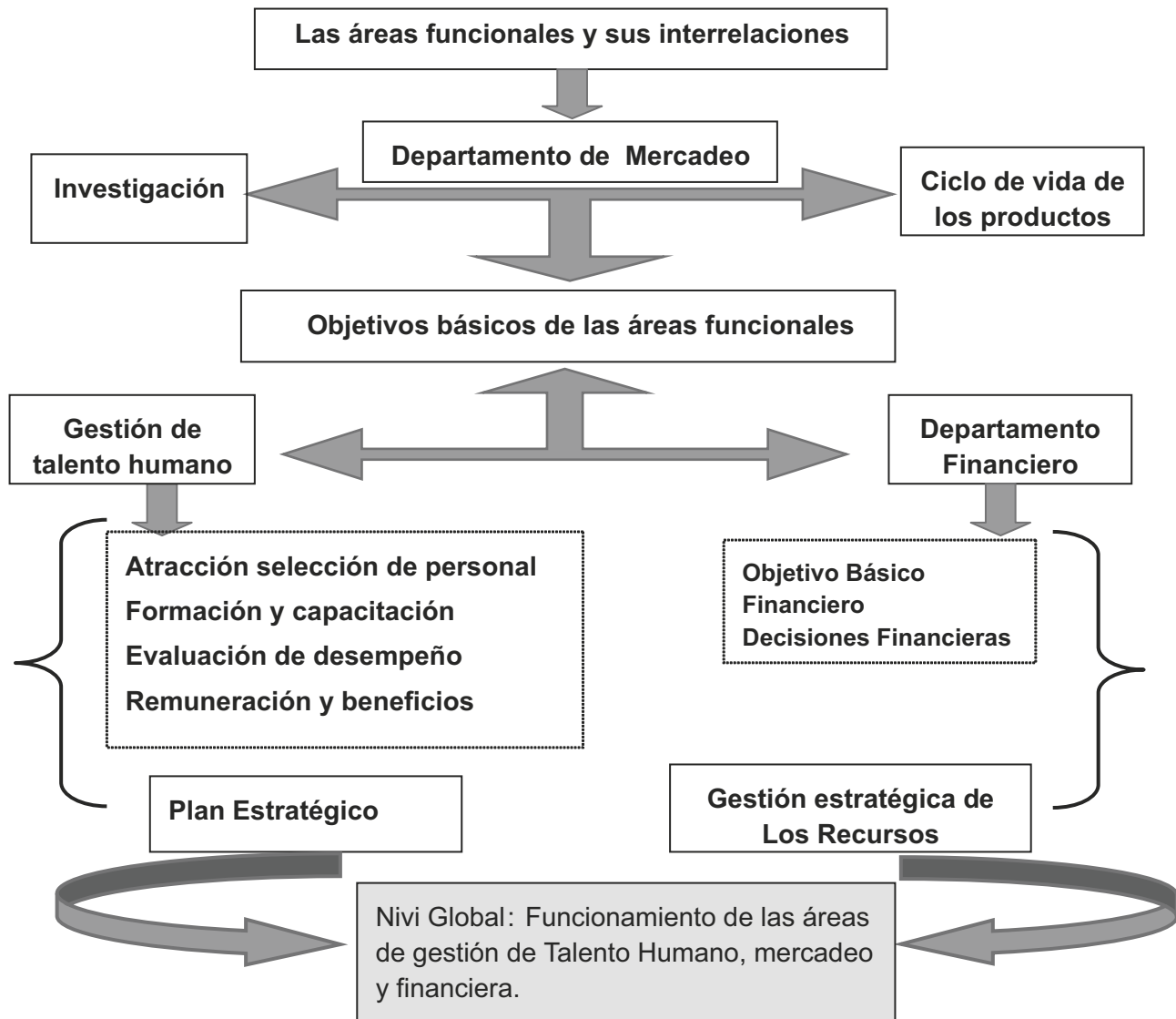
## Marco Referencial

El marco referencial con el que se busca responder la pregunta de investigación se muestra a continuación en la figura 1.

1 Como lo definen Toro y Parra (2007), "los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades/características importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos por investigar" (p.137). Para llevar a cabo la investigación se requiere una "serie de conocimientos amplios en el área a investigar, para formular ciertas preguntas específicas que se desean responder y describir, midiendo de esta forma los conceptos que arrojen el proceso investigativo" (p.143).

2 Es una herramienta muy útil para indagar un problema y comprenderlo tal como es, conceptualizado por los objetos estudiados (Tamayo, 1994).

**Figura 1. Áreas funcionales e interrelaciones en Nivi Global**



La configuración de las áreas funcionales de las organizaciones tiene como finalidad cumplir con el objetivo básico financiero, el posicionamiento deseado en el mercado, la ejecución de los planes estratégicos previstos, el aprendizaje permanente de la actividad en la que se compete, entre otros. Para que estos fines se conviertan en resultados verdaderos, las áreas funcionales deben interrelacionarse; así se asegura la efectividad de la empresa y su permanencia.

Las áreas funcionales no solo son influidas por su desempeño interno; es importante establecer estrategias que permitan a la empresa permanecer en el mercado y de crecer en un entorno cambiante y competitivo. Las tendencias sociales, políticas y económicas comprometen a la organización a diseñar una estructura sólida, a niveles adecuados de desempeño de sus áreas funcionales; este es el marco en el que se presentan las siguientes perspectivas.

## Marco teórico

### Perspectiva de mercadeo

El mercadeo es una de las áreas principales en cualquier organización; en ella se concentra la construcción de la relación empresa-cliente, la identificación de necesidades de los consumidores y la búsqueda de alternativas para cautivar la atención de nuevos clientes. Kotler (1969, p. 29) lo expone así: “desempeño de actividades de negocios que dirigen la corriente de bienes y servicios del productor al consumidor o usuarios”

En un mercado no existe conocimiento completo de las preferencias y gustos de los consumidores; por eso es importante usar métodos que brinden información de nuevas tendencias de las necesidades de los clientes:

la investigación de mercado es una técnica basada en un método científico de análisis de muestras representativas, matemáticas calculadas, de preferencias, gustos, tendencias, modas etc., de los diferentes segmentos lo que permite inferir conclusiones validas de los deseos de los consumidores (Dower, citado en Hernández, 2007, p.249)

La investigación de mercados es utilizada para conocer y estudiar variables como el precio<sup>3</sup>, el punto de venta, plan de ventas (Hernández y Rodríguez 2008, p.281), también se puede considerar para poder tomar decisiones más controladas eficientes y efectivas. Se deben seguir cuatro pasos que son primordiales, de acuerdo con Philip Kotler (1969): el primero, plantear de manera precisa el problema; el segundo, seguir una

estructura significativa, construir prototipos; el tercero es muy dependiente de la construcciones de prototipo ya que en este solo se reúne los datos específicos que se necesitan para el problema; y el cuarto paso es la interpretación de los datos para plantear las soluciones posibles. Después de identificar los gustos de los consumidores se hace una segmentación del mercado y se determinan los factores diferenciadores con la competencia, se observa también a quién va dirigido el producto, la edad, sexo y el nivel socioeconómico de los consumidores.

La fijación de precios del bien o del servicio tiene relación directa con el volumen de ventas por el impacto que tiene en los consumidores, los competidores y los proveedores; para llevar a cabo una adecuada estrategia de precios el departamento de mercadeo debe concentrarse en usuarios pequeños atendidos por distribuidores de toda la línea, a fin de aumentar participación en el mercado; Ganarse la confianza de los clientes a partir de efectuar reducciones de precios de aquellos productos que han sido objeto de notables reducciones de costos; y reducir el inventario de productos desplazados o re-manufacturados, sin dañar la imagen de la marca ni relaciones comerciales (Dwyer, 2007).

Las estrategias de producto, promoción, distribución y mercadeo dependen en gran medida de la etapa del ciclo de vida del producto (CVP). Consta de los siguientes momentos: introducción del producto en el mercado (la estrategia sería practicar precios elevados, dada la baja elasticidad de la demanda); crecimiento, (caracterizado por el aumento creciente de las ventas, el aumento

3 El éxito de la comercialización de un producto o servicio radica en determinar correctamente el precio de ventas, para lo cual se requiere conocer los costos, gastos administrativos de la empresa y margen utilidades proyectadas, así como precio de los productos y/o servicios en el mercado en cada segmento o sección del mismo en el que la empresa compite (Hernández y Rodríguez, 2008, p.281).

de las utilidades y se presenta una alta participación en el mercado); madurez (considerada la etapa más larga del ciclo de vida, se caracteriza por tener precios estables con ritmos decrecientes iguales o mejores que la competencia); declive (las ventas pueden llegar a cero o caer en un nivel muy bajo, la estrategia de precios es recortarlos al máximo y abandonar cualquier tipo de promoción) (Lambin, 2003).

Sin embargo, hay productos con etapas de ciclo de vida diferentes, que de la introducción pueden saltar a crecimiento o no presentan crecimiento y se consolidan en la madurez; esto ha llevado a que se consideren hasta doce modelos diferentes de perfiles que explican estos comportamientos disímiles (Rink y Swan, 1979, citados por Lambin, 2003). Estas modificaciones se deben a factores como el estilo de vida y la moda: el primero se refiere a comportamientos de los consumidores definidos por su personalidad, gustos o preferencias y la segunda como comportamientos repetitivos hacia una elección. Es importante en este trabajo porque la actividad a la cual se dedica la Pyme donde se lleva a cabo la investigación se ve afectada por estas variables.

### **Perspectiva financiera**

El área financiera tiene gran importancia en logro de los objetivos de la empresa, (Rodríguez, 2008) expresa:

Las empresas buscan utilidades en razón al riesgo que corren al participar en un mercado, por lo que sus recursos económicos son tratados como inversiones. Sin embargo cuidar, e incrementar los recursos financieros es objetivo de todas las organizaciones

sociales. Por lo tanto, cualquier entidad social, independientemente de sus fines, requiere de la función financiera-contable-administrativa (p. 299).

El departamento de finanzas tiene bajo su responsabilidad cumplir con el objetivo básico financiero que toda organización busca satisfacer; este se encuentra orientado a que la empresa crezca en términos de activos y participación en el mercado; al mismo tiempo también se espera que la empresa permanezca con estrategias a corto y largo plazo. Es necesario que la organización y sus áreas funcionales aprovechen las oportunidades del mercado, realicen eficientemente las actividades y procedimientos, para obtener unas utilidades que puedan ser convertidas en flujo de caja libre, que generen valor a la empresa, compensen a los accionistas y armonicen los objetivos de quienes tienen directo interés en el ejercicio de la organización: clientes, proveedores y colaboradores.

Debe entenderse que no basta con que en una empresa se registren utilidades; se requiere igualmente que estas representen con respecto al valor de los activos invertidos para producirlas, una rentabilidad atractiva y que además se conviertan oportunamente en caja para atender los compromisos con los accionistas (García, 2009, p. 30).

El área financiera también cumple con la dinámica de toda organización, uno de sus propósitos está en función de la toma de decisiones financieras, que se convierte en la manifestación de las intenciones gerenciales para planear la trayectoria de las organizaciones, dichas decisiones se dividen en tres categorías (García, 2009):

De inversión: referente a la determinación de su tamaño, es decir, del volumen total de activos que se utilizarán para mantener una operación eficiente, que igualmente sea rentable y genere valor agregado para los propietarios (p.30).

De financiación: Están relacionadas con la consecución de fondos para la adquisición de los diferentes activos que se requieren para la operación del negocio (p.32).

De dividendos: Se relacionan principalmente con la determinación de la proporción que de éstas se repartirá a los asociados, lo cual depende de lo comprometida que la empresa tenga dichas utilidades, pues si además de que se requiere retener una buena caja del flujo de caja libre bruto para garantizar la reposición del capital de trabajo y los activos fijos, la empresa tiene muchos compromisos de pasivos, además de ambiciosos planes de inversión en nuevos proyectos, las posibilidades de reparto son limitados (p.44).

Además de las decisiones financieras, a las funciones del administrador financiero también se le suma la tarea de proveer los recursos para las inversiones requeridas por la empresa. Estos recursos pueden ser invertidos en activos fijos, en inventarios, cuentas por cobrar, es decir, en los activos que son necesarios para el desarrollo de las funciones operacionales de la organización. Para evaluar los signos vitales de una empresa, el diagnóstico financiero tiene en cuenta su liquidez, endeudamiento y rentabilidad.

El administrador financiero utiliza los indicadores de análisis que relacionan el balance general, el estado de resultados y demás informes que proporcionan una idea acerca del desempeño de actividades y funciones de toda la organización o de un área en especial, los factores internos o externos que explican que una cifra varíe de un periodo a otro, las razones por las cuales cambia la participación de una cuenta, además de la capacidad de atender obligaciones a corto y largo plazo.

Acerca de la importancia que tiene el análisis y la interpretación de los índices financieros, anota Van Horne (2002)

Los índices financieros pueden dividirse, para nuestros fines, en cuatro clases: los que tienen que ver con liquidez, con pasivos, con rentabilidad y con cobertura. Los dos primeros se calculan a partir del balance y los dos últimos a partir del estado de ingresos. (...) Es muy importante tener muy claro que ninguno de los índices suministra por sí solo suficiente información como para juzgar la condición financiera y desempeño de la una firma. Únicamente cuando se analice un grupo de índices se estará en condiciones de llegar un juicio razonable (p.31).

Las funciones del departamento financiero de una organización se orientan a que su objetivo financiero se cumpla; para ello debe mantener una relación estrecha con las demás áreas y señalar los avances en el desempeño de la empresa, por medio de los índices financieros y el presupuesto<sup>4</sup> de cada área funcional.

<sup>4</sup> Estimaciones programadas de ingresos y egresos por partidas o rubros de operación y resultados en términos monetarios para un periodo de operaciones definido, se determinan las políticas de aplicación de los recursos y las prioridades.



## **Perspectiva de Gestión del Talento Humano**

Las áreas funcionales de una organización deben actuar en conjunto, así los objetivos de cada área se dimensionen en sentidos diferentes; estos no tienen otra finalidad que traer beneficios a la empresa, para que pueda funcionar en condiciones óptimas. Otra área funcional que cobra gran valor en el presente siglo porque es un elemento de competitividad en el mundo global es la Gestión de Talento Humano (Rodríguez, 2008):

La principal función del área radica en encontrar, mantener y desarrollar al capital humano de la empresa, motivado e integrado por valores morales hacia la misión y visión estratégica de la misma a través de sistemas competitivos de remuneración económica y de reconocimiento a su desempeño, con calidad de vida y dentro del marco legal, vinculando los planes y programas de desarrollo con los de los individuos, de tal forma que se obtengan los máximos resultados para ambas partes (p. 339).

La función del área de Talento Humano debe tener en cuenta condiciones tecnológicas de la actividad en la que se desenvuelve la empresa, que tienen incidencia directa en su capital humano (Cardona y Calderón, 2006). El capital humano constituye un factor relevante para el funcionamiento de una organización, las personas se han convertido en un factor competitivo y de valor, explican la permanencia y crecimiento de la empresa. Así se debe cuidar especialmente los procesos de reclutamiento, selección e incorporación al trabajo de las personas que la empresa requiere (Porret Gelabert, 2007).

Una vez verificada la incorporación y la adaptación del nuevo empleado a la

organización, se prosigue con los siguientes procesos (Bohlander & Scott, 2008): capacitación y desarrollo (para armonizar los conocimientos, las habilidades y las capacidades de los empleados con los requisitos definidos en la descripción y especificación del cargo, también el desarrollo de la carrera profesional); evaluación de desempeño (conforme a los requisitos contenidos en la descripción del puesto, como criterios de evaluación); remuneración (el valor relativo de cada cargo y sus proyecciones).

Finalmente, la estrecha interrelación de las áreas funcionales y la orientación que debe existir entre los diferentes departamentos para desempeñar un plan estratégico exitoso, según Garrido Buj, 2006, p.18, asegura la consecución de una ventaja competitiva, como diferencia positiva, no imitable y sostenible con respecto a los demás competidores, el abandono de la rigidez de los planes corporativos y una mayor flexibilidad. Por último, la gestión estratégica se diferencia de la mera planificación porque involucra a los directivos en el diseño y formulación de la estrategia de la empresa.

## **Nivi Global**

Nivi Global está dedicada a la venta directa de ropa y calzado mediante la distribución al por mayor y al detalle de sus productos, bajo la modalidad de empresarias. Esta estrategia de canal de distribución requiere una logística que abarca desde la compra o la producción del artículo, la distribución y la entrega al cliente final. En Colombia existen alrededor de 27 empresas certificadas que distribuyen al por mayor y/o al por menor prendas de vestir, accesorios de prendas de vestir y artes elaboradas en piel. En la Tabla 1 se puede observar el comportamiento de esta

modalidad de ventas en los países de la Región Andina.

Colombia es uno de los líderes, con compañías dedicadas a la venta directa como se aprecia (Tabla 1) en la evolución de las variables ventas, fuerza de ventas y tamaño de mercado.

**Tabla 1. El mercado de la venta directa (Nivi Global, 2011)**

	Colombia	Perú	Ecuador	Venezuela
Ventas 2009 Millones USD	USD 1.500	USD 500	USD 400	USD 907
Fuerza de ventas 2009	667.000	400.000	380.000	980.000
Promedio por vendedora	2730 USD/vendedora	1250 USD/vendedora	1053 USD/vendedora	905 USD/vendedora
Habitantes	43.644.042	29.148.963	14.173.001	26.614.042
PIB per cápita	USD 8.800	USD 8.500	USD 7.500	USD 13.500
	ACOVEDI (Colombia)	CAPEVEDI (Perú)	AEVD (Ecuador)	CEVEDIR (Venezuela)
Afiliados	26	8	14	26

La empresa fue fundada en Pereira, en 1993, por el antioqueño Nicolás Villegas en sociedad con sus amigos Conrado Jaramillo (quien tenía un almacén de ropa en el centro de la ciudad), Jorge Gómez y Daniel Zapata; inicialmente, con un local en el Centro Comercial La Gran Esquina. En el año 2001, Don Nicolás se da a la tarea de explorar oportunidades de mercados en otros países, como Costa Rica, Panamá, Venezuela y Ecuador. En este último conoce la experiencia de venta por catálogo de Fernando Gómez, un confeccionista colombiano radicado en este país.

En el 2007 registra en la Cámara de Comercio de Pereira la empresa Niviglobal S.A., con un capital inicial de trescientos millones de pesos, de un crédito bancario. Don Nicolás suele decir: “No se preocupe por plata que los bancos están llenos, preocúpese por generar ideas y por producir”. Niviglobal S.A. inició operaciones en una bodega, con dos operarios de bodega, una directora comercial y un

responsable administrativo. En tres años la empresa logra un cubrimiento del total del territorio nacional, con representantes de ventas en seiscientos municipios, genera doscientos empleos directos (ciento cuarenta de ellos en Pereira).

En su operación, por cada empleo directo se genera el doble de indirectos, que no requieren un espacio específico ni tiempo definido; este trabajo se considera adicional a sus actividades normales. Actualmente, sus instalaciones son de tres mil metros cuadrados y se proyecta en el corto plazo como una de las empresas grandes del departamento.

Para conocer las áreas funcionales de la empresa se hace una breve descripción de los departamentos que componen la organización:

- Gerencia de Mercadeo: Desarrolla la planeación de las campañas del año y los planes de motivación e incentivos a toda la fuerza de ventas, garantiza un excelente catálogo que genere valor a las empresarias para sostener la orden promedio y garantizar la rentabilidad de la compañía.
- Gerencia Comercial: Planifica, coordina y controla las actividades del proceso comercial y gestiona el plan de mercadeo, garantiza que el área comercial esté motivada, siga las políticas y lineamientos asociados al sistema de venta directa, con el fin de cumplir el presupuesto definido y lograr la rentabilidad esperada por la empresa.
- Gerencia de Operaciones: Planifica, organiza y coordina la ejecución de las actividades desde la recepción,

almacenamiento, control de inventarios y despacho de productos a clientes; garantiza el normal funcionamiento de la operación realizada por las áreas comercial y de mercadeo.

- **Gerencia Financiera:** Realiza la planeación para el control financiero de la empresa, mantiene la información financiera y contable de acuerdo con las normas actuales que conduzca a la reducción de costos y gastos, con el fin de maximizar las utilidades, según objetivos de la empresa.
- **Gerencia Administrativa:** Planea, coordina y controla las actividades de gestión de Talento Humano, control interno y demás, para responder al cumplimiento de las políticas, procedimientos y objetivos trazados por la Organización.
- **Dirección de Planeación, Abastecimiento y Demanda:** Proyecta la demanda y el abastecimiento en función de la oferta y la necesidad del producto terminado.

### **Estrategias aplicadas en el departamento de mercadeo en la empresa Nivi Global**

El área de mercadeo de la empresa se encuentra bien conformada, con objetivos claros y estrategias establecidas, esta es la columna de la actividad a la cual se dedica. Durante la entrevista se aclara la dedicación y el valor agregado que se le pretende dar a esta área, con el fin de incursionar en nuevos mercados con un portafolio basado en variedad, precios, calidad y flexibilidad. La empresa es cuidadosa con la estrategia de la

fijación de precios para cada uno de los productos que van dirigidos, niños y adultos, de ambos sexos, de estrato medio.

La empresa cimenta su participación en el mercado en mantener una relación estrecha con sus cliente, se ubica en un canal de distribución de nivel uno cliente-empresa. Para cubrir el mercado nacional dividen el país en siete regiones, en cada una de ellas las empresarias mantienen una constante comunicación con los clientes finales que traducen en información para la empresa a través de procesos de logística que permiten conocer las nuevas tendencias, el comportamiento de los consumidores, la distribución y entrega efectiva de los productos. Los productos se dan a conocer mediante portafolio dividido en categorías, para niños, mujeres y hombres.

La empresa identifica el comportamiento de la competencia fijándose en tres variables principalmente: precio, producto y promoción, para lo cual el encargado de ésta área, hace énfasis en lo importante que es darle un valor agregado al producto, con una excelente calidad y con un precio asequible.

La organización llega al cliente mediante impresos, visitas personales e Internet, esta última es la más utilizada para dar información, servicio postventa y atención al cliente. Las estrategias del área de mercadeo permiten identificar los prospectos en otras líneas, como productos medicinales e innovar en nichos de mercado; además de las encaminadas a fortalecer la lealtad de los clientes y la repetición de las compras a través de acumulación de puntos y las promociones, con la finalidad de superar la expectativa del cliente mediante un lema: “todos por un pedido”.

## Los procesos de la gestión financiera

El área financiera tiene bien definidos sus objetivos específicos: maximizar las utilidades de la empresa y mantener buenos niveles de liquidez, manifestados en nuevos aportes de inversión para su crecimiento y posicionamiento, no se reparten de dividendos en el periodo, sino que se capitalizan en oportunidades internas de la empresa.

Para respaldar la operación de la empresa, basada en altos volúmenes de ventas, en honrar los compromisos con proveedores y las obligaciones financieras, se estructuran las actividades complementarias del área financiera como son contabilidad, costos y presupuestos y cartera, bajo la coordinación de personas formadas en las áreas y con amplia experiencia.

Nivi Global utiliza herramientas financieras para medir sus signos vitales, por medio de punto de equilibrio, apalancamiento financiero, origen de fuentes y aplicación de fondos, flujo de efectivo, presupuesto de efectivo, estos índices son evaluados mensualmente en una asamblea, entre los gerentes de cada departamento. Para la empresa resulta fundamental estar al tanto de los efectos que tienen diferentes variables, como nuevos proyectos, problemas ambientales y políticas económicas con respecto a su comportamiento financiero.

Las herramientas tecnológicas son de gran ayuda para el funcionamiento de la empresa, ya que tienen automatizados procedimientos como contabilidad, nómina, cartera, inventarios, facturación, tesorería, cuentas por pagar y clasificación de los clientes.

Los pasivos de corto plazo ocupan de un 41% a un 60%, pasivos largo plazo de 1% a 20% y

de patrimonio de un 21% a 40%; gracias a esta información se deduce que la empresa se financia con pasivos de corto plazo, para lo cual el gerente financiero encuentra como aspecto relevante la capacidad de negociación, a través de bajas tasas de interés.

En la relación con proveedores, se da mayor importancia a la calidad de los productos, a mantener excelentes relaciones comerciales mediante la seguridad en las fechas de entrega y cumplimiento, ya que de ellas depende que los artículos sean entregados puntualmente al cliente final.

Por su naturaleza comercial, la empresa mantiene un control permanente en la existencia de inventarios y la relación de ventas contra compras, donde también tienen en cuenta la participación de las ventas a crédito, que van hasta un 20% del total de las ventas.

Las estrategias del área financiera al momento de otorgar créditos, son realizadas a través de referencias personales, comerciales y financieras; garantías ofrecidas por el cliente y un estudio de la capacidad de endeudamiento del cliente.

## Los procesos de talento humano en Nivi Global

Los procesos de gestión de talento humano cobran gran importancia dentro de la empresa, pues el director manifiesta que las personas son el mejor activo que una empresa puede tener, y por lo tanto, debe existir un acompañamiento permanente en todos los sentidos, desde los aspectos legales hasta los personales. Nivi Global y su equipo desarrollan estrategias que fomenten el desarrollo personal, para de esta manera alinear los objetivos individuales con los de la empresa.

Nivi cuenta con 150 empleados directos vinculados mediante contratos a término indefinido, cuenta con diez aprendices y dos universitarios en práctica. El área tiene procesos de vinculación, capacitación, evaluación del desempeño y salud ocupacional, cumplidos a cabalidad. Otro aspecto que desarrollan es la estructura salarial, compuesta por bienestar social, desvinculaciones y retiros. Los aumentos salariales en la compañía son llevados a cabo, de acuerdo con los méritos logrados por cada trabajador, el porcentaje de este aumento varía de cargos operativos, profesionales, jefaturas y directivos. Además, el criterio de salario mínimo es voluntario, según decisiones de la empresa.

Los beneficios extralegales con los cuales la empresa cuenta son: primas de junio y de diciembre, de vacaciones, de transporte y omite beneficios como primas de antigüedad, de técnica, de semana santa, de matrimonio, de maternidad, de anteojos y de alimentación.

El departamento de recursos humanos está bien conformado, lo que se ve reflejado en el uso indicadores, de ausentismo, de frecuencias de accidentabilidad y de costos laborales

### **Funcionamiento de las áreas funcionales de gestión de Talento Humano, mercadeo y financiera en Nivi Global**

En Nivi global las áreas funcionales desempeñan una labor coordinada, ya que se encuentran bien establecidas y con objetivos y estrategias claros:

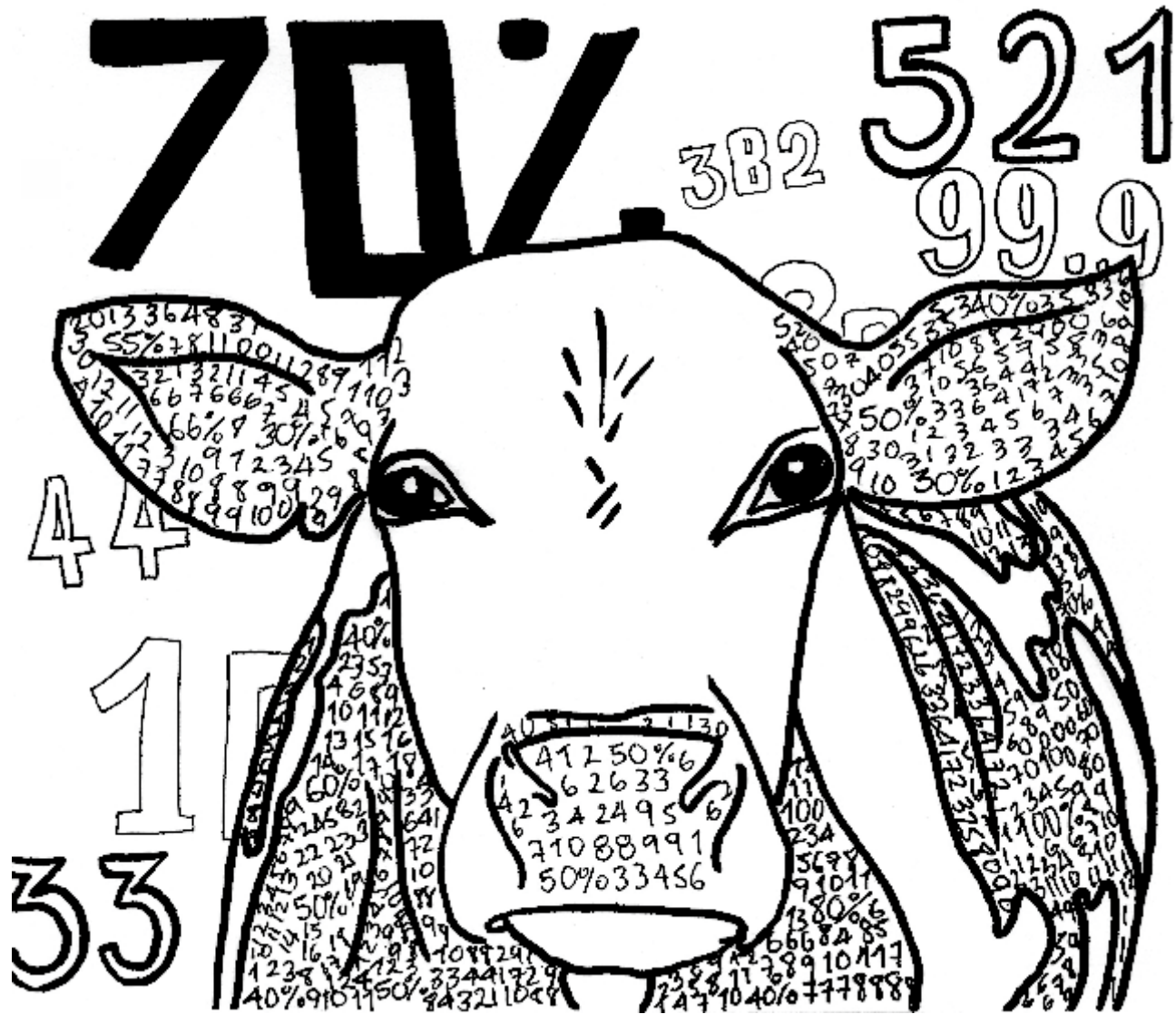
- En una empresa de venta directa, en el departamento de mercadeo suele hacerse mayor énfasis, debido a los procesos de logística e innovación que se deben implementar.
- El objetivo específico del área de mercadeo se cumple gracias a que es posible describir las estrategias implementadas en ésta área, como el canal previsto para servicio al cliente, canales de distribución y en especial “todos por un pedido”.
- Establecen una estrategia de fijación de precios, de acuerdo con costes y precios de competencia.
- El cliente y sus sugerencias tienen participación en el desempeño de la organización, pues su objetivo es satisfacer al cliente y darle más de lo que desea.
- Los procesos financieros llevados a cabo son complejos; por tanto, necesitan un capacitado personal de apoyo, para desempeñar las operaciones financieras.
- El área financiera es de apoyo para la toma de decisiones de los gerentes, en su proceso de crecimiento y posicionamiento en el mercado.
- En el área de gestión de talento humano se cumplió con la descripción de los procesos de recursos humanos, evidenciando la importancia que estos tienen para la empresa.
- Nivi reconoce que su activo más importante es el capital humano y es una empresa que sus labores de acuerdo con lo establecido por la ley.



## Referencias

- Bassi, E. (2003). *Globalización de negocios. Construyendo estrategias competitivas*. México: Limusa Noriega.
- Bohlander, G. y Scott, S. (2008). *Administración de recursos humanos*. México: Thomson.
- Cardona López J. A, y Calderón Hernández, G. (2006). El impacto del aprendizaje en el rendimiento de las organizaciones. *Cuadernos de Administración*, 19(32), 11-43.
- Casa Editorial EL TIEMPO S.A. (2006). *El Gran libro de las PYMES: Información financiera*. Bogotá: EdiciónPORTAFOLIO.
- Dwyer, R. (2007). *Marketing Industrial conexión entre la estrategia, las relaciones y el aprendizaje* (3a. ed.). Mexico: McGraw-Hill.
- García, O. L. (2009). *Administración financiera, fundamentos y aplicaciones*. Colombia: Prensa Moderna Impresores.
- Garrido Buj, S. (2006). *Dirección estratégica* (2a. ed.). Madrid: Mc Graw Hill.
- Hax, A. y Majluf, N. (2000). *Gestión de Empresas con una visión estratégica*. Providencia: Ediciones Dolmen.
- Hernandez, S. (2007). *Marketing Industrial conexión entre la estrategia, las relaciones y el aprendizaje*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Kotler, P. (1979). *Dirección de mercadotecnia: Análisis planeación y control* (2a.Ed.). México: Diana.
- Lambin, J. (2003). *Marketing estratégico*. Madrid: Esic.
- Porret Gelabert, M. (2007). *Recursos Humanos Dirigir y Gestionar Personas en las organizaciones*. España: Esic Editorial.
- Rodríguez, S. H. (2008). *Administración, teoría, procesos, áreas funcionales y estrategias para la competitividad*. Mc Graw-Hill.
- Van Horne, J. C. (2002). *Fundamentos de administración financiera*. Prentice Hall.





## **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 la 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 procesas 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

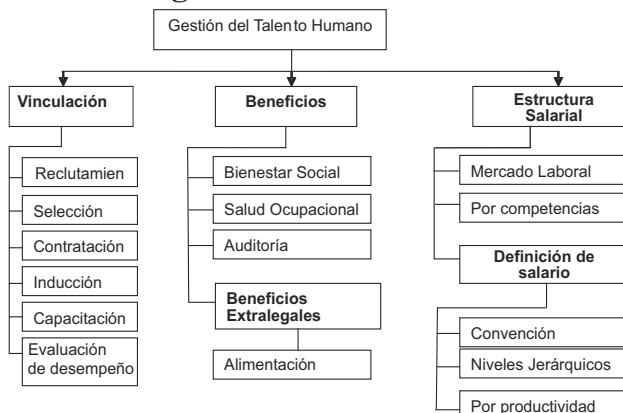
de cárnicos. Estas variables determinan las operaciones de la organización cuya proyección es que en el 2012 sea reconocida como marca líder en carnes y productos derivados, en la ciudad de Pereira inicialmente y con desarrollo posterior en la región del Eje Cafetero, como marca innovadora a nivel comercial, 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.

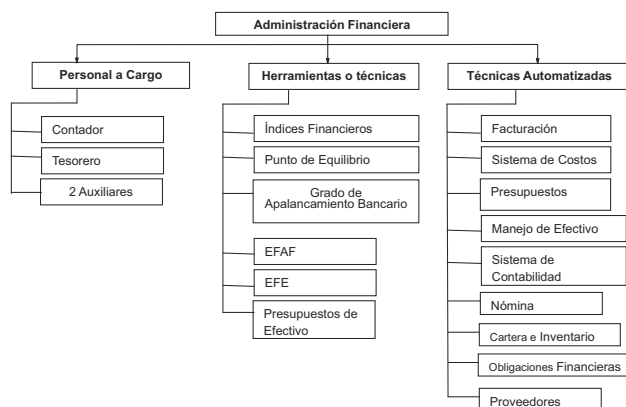
La estructura salarial es definida de acuerdo con el mercado laboral y los resultados que arrojan las evaluaciones de desempeño; además de esto, el aumento depende de los niveles jerárquicos y la fijación del salario mínimo se realiza por convección colectiva. Por otro lado, el sistema de compensación 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

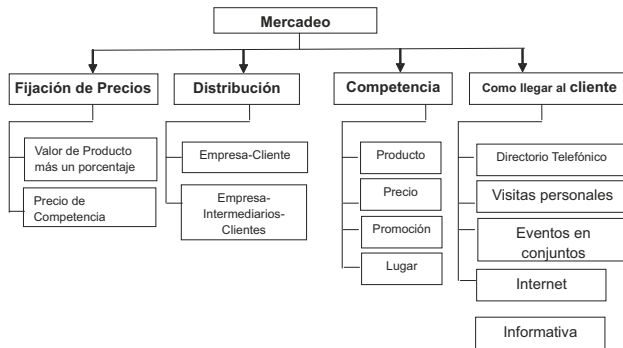
manejo de proveedores. Las herramientas utilizadas por la empresa apoyan la obtención del objetivo básico financiero, que es la maximización de las utilidades para cumplir con sus responsabilidades con los propietarios, los proveedores y trabajadores.

## **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)



**DROMAYOR S.A.S.\***

**DROMAYOR S.A.S.**

*Carlos Mario Arias Herrera  
Esteban Hurtado Obando  
Juan Sebastián Salazar Saffon\*\**

\* Artículo producto del colectivo V semestre de Administración de Empresas, I-II de 2011.  
\*\* Estudiantes V semestre de Administración de Empresas, I-II de 2011.

**SÍNTESIS:**

El colectivo de quinto semestre de Administración de Empresas indaga y describe las prácticas que se realizan en los procesos de gestión de talento humano, administración financiera y mercadeo en las empresas del AMCO. Con el estudio de la empresa Dromayor S.A.S. se genera un mayor conocimiento de las actividades económicas de la región, desde la perspectiva de las empresas.

**DESCRIPTORES:** Desarrollo organizacional, gestión de talento humano, administración financiera, mercadeo, empresa.

**ABSTRACT:**

The Business Administration colectivo group from fifth semester investigates and describes the practices that take place in the human resource management, financial management and marketing processes in companies of the AMCO. With the Dromayor SAS company study, it generates a greater knowledge of the economic activities in the region from the company's perspective.

**DESCRIPTORS:** Organizational development, human resource management, financial management, marketing, business.

## Justificación

Esta investigación formativa brinda conocimiento empírico acerca de los procesos que se realizan en las diferentes empresas del Área Metropolitana Centro Occidente (AMCO). No sólo se hace la discusión teórica de estos conceptos, sino que se trata de un acercamiento a la práctica a través de la relación directa con los directivos y los encargados de cada una de las áreas funcionales de la empresa.

Se elige una empresa PYME porque en los países en vías de desarrollo se ha comprobado que ellas contribuyen activamente a la dinámica económica y social; sin embargo, existe escasa información sobre estas empresas y sus necesidades, especialmente de financiamiento de su capital de trabajo y de inversión. Los créditos disponibles en el sector financiero deberían ser acordes al tamaño e infraestructura organizacional, que es diferente de las microempresas y grandes empresas tanto en montos, plazos y tasas de interés.

En este caso a través de Dromayor S.A.S., una de las empresas más importantes de la región, se reconoce: el mercadeo para diseñar y dar a conocer sus productos, el proceso de comercialización con las actividades de compra y venta de productos farmacéuticos; la gestión del talento humano con la selección del personal, el desarrollo humano y la remuneración; la administración financiera con la búsqueda del objetivo básico financiero.

López Aguilar (2009), en su informe de práctica académica, se plantea que tras los cambios por los cuales atravesó la compañía Dromayor S.A.S. a finales del 2008 y en el inicio del 2009, el departamento de mercadeo

empezó a tomar un nuevo e importante enfoque dentro de la organización, modificando alguno de sus procesos y asumiendo mayores responsabilidades con un equipo conformado por la directora de mercadeo, la asistente de mercadeo y una practicante universitaria. La empresa se ha caracterizado por su enfoque en el trabajo en equipo, comunicación constante entre sus colaboradores y la evaluación de los procesos enfocados en los resultados.

La pregunta que orienta este trabajo es: ¿Cuáles son los procesos de gestión de talento humano, administración financiera y mercadeo que le permiten a la empresa Dromayor cumplir su objeto social?

## Marco referencial

Las organizaciones enfrentan diferentes retos que las llevan a definir su visión, misión, estructura, estrategias y procesos, acciones todas orientadas a lograr mayores niveles de competitividad. Una de las áreas claves para el logro de estos propósitos es la de gestión humana, orientada a ser generadora de valor a través de sus diferentes procesos de selección, capacitación y desarrollo humano, compensación y gestión del desempeño, entre otros. El reto de competitividad exige romper con el modelo tradicional funcionalista basado en el desempeño de funciones desarticuladas e independientes e implementar el modelo estratégico, en el que se aprende por procesos que contribuyen al logro de los objetivos de la organización.

## Referente teórico

El proceso administrativo se concibe como la interrelación de etapas y actividades realizada con una finalidad única, se concibe a la administración como una actividad



compuesta de sub-actividades en las que se compromete el talento humano con el que se cuenta en la empresa (Benjamin & Fincowsky, 2009, p. 134). Una buena dirección facilita organizar el esfuerzo humano al servicio de los objetivos económicos de la organización, pues “El hecho de que una empresa sea económicamente exitosa significa, entre otras cosas, que la administración ha podido atraer personas a la organización y organizar y dirigir sus esfuerzos hacia la producción y venta de bienes o servicios por utilidad” (Mc Gregor, 2007, p.6).

En la teoría administrativa se define el desarrollo organizacional como “un conjunto de técnicas encaminadas a cambiar las organizaciones por medio de un cambio de valores, puesto que el desarrollo organizacional es visto como un nuevo enfoque y filosofía administrativa” (Villarreal, 1977, p.12). Además, el desarrollo organizacional se concibe como un instrumento de apoyo por excelencia en la búsqueda de una mayor eficiencia organizacional, porque tiene en cuenta los valores, actitudes y relaciones de las personas y reconoce su relación con el clima organizacional que se configura en la empresa, por eso se anota que el desarrollo organizacional se centra en el lado humano de la empresa (Bennis, 1969, p.36).

Para Beckhard, el desarrollo organizacional es "un esfuerzo planeado que abarca toda la organización, administrado desde arriba, para aumentar la eficacia y la salud de la organización, a través de intervenciones planeadas en los procesos organizacionales, usando conocimientos de la ciencia del comportamiento" (1973, p.27). Esta perspectiva implica un proceso dinámico y continuo de cambios planeados a partir de

diagnósticos de la situación interna y del entorno de la empresa, para definir una estrategia, procesos e indicadores que permitan optimizar la interacción entre áreas, grupos y personas. Esta renovación asegura la supervivencia y el desarrollo de la empresa y de sus colaboradores.

El funcionamiento de las organizaciones requiere un marco de referencia constituido por la estructura organizacional, que viene a ser una división ordenada y sistemática de sus funciones en unidades según el objetivo y las estrategias que definen sus directivos; su representación gráfica u organigrama es la expresión de la estructura jerárquica e interrelación de las áreas y dependencias que la componen en términos concretos y accesibles. El organigrama "representa la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas, en la que se muestra la composición de las unidades administrativas que la integran, sus relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría" (Benjamin & Fincowsky, 2009, p.134).

El organigrama en las organizaciones suministra una imagen formal de la empresa, facilita su conocimiento porque muestra sus relaciones de jerarquía y coordinación. El gráfico “pone de manifiesto las tareas, las funciones y los servicios interesados, con indicación de las personas responsables (...), precisa lo que cada uno debe hacer” (Francois, 1976, p.365) y muestra el camino a seguir para que las jerarquías participen con alternativas en la solución del problema.

Por otra parte, el modelo estratégico en una organización define el objetivo corporativo a alcanzar, sus estrategias, las políticas, las acciones referidas a sus competidores bajo

condiciones determinadas; además, define perfectamente el quehacer empresarial.

Este modelo..., bien formulado, ayuda a ordenar y asignar los recursos de la organización de una forma eficiente, basadas en las capacidades y conveniencias de la empresa. Gracias a la estrategia es posible que la empresa se anticipe a los cambios del entorno y por ende le sea posible ser competitiva... (Garrido, 2006, p.8).

La empresa debe vincular los colaboradores que sean necesarios al desarrollo que ha logrado y a su postura estratégica; por eso define los procesos de vinculación, desarrollo y evaluación que alinee los objetivos de sus colaboradores con los de la organización. El proceso de selección es:

... la escogencia del individuo adecuado para el cargo, o, en sentido más amplio escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal puesto que de esta manera, la selección busca solucionar dos problemas fundamentales. Que son adecuación del hombre al cargo y eficiencia del hombre en el cargo (Chiavenato, 1994, p.185).

La gestión de talento humano también valora el contenido de los cargos, la dificultad son las injusticias en la remuneración, por la percepción de quien valora la utilidad relativa de las distintas tareas de una empresa para establecer salarios diferenciales justos (Patton & Littlefield, 1961, p.13). Partiendo de la valoración de los cargos según unos

factores definidos por la empresa se pueden determinar escalones o clases de cargos, de acuerdo con su dificultad relativa, a cada nivel corresponde un tipo de salarios o sueldo determinado.

Si se quiere dar buen uso a la valoración de cargos, la organización debe tener en cuenta la planeación rigurosa de este instrumento de apoyo, puesto que si se le da un buen manejo la empresa puede lograr aspectos positivos (p.13). De acuerdo con los procesos de gestión de talento humano, se concluye que la valoración de cargos va ligada a la formación y con el cumplimiento del objetivo básico financiero.

El objetivo básico financiero es lo que busca toda empresa, como también las personas involucradas en ella:

la función financiera además de asociar muchos objetivos relacionados con el funcionamiento del negocio, como la consecución de fondos, la administración del capital de trabajo, el diagnóstico de la situación financiera, la planeación y el control financiero y la evaluación de proyectos de inversión, coinciden en que *la real función financiera, es la maximización del valor de la empresa*, es decir, la maximización de la riqueza de los accionistas a través del rendimiento de su inversión (Carrillo de Rojas, 1996, p.3).

Esto implica que las decisiones financieras sean bien tomadas y por una persona competente (administrador financiero), que se cumplan las funciones y responsabilidades para que el objetivo se pueda cumplir, es decir, la maximización de la inversión de los propietarios; siempre y cuando se cumpla con las razones sociales y éticas de la empresa (p. 16).

El diagnóstico financiero es el estudio sistemático que se hace de la organización para emitir el concepto de la situación financiera de la empresa, se realiza periódicamente con el fin de identificar las debilidades y fortalezas del negocio, del sector, de la industria, de su zona de influencia, del país o del mundo, según el caso (p.17).

Para llevar a cabo su labor, el administrador financiero dispone de los estados financieros, su interpretación le permite revisar y definir los puntos claves por medio de razones contables que comparen las cuentas, los estados de fuentes y usos de fondos que permitan estudiar el origen de los recursos y su utilización. Por eso responde por la asignación eficiente de fondos dentro de la organización y la obtención de fondos en los términos más favorables que sea posible (Van Horne, 1979, p.7). El análisis de las finanzas de la empresa, del estado de sus inversiones y la correspondencia o n con lo planeado, implica tener claro la opción de financiación a largo plazo que es permitir la protección de la empresa del peligro en periodos de dinero escaso (Block & Hirt, 2008, p.164) y la financiación a corto plazo para el caso de los empresarios que no tienen acceso a la opción de largo plazo (p.165).

El diagnóstico financiero permite conocer las fortalezas y debilidades de la empresa en sus inversiones, presupuestos, financiación y retornos de actividades. También se utilizan herramientas como el análisis de liquidez o de “la capacidad de tesorería que tiene la empresa para pagar sus deudas a corto plazo” (Carrillo de Rojas, 1996, p. 98), evalúa la disponibilidad de recursos de la empresa para cumplir con sus obligaciones; el análisis de rentabilidad que permite comparar la utilidad en cualquier momento con otros rubros de

interés para conocer los rendimientos que se logran a través de las inversiones realizadas y, por último, el nivel de endeudamiento de la empresa, comparando el valor de los pasivos con los otros grupos de cuentas (pp. 111-112).

El análisis financiero tiene varias aplicaciones; puede privilegiar en una mirada de corto plazo la liquidez de la firma, o en el largo plazo la capacidad que tiene su flujo de fondos, un inversionista tendrá como principal interés las utilidades esperadas en el futuro y su estabilidad (Van Horne, 1979, p.7). En sus decisiones, las organizaciones deben tener estos puntos en cuenta, además de la información que se genera a partir de sus estados financieros -balance general y estado de resultados- acerca de su realidad histórica y proporcionan claves para su futuro (Copeland & Weston, 1988, p.16). Estos se contrastan son las condiciones externas, los planes a largo plazo, las opciones de crecimiento de la organización, el comportamiento del mercado y el potencial de nuevos mercados.

El estado de resultados muestra los ingresos y gastos en un periodo determinado de tiempo (generalmente un año); por otro lado, el balance general mide el nivel de los activos y los pasivos en un momento dado en el tiempo, en los que se debe tener claridad en todas sus cuentas y así poder llevar un control muy detallado de todos los movimientos y operaciones de la empresa; para analizarlos se usan las técnicas de análisis vertical y análisis horizontal:

Hay dos formas de leer los estados financieros, *en forma vertical*, es decir uno por uno y a renglón seguido, y *en forma horizontal*, es decir colocándolos uno en seguida del otro para poder observar el comportamiento de cada una de sus cuentas, a lo largo del tiempo.

En la lectura vertical entre otras cosas, se debe observar si las cuentas están ubicadas en el sitio que les corresponde de acuerdo con el esquema que se utilizaran para el análisis financiero, y si las cuentas no están presentadas en el sitio correcto, se deben reclasificarlas para la correcta aplicación de las herramientas de análisis (Carrillo de Rojas, 1996, p. 23).

Los estados financieros periódicos, su análisis vertical y horizontal, las notas a los estados financieros y los principales anexos permiten entender el contenido de las cuentas y son la base del análisis financiero orientado al diagnóstico (p.20).

Además, se agrega el flujo de caja libre (FCL), que es un buen indicador de liquidez de la empresa y nos muestra cómo está la empresa en un momento determinado en el tiempo. Se puede definir como el saldo disponible para pagar a los accionistas y para cubrir el servicio de la deuda de la empresa (intereses de la deuda, más el principal de la deuda), después de descontar las inversiones realizadas en activos fijos y en necesidades operativas de fondos (NOF). El FCL permite conocer si la empresa puede pagar sus deudas, los dividendos para pagar a los accionistas; además, la contribución financiera que es el premio que se les da a los inversionistas por aprobar y correr el riesgo de endeudarse con pasivos. (García, 1999)

Por último, se dispone del valor económico agregado (EVA) como una estrategia que orienta a la empresa a la maximización de sus inversiones generando un valor; los propósitos del EVA son aumentar el valor de la empresa, trabajar con el mínimo riesgo posible y disponer de niveles óptimos de liquidez, EFAF. Se debe tener claridad entre

fuentes y aplicaciones: fuentes son los movimientos que se constituyen en orígenes de recursos económicos de la empresa, de ahí que los activos disminuyan; las aplicaciones son los movimientos que muestran cómo se aplican los fondos (Carrillo de Rojas, 1996, pp.175-177).

Conocer las condiciones de fuentes y aplicaciones permite evaluar la manera como se administra en 3 actividades básicas: 1) actividades de operación referidas a las actividades de producción y venta, 2) actividades de inversión o los movimientos realizados en las cuentas a los activos fijos, inversiones temporales y permanentes y 3) actividades de financiación o las entradas y salidas de dinero correspondiente a recursos y fuentes de financiación diferentes a las de operación e inversión.

El análisis y diagnóstico de la empresa permite a la administración financiera tomar decisiones de futuro en el ámbito de mercadeo. Para abordar este aspecto, es pertinente definir el concepto mercadeo que trasciende las relaciones que hay entre la empresa y sus clientes. Los mercados son investigados con el fin de obtener información de los productos, analiza el comportamiento del consumidor, conoce los segmentos del mercado, los grupos de compradores con base en necesidades y deseos. También plantea las estrategias de productos y servicios que puedan orientar las actividades desde y hacia el cliente, con el fin de crear un valor agregado que diferencie a la empresa de las demás y por último determinar el ciclo de vida de sus productos y su tiempo de duración, desde la introducción, el crecimiento, la madurez y el declive.

El sistema de información de mercadeo se compone de “individuos, equipos y

procedimientos para recoger, organizar, analizar, evaluar y distribuir información necesaria y exacta, en el momento preciso, para los que toman las decisiones de mercadeo” (Kotler & Armstrong, 2008, p.121). En la investigación de mercados se establecen tres objetivos específicos; el social, de satisfacer las necesidades del cliente mediante un bien o servicio; el económico, que determina el éxito o no de una empresa que ingresa a un mercado nuevo; y el administrativo, que ayuda al desarrollo del negocio mediante la planeación, organización, control de los recursos y áreas que lo conforman.

El análisis del comportamiento del consumidor permite a la empresa satisfacer las necesidades y deseos de las personas, se basa en el proceso que atraviesan los individuos o grupos para seleccionar, comprar o usar bienes, servicios, ideas o experiencias que puedan satisfacer sus necesidades y deseos (Solomon & Stuart, 2001, p.146). Se basa en Maslow y su pirámide jerárquica de las necesidades y productos relacionados propuestos, donde se encuentra desde el nivel más bajo, las necesidades fisiológicas, después de seguridad, posteriormente las de pertenencia, a continuación las necesidades del ego y finalmente ubicado en la cúspide de la pirámide se encuentran las necesidades de nivel más alto, como lo es la autorrealización (1991).

La segmentación del mercado va muy ligado al comportamiento del consumidor, ya que se encarga básicamente de: “analizar el mercado con el fin de identificar grupos de consumidores que tienen características comunes con respecto a la satisfacción de necesidades específicas” (Arellano, 2000). Es relevante este tema, ya que al segmentar los

mercados se puede hacer un mejor uso de los recursos tanto de la empresa como de la sociedad, incrementando de esta manera la satisfacción de los consumidores.

Se tiene que establecer un mercadeo meta encargado básicamente en determinar los segmentos en que la empresa podría tener oportunidad, observando objetivamente el mercado que se va a mirar, para esto se tienen tres clases: mercadeo no diferenciado (es cuando una empresa decide ignorar las diferencias con respecto a la competencia, buscando así una oferta), el mercadeo diferenciado (cuando una compañía segmenta el mercado con el fin de diseñar una estrategia para cada uno) y por último se encuentra el mercadeo conglomerado, dirigido a un solo segmento.

Para segmentar el mercado se requiere definir estrategias para los productos y los servicios. El producto es cualquier cosa que se pueda ofrecer al mercado para recibir atención, ser adquirido, utilizado o consumido y que pueda satisfacer un deseo o necesidad; el servicio es cualquier actividad o beneficio que pueda ofrecer una parte a otra y que es esencialmente intangible y no genera la propiedad de nada tangible (Kotler & Armstrong, 2008, pp. 274-275).

Las estrategias son los mapas o guías que hace que las empresas puedan orientar las actividades desde y hacia el cliente, con el fin de generar un valor diferencial con respecto a los competidores, generando preferencia y posterior lealtad. Existen muchas clases de estrategias para los productos en las que la empresa se orienta, tales como: estrategia para construir -asignación de recursos-, para mantenerse -mantener su posición en el mercado-, de nichos -estrechar la meta de la unidad estratégica de negocio con el fin de



conservar su posición actual en el mercado-, la de cosecha -generar recursos para otras unidades estratégicas de negocio (UEN)- y por último, la estrategia de redireccionamiento -suspender inversión para canalizar recursos hacia otras UEN-. Para los servicios también existen estrategias tales como buscar lealtad del cliente, incrementar la calidad y productividad del servicio y el mercadeo como cadena de servicio que genera utilidades y le da prioridad a sus empleados.

Todo producto o servicio tiene un ciclo de vida, en este caso se va a determinar el ciclo de vida de los productos, es decir: “el curso que siguen las ventas y los beneficios de un producto a lo largo de su vida y que incluye 5 fases distintivas: desarrollo del producto, introducción, crecimiento, madurez y declive” (p.333), este análisis es de vital importancia para la empresa ya que en él se encuentra el curso que siguen las ventas y los beneficios de un producto a lo largo de su vida.

En la etapa del desarrollo del producto, este se convierte en un bien tangible, exige una gran inversión, se prueba el producto y su programa de mercadeo (publicidad, distribución, asignación de precios, entre otros), después sigue la etapa de introducción “la fase del ciclo de vida del producto en la que se distribuye y se ofrece por primera vez” (p. 336); en esta etapa, los beneficios con respecto a los demás son negativos y bajos, ya que hay pocas ventas y se gasta mucho dinero en distribución y promoción del producto. En la etapa de crecimiento, el producto empieza generar más ventas si los usuarios que quedan satisfechos, repiten la compra y por lo tanto aumentan las utilidades de la empresa. Para esta etapa existe el riesgo de que los competidores ingresen en el mercado. En la etapa de madurez, las ventas aumentan a

ritmos decrecientes, puede ser la etapa más larga del ciclo de vida del producto, por las tasas de ocupación y de penetración son muy elevadas, la tecnología se estabiliza y la distribución en el mercado está en un punto mayor. Finalmente se encuentra la etapa de declive, donde las ventas pueden caer hasta un nivel muy bajo en el que se mantiene por muchos años, esta fase ocurre por dos razones fundamentales: un gran avance tecnológico o cambios en los gustos de los consumidores. Las estrategias que se deben tener en cuenta para que un producto no llegue hasta esta etapa son: abandono de todo tipo de promoción, discontinuar los artículos débiles, recortar precios y discontinuar distribuidores no rentables.

La estrategia de fijación de precios va ligada primero a definir las clases de precios tanto para los productos como para los servicios; segundo, determinar esta fijación con base en el costo, en el comprador y en la competencia: “la fijación de precios está determinada, en gran medida, por el mercado meta y los objetivos de posicionamiento de la empresa y el mercado” (p. 430). Además, se requiere la logística de canales, son los procesos que incurre una empresa desde que produce un producto hasta que se lo entrega al cliente. Se encuentran 3 tipos de procesos: producción, aprovisionamiento y distribución. La cadena de suministros cumple la función de maximizar el valor total generado “para la mayoría de las cadenas de suministro, el valor estará estrechamente correlacionado con la rentabilidad de la cadena de suministro” (Meindl & Chopra, 2008, p.19). También se encuentra la distribución física, donde están los medios de transporte y los factores que inciden en ellos.

La estrategia de promoción “es uno de los cuatro elementos principales de la mezcla de

mercadotecnia de una empresa. Los instrumentos fundamentales de la promoción: publicidad, promociones de ventas, relaciones públicas y ventas personales trabajan todas juntas para alcanzar los objetivos de comunicación de la empresa” (Kotler & Armstkong, 1994, p.572).

*Customer Relationship Management (CRM)* es la gestión de la relación con el cliente, mediante un correcto manejo de la información para satisfacer las necesidades del cliente sin que haya necesidad de que él las manifieste, con el fin de aumentar los ingresos o disminuir los gastos. En el CRM se debe tener en cuenta en qué etapa del ciclo de vida está el producto, identificando sus ventajas y desventajas frente a la competencia.

La ética y responsabilidad social en el mercadeo es un tema de gran relevancia, ya que al tomar una decisión, la empresa debe tener en cuenta las críticas contra la mercadotecnia que utilizaron: “la mercadotecnia ha sido criticada por las consecuencias que tiene sobre el bienestar del consumidor particular debido a sus precios elevados, prácticas engañosas, ventas bajo presión, productos mal hechos o inseguros, obsolescencia proyectada y mal servicio a los consumidores de escasos recursos” (Kotler & Armstkong, 1994, p.572).

El mercado internacional habla del proceso de planeación y realización de transacción a través de las fronteras, su importancia se establece como fuente de crecimiento de rentabilidad y mejoramiento de la calidad de vida. Internacional quiere decir que va más allá del exportador, involucrándose con el entorno del mercadeo en los países en los que realizará la actividad, teniendo en cuenta los entornos cultural, demográfico, económico, geográfico, político, legal y financiero.

## Referente contextual

La industria farmacéutica es ampliamente heterogénea. Comprende la producción e importación de bienes farmacéuticos para uso humano y veterinario semielaborados, de consumo final y sus materias primas. En los últimos tres años el sector farmacéutico en Colombia ha

mostrado un alto dinamismo, acompañado de una reducción en el endeudamiento y de aumento en las utilidades. La reactivación del consumo interno y la incidencia de la fortaleza del peso frente al costo de las materias primas, son algunos de los factores que han influido en la dinámica. En cuanto a la comercialización de los productos farmacéuticos, se observa una creciente competencia entre los puntos de venta (Proexpor & Latinpharma, 2008, p. 18-22).

Los productos de la industria farmacéutica colombiana son altamente competitivos en el mercado externo. Los estándares de calidad (BPM, ISO4) y la constante vigilancia del gobierno colombiano al sector farmacéutico, a través del INVIMA, son garantía de la calidad de los productos (Proexport & Latinpharma, 2008, p.11).

En los últimos cinco años el gasto destinado a productos médicos y de cuidado personal ha presentado un crecimiento promedio de 20%. En el caso de los medicamentos, esta tendencia puede ser explicada en parte por una mayor oferta de productos genéricos a un menor precio (p.34).

La empresa en la que se desarrolla esta actividad de investigación formativa es Dromayor S.A.S., que se dedica a la comercialización de productos farmacéuticos para uso humano y de consumo final, con una

experiencia de 60 años en la que combina esfuerzo y experiencia para brindar el mejor servicio al cliente en pro de su desarrollo, busca el bienestar y crecimiento personal, social, profesional y económico.

Para contestar la pregunta de investigación se recurre a revisión documental, visitas a la empresa, estudio de documentos como organigramas, manuales y plan estratégico. Se hacen entrevistas estructuradas al gerente y a los líderes de las áreas financiera, de mercadeo y de talento humano.

### **Dromayor S.A.S.**

En el año de 1947 el señor Héctor Villa Osorio fundó en Pereira la Farmacia Americana, gracias a su conocimiento del mercado de los medicamentos, a la habilidad, el dinamismo, el empuje y su visión, crea la primera distribuidora de medicamentos en la ciudad para abastecer el mercado regional; la denominó Depósito General de Drogas.

Después de atender este mercado local se fijó en los demás departamentos; es así como nace Dromayor (Drogas al por Mayor) inicialmente con sedes en Bogotá, Barranquilla y Medellín, hasta completar 12 centros de distribución en las principales ciudades del país, que le permite a la organización llegar a más de 10.000 droguistas a nivel nacional, con el lema “somos la mano derecha del droguista colombiano”. Además de los centros de distribución, crea su cadena de puntos propios en el Eje Cafetero, bajo la denominación de Drogas Don Saludero y a nivel nacional Droguerías Superfarma. Estos puntos le permiten atender directamente al público.

Por su trayectoria empresarial, que le ha permitido forjar una de las empresas del

sector farmacéutico más reconocidas del país, el Sr. Villa Osorio se ha hecho acreedor a homenaje y premios; el último reconocimiento fue en diciembre de 2010, cuando lo nombraron “Empresario del año”. En 2013, la organización cumplió 66 años de vida con un compromiso social: tener más de 1000 empleados directos y ser la distribuidora número uno para la industria farmacéutica.

Sus productos son los medicamentos, genéricos, OTC populares, cosméticos y de aseo personal; sus servicios son las televentas (los clientes pueden solicitar productos en línea, con la garantía de que tendrán su pedido entre 1 y 2 horas); entrega a domicilio; asesoría comercial y jurídica.

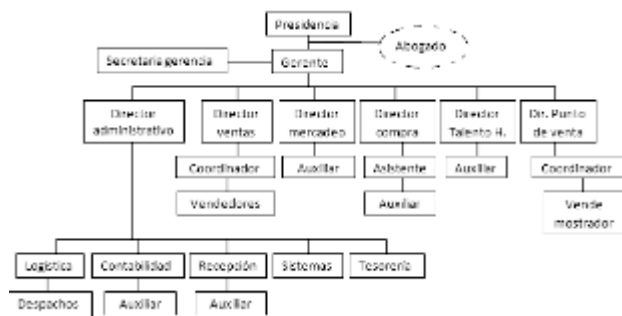
La empresa ha definido su Misión, Visión y Valores Corporativos, trabaja por planes de largo plazo y con planes operativos anuales. Así es expresada su Misión (Dromayor, 2011):

- Fortalecer el canal minorista de farmacias, brindando un servicio de excelente calidad y un amplio surtido de productos a precios competitivos.
- Implementar un modelo de gestión eficiente, que permita el desarrollo óptimo de los canales de comercialización, apoyados en herramientas tecnológicas de vanguardia.
- Lograr que nuestra gente se constituya en el factor fundamental de nuestra gestión, construyendo un ambiente adecuado de trabajo que nos garantice un alto nivel de motivación y compromiso y permita tanto el logro de los objetivos de empresa como los personales.

- Alcanzar los niveles de rentabilidad suficientes para garantizar un crecimiento estable y seguro.
- Retribuir satisfactoriamente la inversión de nuestros accionistas logrando los incrementos patrimoniales y de mercado.
- En desarrollo y cumplimiento de nuestro objeto social, contribuir al bienestar de los colombianos.

La empresa está estructurada en 6 áreas funcionales, como se muestra en la Figura 1.

**Figura 1. Organigrama Dromayor S.A.S**



A continuación se presenta la descripción genérica de las áreas funcionales.

- Ventas: Maneja la fuerza negociadora, es la encargada de responder por la cuota de ventas de la compañía
- Director de punto de ventas: Es el responsable de los puntos de ventas de las droguerías propias de la organización.

- Director de mercadeo y servicio al cliente: Diseña el plan de mercadeo, todas las actividades de rotación y está pendiente de los reclamos de los clientes.
- Director de compras: Es la persona encargada de hacer las solicitudes de mercancías al proveedor, negociar ofertas en especie, descuentos adicionales y conservar un inventario óptimo para el buen desarrollo de la venta.
- Directora administrativa y financiera: Es la encargada del manejo del personal y todo lo relacionado, consigue los recursos que hagan falta para el manejo de la operación y está pendiente del pago a proveedores
- Director de talento humano: Es el encargado del ingreso del personal nuevo, realizar actividades de bienestar de los empleados y hace los llamados de atención a que haya lugar.

**Los procesos de gestión del talento humano en Dromayor**

En la empresa se ha configurado el área de recursos humanos y tiene definidas las actividades del proceso de vinculación de nuevos trabajadores: el reclutamiento, la selección, la contratación y la inducción; además, las actividades de capacitación, evaluación de desempeño, salud ocupacional, compensaciones con la respectiva estructura salarial, bienestar social, desvinculaciones y retiros, auditoría de recursos humanos.

En seguridad social se tienen algunos beneficios, como aparece en la tabla 1.

**Tabla 1. Beneficios extralegales en Dromayor S.A.S.**

Beneficios extralegales	
Cuenta con	No cuenta con
Junio	Antigüedad
Diciembre	Técnica
Navidad	Semana santa
Aguinaldo	Matrimonio
Vacaciones	Anteojos
Maternidad	Alimentación
Transporte	Retiro por pensión
Educación para los empleados	Educación para los hijos de los empleados
	Por muerte de familiares
	Por muerte del empleado

En compensaciones, la empresa aumenta el salario de acuerdo con el incremento del salario mínimo legal; la diferencia esta en la estructura salarial. También ofrece bonificaciones a cada uno de los colaboradores por cumplimiento en ventas y rentabilidad. Para 2011, su número de colaboradores fue de 225 en la regional, 95% vinculados mediante contrato a termino indefinido y el 5% restante a termino fijo.

La empresa no hace vinculaciones a través de servicios temporales, *outsourcing*, ni con organizaciones de trabajo asociados. Además, no considera que tiene problemas relevantes en el área de recursos humanos.

Para incentivar a los trabajadores, las formas de pago que ofrece Dromayor S.A.S. son por comisiones y por productividad; este último es un indicador de Gestión Humana.

Su salario social incorpora elementos extralegales dirigidos al trabajador, no a su familia. Lo más relevante es la estabilidad laboral.

## Proceso de objetivo básico financiero

El departamento financiero está conformado por el director financiero, con formación profesional en su área, tesorería y cartera, contabilidad. El volumen de ventas de la empresa se sitúa entre \$3001.000.000 a \$6000.000.000. Los activos de la empresa se encuentran entre \$6001.000.000 a \$9000.000.000.

En Dromayor se elabora presupuesto mensual y con proyección hasta un año. Tiene automatizadas los siguientes procesos: contabilidad, nómina, cartera, facturación, sistema de costos, presupuestos y proyectos, tesorería, cuentas por pagar, obligaciones financieras y clasificación de clientes.

Para la empresa, los objetivos financieros más importantes son: maximizar utilidades, lograr los más altos beneficios financieros a los más bajos costos, cumplir con las proyecciones de las utilidades, mantener la actividad de la empresa ante fluctuaciones de la economía, buenos niveles de liquidez y bajos niveles de endeudamiento, así como dar más participación al patrimonio como fuente de financiación. De acuerdo con el último objetivo financiero, las fuentes de financiación tienen la siguiente participación, en su orden: patrimonio, pasivo a corto plazo entre 61-80% y pasivo a largo plazo.

Las ventas a crédito tienen una participación entre el 81 y 100% del total de las ventas, la riqueza de los inversionistas en la empresa se mide por medio del aumento en el patrimonio y el pago de dividendos se determina por las utilidades netas distribuibles en el periodo.

La empresa toma sus decisiones financieras con el apoyo de las herramientas que aparecen en la Tabla 2.



**Tabla 2. Herramientas financieras Dromayor S.A.S.**

Herramientas utilizadas	Persona encargada	Periodicidad
Índices financieros	Director financiero	----
Punto de equilibrio	Director financiero	mensual
Apalancamiento financiero	Cartera	mensual
Origen y aplicación de fondos	Cartera	mensual
Flujo de efectivo	Director financiero	mensual
Presupuesto de efectivo	Director financiero	cada semana

Las decisiones se toman considerando como puntos más importantes los que se muestran en la Tabla 3.

Se reconoce el cumplimiento del objetivo básico financiero por medio de los índices financieros, punto de equilibrio, apalancamiento financiero, presupuesto de efectivo, origen, aplicación de fondos y, por último, flujo de efectivo. Se cumple en su totalidad ya que la empresa procura maximizar utilidades de la empresa, lograr los más altos beneficios financieros a los más bajos costos; cumple con las proyecciones de las utilidades, mantiene la actividad de la empresa ante fluctuaciones de la economía, buenos niveles de liquidez, baja los niveles de endeudamiento y da participación al patrimonio como fuente de financiación.

**Tabla 3. Decisiones financieras Dromayor S.A.S.**

Decisiones :	Puntos mas importantes:
Crédito bancario	Capacidad de negociación, planeación adecuada de las necesidades del crédito y capacidad de cumplir con los pagos.
Proveedores	Capacidad de la empresa para cumplir con los pagos, poder de negociación con el proveedor y seguridad en las fechas de entrega, seriedad y cumplimiento.
Inventarios	Se establecen los niveles mínimos y máximos de seguridad de inventarios, presupuestos de ventas vs compras y control de rotación de inventarios
Políticas para conceder un crédito	Capacidad de endeudamiento del cliente, referencias comerciales del cliente y garantías ofrecidas por el cliente.
Seguimiento y control de cartera	seguimiento de la gestión de cobranzas, análisis de rotación de cartera y estricto control de plazos

**Estrategias de mercadeo utilizadas por Dromayor S.A.S.:**

Los canales de logística que ha definido son:

Empresa → cliente

Empresa → mayorista → minorista → cliente.

En su plan estratégico incorpora su plan de mercadeo estratégico.

La fijación de precios es diferente para cada producto. No cuenta con *brouchure* de los productos para los clientes; por lo tanto, no tiene diferenciados sus productos por categorías.

A través de las estrategias producto, precio y promoción, la empresa identifica la competencia y define sus acciones; considera como su principal competidor a CopiDrogas.

Para llegar a sus clientes utiliza como medios internet, visitas personales y teleferia.

Tienen establecidas seis características de precios: precio 1, asignado para los clientes tradicionales; precio 2 (Everest), es el precio que se le otorga al canal de droguistas; precio 3, es el precio neto Dromayor asignado para las ventas de contado; el precio 5, llamado precio especial (precio coste) es solo aplicado para los empleados de la organización; y por último, precio 6 son todas las filiales de la compañía y los puntos de venta Don Saludero.

La empresa utiliza dos canales de distribución: empresa–cliente y empresa–mayorista–minorista–cliente.

Los medios de internet, visitas personales y teleferia son los medios que la empresa utiliza para llegarle al cliente. La teleferia es la más importante, ya que cuentan con un descuento especial, brindado por el laboratorio a sus clientes en determinados productos o líneas específicas.

Se identificó que en la empresa Dromayor S.A.S. una de las principales labores realizadas por el departamento anualmente ha sido la de planear, ejecutar, controlar y evaluar el plan de mercadeo, enfocado en el desarrollo de actividades que permitan alinear los procesos que van desde la cadena de abastecimientos (proveedores), hasta los canales de distribución (clientes).

### Conclusión

La empresa Dromayor tiene definidos los procesos de gestión de talento humano, administración financiera y mercadeo, que le permiten cumplir su objeto social porque su misión está determinada y establece los puntos importantes para la organización:

- Fortalecer el canal minorista de farmacias, brindando un servicio de excelente calidad y un amplio surtido de productos a precios competitivos.
- Implementar un modelo de gestión eficiente, que permita el desarrollo óptimo de los canales de comercialización, apoyados en herramientas tecnológicas de vanguardia.
- Lograr que el empleado se constituya en el factor fundamental de la gestión, construyendo un ambiente adecuado de trabajo que garantice un alto nivel de motivación y compromiso, para el logro de los objetivos personales y empresariales.

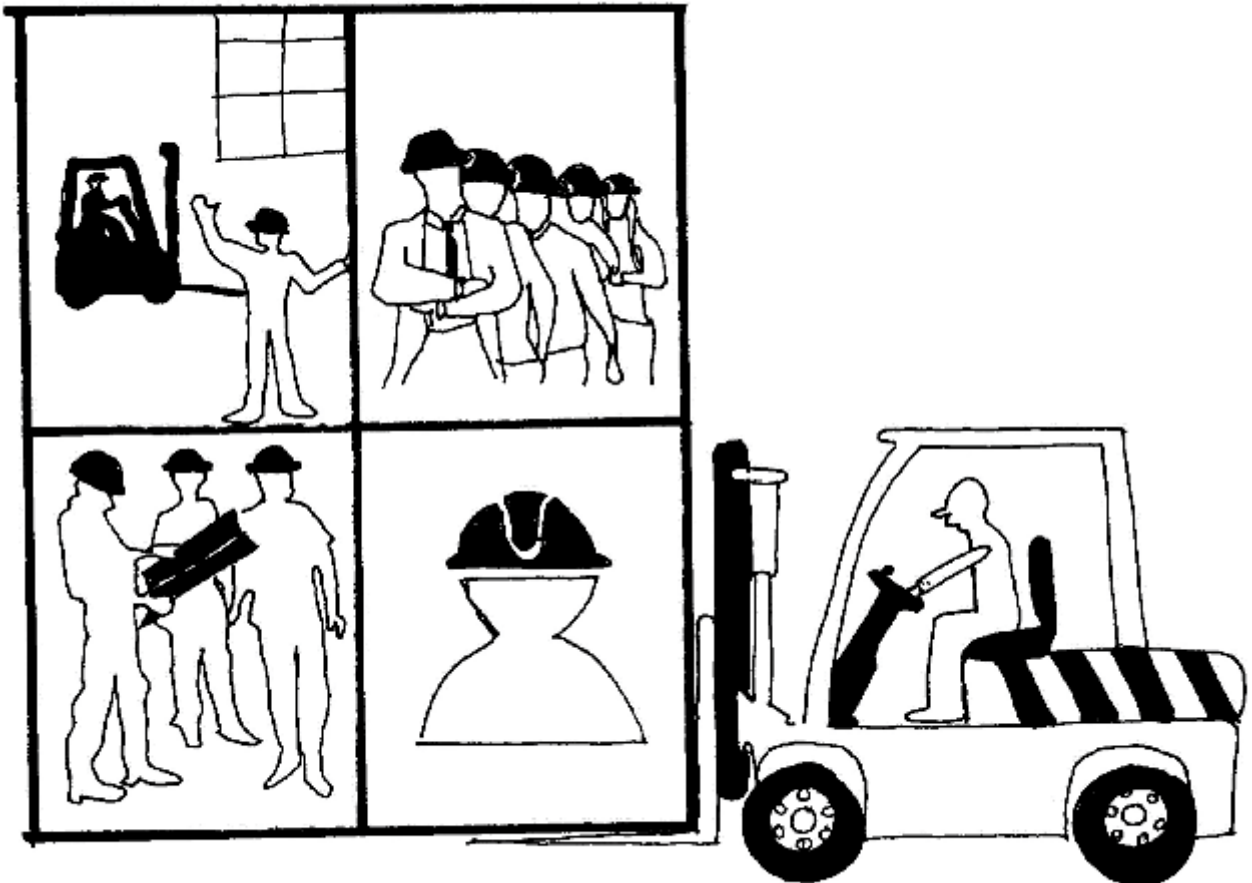
- Alcanzar los niveles de rentabilidad suficientes para garantizar un crecimiento estable y seguro.
- Retribuir satisfactoriamente la inversión de los accionistas, logrando los incrementos patrimoniales y de mercado.
- Su objeto social es contribuir al bienestar de los colombianos.

En conclusión, Dromayor S.A.S, tiene establecida su misión. Por medio de los procesos de gestión del talento humano, administración financiera y mercadeo logra el objetivo básico financiero, aplica las técnicas de selección y crea estrategias con el fin de satisfacer las necesidades de la compañía, de los clientes, y finalmente, logra la recompra del cliente.

### Referencias

- Arellano, D. R. (2000). *Marketing – Enfoque América Latina*. México: McGraw-Hill.
- Beckhard, R. (1973). *Desarrollo Organizacional: Estrategias y Modelos*. Argentina: Fondo Educativo Americano
- Benjamin, E. y Fincowsky, F. (2009). *Organizacion de Empresas*. México: Mc Graw Hill.
- Bennis, W. (1969). *Desarrollo Organizacional: su naturaleza sus origenes y perspectivas*. Bogotá: Fondo Educativo Interamericano.

- Block, S. B., y Hirt A, G. (2008). *Fundamentos de Administración Financiera*. México: Mc Graw Hill.
- Carrillo de Rojas, G. (1996). *Análisis y administración financiera : textos y casos—(4a.Ed)*. Santafé de Bogotá: Corcas Editores.
- Chiavenato, I. (1994). *Administración de Recursos Humanos*. Santa Fe de Bogotá: Mc Graw-Hill.
- Copeland, T. y Weston, J. F. (1988). *Manual de Administración Financiera*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Dromayor S.A.S. (2011). *Declaración de Misión*. Disponible en: <http://www.ciudadguru.com.co/guru+empresas/dromayor+pereira+sas-pereira>
- Francois, A. (1976). *Técnicas de Administración y Organización*. París: Hispano Europea.
- Garrido, S. (2006). *Dirección Estratégica*. Madrid: Mc Graw Hill.
- Van Horne, J. C. (1979). *Fundamentos de Administración financiera*. Londres: Prentice-Hall International
- Kotler, P., y Armstkong, G. (1994). *Mercadotecnia*. México: Prentice–Hall Hispanoamericana.
- García, O. L. (1999). *Administración financiera: fundamentos y aplicaciones (3a. ed.)*. Cali: Prensa Moderna Impresores.
- López Aguilar, D. C. (2009). *Identificación del nivel de satisfacción de los clientes de la cadena de droguerías "Don Saludero" en el Eje Cafetero*. Pereira: Universidad Católica Popular del Risaralda. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas.
- Maslow, A. H. (1991[1908-1970]). *Motivación y personalidad* (traducción de C. Clemente). Madrid : Ediciones Díaz de Santos.
- Mc Gregor, D. (2007). *El lado Humano de las Empresas*. México D.F: Mc Graw Hill.
- Meindl, P., y Chopra, S. (2008). *Administración en la cadena de suministro*. México: Pearson Educación.
- Patton, J.A. y Littlefield, C.L. (1961). *Valoración de tareas*. Madrid: Rialp.
- Proexport & Latinpharma (2008). *Estudio de Oferta y Demanda del Sector*. Bogotá. Disponible en: <http://antiguo.proexport.com.co/vbecocontent/library/documents/DocNewsNo10050DocumentNo7844.pdf>
- Villarreal, A. I. (1977). *Desarrollo organizacional*. Bogota: Universitaria de América Ltda.



**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.



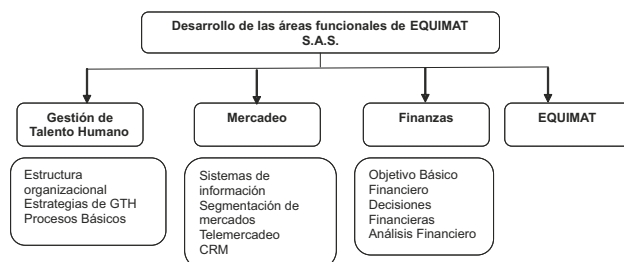
La descripción del funcionamiento de las áreas de una empresa fortalece el aprendizaje de los estudiantes de Administración de Empresas porque les permite conocer cómo se definen las estrategias, se organizan las actividades diarias, se establecen las relaciones con el entorno, la manera como satisface 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).

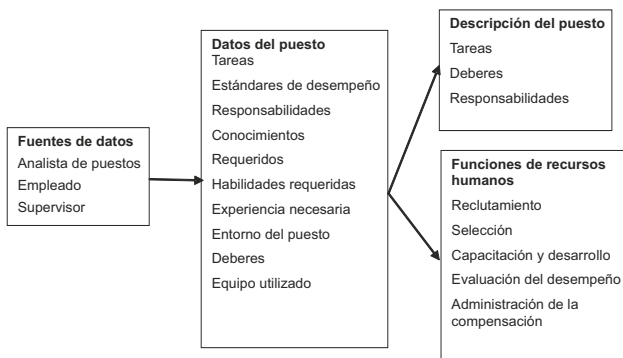
Para toda empresa, uno de los recursos más importantes es el talento humano, pues gracias a él puede desempeñar sus labores satisfactoriamente; por ello existe un área encargada de la dirección efectiva y eficiente de este recurso. Dentro de sus funciones principales están: reclutamiento y selección 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.

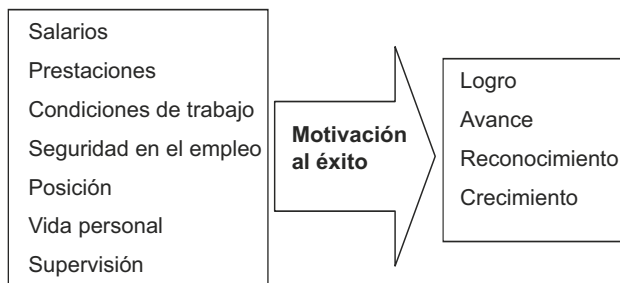
Los beneficios y retribuciones permiten que las personas estén motivadas, y por tanto, desarrollen a cabalidad sus actividades:

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](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.







## **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

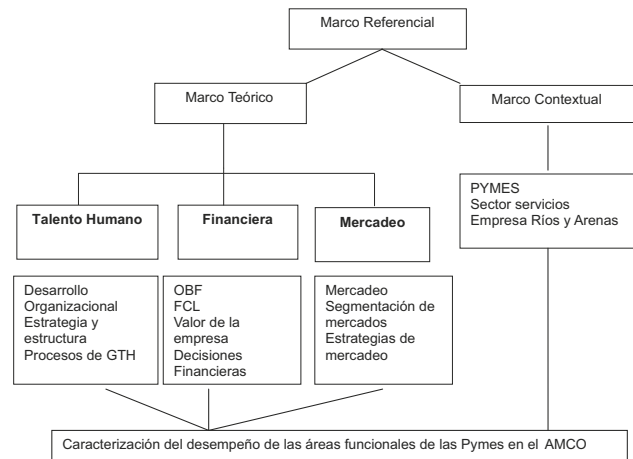
El presente texto muestra el desarrollo organizacional de Ríos & Arenas a partir de las funciones que realizan las áreas de recursos humanos, financiera y de mercadeo, para garantizar su permanencia en el mercado. La empresa comercializa y distribuye cosméticos y artículos de belleza en diferentes puntos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

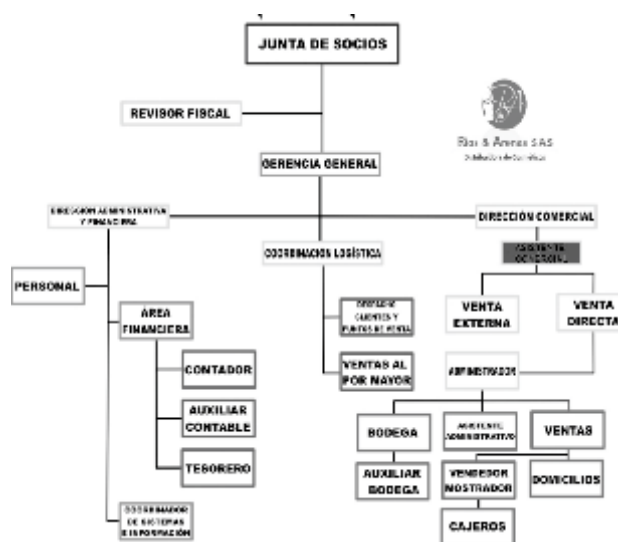
El desarrollo organizacional alcanzado se muestra en la Figura 2, se trata de una estructura funcional con tres grandes áreas: Administrativa y Financiera, Logística y Comercial.

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.

## COLABORADORES

Catalina Medina Ospina  
Jhon Alexander Sanz Gómez  
Jhonatan García Acevedo  
Gustavo Adolfo Castaño Giraldo  
Karim Chujfi Salazar  
Sergio Andrés Pineda Ramírez  
Laura Daniela Galindo Sánchez  
Marilyn Muñoz Melo  
José David Villada Álzate  
Stephania Agudelo Giraldo  
Luis Felipe Eusse Tangarife  
Diana Carolina Vélez Gil  
Alejandra Ramírez Gil  
Natalia Ruiz Giraldo  
Angélica María Henao Montes  
Viviana Marcela Ramírez Castaño  
Estefanía Rico Murillo  
Carlos Mario Arias Herrera  
Esteban Hurtado Obando  
Juan Sebastián Salazar Saffon  
Lina Marcela Correa Duque  
Juliana Hernández Mesa  
Jorge Hernán Marín Montoya  
Sara Cardona Restrepo  
Laura María Gómez Cardona

## AGRADECIMIENTOS

### **A las empresas**

Triturados y Concretos Ltda.  
GL Ingenieros  
Integra S.A  
La Vidriera del Otún  
Nivi Global  
Hacienda Gavilanes  
Dromayor S.A.S  
Equimat S.A  
Ríos & Arenas



EDITORIAL	5
El desempeño de algunas áreas funcionales de las Pymes en el Área Metropolitana Centro Occidente-AMCO <i>PYMES Functional areas performance in the West Central Metropolitan Area - AMCO</i> Lucía Ruiz Granada	7
Generalidades sobre desempeño del área financiera <i>General Information of the financial area performance</i> Gloria Stella Salazar Yepes	15
Triturados y Concretos Ltda. <i>Triturados y Concretos Ltda.</i> Catalina Medina Ospina Jhon Alexander Sanz Gómez Jhonatan García Aceve	21
GL Ingenieros <i>GL Engineers</i> Gustavo Adolfo Castaño Giraldo Karim Chujfi Salazar Sergio Andrés Pineda Ramírez	39
Integra S.A. <i>Integra S.A.</i> Angie Lorena Arenas Arango Jhon Alexander Sanz Gómez Jhonatan García Acevedo	53
La Vidriera del Otún <i>Vidriera del Otún</i> Stephania Agudelo Giraldo Luis Felipe Eusse Tangarife Diana Carolina Vélez Gil	75
Nivi Global <i>Nivi Global</i> Alejandra Ramírez Gil Natalia Ruiz Giraldo	95
Hacienda Gavilanes <i>Gavilanes Estate</i> Angélica María Henao Montes Viviana Marcela Ramírez Castaño Estefanía Rico Murillo	109
Dromayor S.A.S <i>Dromayor S.A.S</i> Carlos Mario Arias Herrera Esteban Hurtado Obando Juan Sebastián Salazar Saffon	125
Equimat S.A. <i>Equimat S.A</i> Lina Marcela Correa Duque Juliana Hernández Mesa Jorge Hernán Marín Montoya	141
Ríos & Arenas <i>Ríos &amp; Arenas</i> Sara Cardona Restrepo Laura María Gómez Cardona	153
Colaboradores	167

**Grafías**  
Disciplinarias de la UCP



Universidad  
**CATÓLICA**  
de Pereira

Avenida de las Américas  
Cra. 21 No. 49-95  
PBX. (57) (6) 312 4000  
FAX. (57) (6) 312 7613  
A.A. 2435

e-mail: [ucp@ucp.edu.co](mailto:ucp@ucp.edu.co)

<http://biblioteca.ucp.edu.co/OJS/index.php/grafias>  
Pereira - Risaralda

*Somos apoyo para llegar a ser gente, gente de bien y profesionalmente capaz*