

ISSN 1900 - 5679

# Gráficas

Disciplinarias de la UCP

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

**No. 21**

Abril - Junio de 2013



Universidad  
**CATÓLICA**  
de Pereira

**ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**CONSEJO SUPERIOR**  
Monseñor Rigoberto Corredor Bermúdez  
Pbro. Álvaro 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  
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. 21**  
MSC. Andrés Alberto Arias Pineda

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

**COMITÉ REVISOR**  
MSC. Gloria Stella Salazar Yepes  
MSC. Lucía Ruiz Granada  
MSC. Andrés Alberto Arias Pineda  
MSC. Samuel López Castaño

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

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

**DISEÑO DE LA PORTADA**  
Comité Editorial UCP

**ILUSTRADOR**  
DI. Juan David Atuesta Reyes

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

**UCP**  
Avenida de las 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/>

Editorial	5
Los Colectivos de docentes y estudiantes en el Programa de Administración de Empresas	7
<i>The collective work of teachers and students in the business administration program</i> Andrés Alberto Arias Pineda Samuel López Castaño	
Remesas y organizaciones locales	13
<i>Remittances and local organizations</i> Andrés Alberto Arias Pineda Juan Pablo Jaramillo Duque	
Crisis económica, termómetro para las casas de cambio	27
<i>Economic Crisis: Money Exchange house thermometer</i> Diana Marcela González Pineda Angélica María Henao Montes Viviana Marcela Ramírez Castaño Jhon Alexander Sanz Gómez	
La racionalidad en la toma de decisiones	41
<i>Rationality in decision-making</i> Samuel López Castaño Gloria Stella Salazar Yepes Armando Gil Ospina	
Decisiones en comunicamos móviles	57
<i>Decisions in Comunicamos Móviles</i> Angie Lorena Arenas Arango Jhon Alexander Sanz Gómez Jhonatan García Acevedo	
Aplicaciones del proceso administrativo en empresas de la región	71
<i>Administrative process applications in regional companies</i> Nelson Londoño Pineda Nicolás Montoya Gómez Juan Carlos Muñoz Montaña	
Aplicaciones del proceso administrativo en Confecciones Fraga	83
<i>Administrative process applications in Confecciones Fraga</i> Rubén Daniel Grisales Duque Jhon Alexander Muñoz Jaramillo Salomón Muñoz Gutiérrez	
Las comercializadoras pereiranas de aluminio y su relación estratégica con los proveedores nacionales: análisis de la variable proveedores para el sector metalmeccánico en el departamento del Risaralda	97
<i>Pereira's aluminum dealers and its strategic relationship with domestic suppliers: Analysis of the variable Suppliers for the Metal-mechanical sector in the Department of Risaralda</i> José Román Vargas Galeano Erika Isabel Vélez Gutiérrez	
Entorno y proceso administrativo de Nicole S.A.	107
<i>Nicole S.A. environment and administrative process</i> Andrés Felipe Aguilar Saldarriaga Alexandra Jaramillo Gutiérrez Mariana Ramírez Sánchez Samuel López Castaño	
Colaboradores	124

## **ILUSTRACIONES**

Agradezco la invitación que me hacen para realizar las ilustraciones de esta nueva edición de Grafías Disciplinarias del Programa de Administración de Empresas. Para comenzar el proceso de ilustrar cualquier texto, se requiere de la exploración sistémica de los conceptos que se encuentran en él; analizar cuidadosamente el sentido y buscar un estilo gráfico acorde a la estética que se quiere transmitir. Es también importante hacer una exploración a través de bocetos iniciales para encontrar luces de la manera, los ángulos de visualización y del estilo de línea que los unifique.

La tarea se convierte en un reto gustoso cuando los conceptos consignados hacen referencia a ideas abstractas como: remesas, organizaciones locales, colectivos, crisis económica, migración, toma de decisiones, entre otros. Esto requiere de una mayor concentración y dedicación a las unidades gráficas, los contenidos y los detalles que se empiezan a trazar.

Para realizar estas ilustraciones fue necesario ahondar en un proceso creativo para poder expresar estos intangibles, ayudarse de un banco de imágenes que se recopiló y que permitió lograr una base conceptual. La técnica seleccionada fue la acuarela en tonos monocromáticos que, aparte de dar visos y translucidez, entregan un sentido de calidez y de profundidad.

Las imágenes que acompañan los artículos, buscan que el lector tenga una imagen en su cabeza que pueda relacionar, mientras que disfruta de una lectura que ha sido construida con rigor y con claridad. Espero que las imágenes construidas sean de su agrado.

DI Juan David Atuesta Reyes  
Docente Investigador  
Programa de Diseño Industrial  
Facultad de Arquitectura y Diseño

**CANJE**  
biblioteca@ucp.edu.co

**FECHA DE IMPRESIÓN**  
Julio 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*

Un largo proceso de lectura y escritura precede la presentación de este ejemplar de la Revista Grafías que ahora ponemos a disposición de nuestros lectores. El proceso inició con una nueva orientación del modelo pedagógico de la Universidad Católica que reconoce al los alumnos como sujetos activos del proceso de aprendizaje y que concibe la estrategia de los colectivos de maestros y de estudiantes como una estrategia adecuada para tematizar el conocimiento de las disciplinas.

Después de varios semestres de ejercicios conjuntos entre docentes y estudiantes, se ha consolidado el modelo de colectivos en el Programa de Administración de empresas y la evidencia de esta madurez académica son los artículos que presentamos, especialmente los que han escrito estudiantes de semestres segundo hasta cuarto.

Además de hacer visible la producción de una comunidad académica, los colectivos de Administración de Empresas se constituyen en una estrategia para acercar a los estudiantes a los problemas regionales como los asociados a las remesas y para acercarlos con las prácticas administrativas y las racionalidades que subyacen a la toma de decisiones gerenciales. Finalmente, los casos estudiados sobre procesos administrativos de empresas sirven para que los estudiantes se aproximen al mundo empresarial local y regional con una mirada sistémica y se preparen para hacer diagnósticos organizacionales con sus correspondientes intervenciones. Gran parte del saber administrativo está disponible en diversas mediaciones, pero sólo se pueden situar críticamente tales saberes cuando se auscultan organizaciones empresariales concretas.

MSC. Samuel López Castaño





## **LOS COLECTIVOS DE DOCENTES Y ESTUDIANTES EN EL PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

***The collective work of teachers and students  
in the business administration program***

*Andrés Alberto Arias Pineda<sup>1</sup>  
Samuel López Castaño<sup>2</sup>*

<sup>1</sup> Docente Auxiliar del Programa de Administración de Empresas, UCP. Coordinador de la presente edición  
<sup>2</sup> Director del Programa de Administración de Empresas, UCP.

### **SÍNTESIS:**

La investigación es una condición indispensable para el desarrollo de las ciencias y de las disciplinas, que ha estado relativamente ausente en la administración de empresas. La Universidad Católica de Pereira ha adoptado el modelo de colectivos de docentes y estudiantes como estrategia pedagógica para problematizar temas específicos de la disciplina, de modo que sirva no sólo para adquirir conocimientos y saberes que otros ya han descubierto, sino también para construir su propio conocimiento mediante el procesamiento activo de la información y la integración de las diferentes temáticas desarrolladas durante los semestres de formación profesional, como la mejor manera de introducirse en la lógica y en los métodos de producción y socialización del conocimiento.

Debido al carácter formativo de los colectivos, el docente tiene la función de guiar y acompañar el proceso investigativo, a partir de la elaboración y presentación a los estudiantes de un problema de investigación.

**DESCRIPTORES:** Investigación formativa, epistemología de la administración, estrategia pedagógica.

### **ABSTRACT:**

Research is an indispensable condition for the development of the sciences and disciplines, which has been relatively absent in business administration. The Catholic University of Pereira has adopted the model of collective work between teachers and students as pedagogical strategy to problematize specific issues of the discipline, in order not only to develop skills and knowledge that others have already discovered, but also to construct their own knowledge through the active processing of information and integration of the different themes developed during the semesters of professional training, as the best way to introduce itself in logic, production methods and socialization of knowledge.

Due to the formative character of the collective work, teachers have the function of guiding and accompany the research process, from the start point of preparation and presentation to the students of a research problem.

**DESCRIPTORS:** Formative research, administration epistemology, pedagogical, strategy.

La investigación se ha constituido en un elemento fundamental para el desarrollo y bienestar de los países y de las regiones, lo que se comprueba al correlacionar los indicadores de los países más industrializados con su producción científica. Los informes de diversos organismos internacionales (FMI, BM, BID) muestran que los países con más producción científica tienen mejores condiciones de vida, y de otro lado, en países y regiones donde esta actividad es aún exigua y poco incentivada, se evidencia mayor pobreza, ignorancia e injusticia.

En el campo administrativo, la investigación no ha sido tradicionalmente una fortaleza de la disciplina, en particular en América Latina, según estudios de Carlos Dávila, quien concluye que “la investigación en las facultades y escuelas de administración en América Latina es aún incipiente y frágil” (2005, p. 39), situación que lleva a que la mayoría de las organizaciones empresariales no desarrollen técnicas ni tecnologías propias, sino que implementan modelos elaborados en otros contextos y para otros públicos, lo cual desde los teóricos de la economía no genera un verdadero desarrollo.

Por tanto, es condición fundamental para el desarrollo de una región o de una nación, que las universidades investiguen y generen conocimiento, caso aún más urgente para la comunidad de administradores, debido a que las demostraciones históricas muestran el predominio de las sociedades con mejores sistemas administrativos que han impuesto sus sistemas de valores culturales, sociales, políticos, económicos e incluso religiosos.

Además de los argumentos anteriores, “Generar conocimiento administrativo, hoy por hoy, significa tomar, ante todo, una postura ética y hasta política” (Cruz, 2005, p.38), una

postura que no separe al sujeto de conocimiento de su objeto de interés, que reconozca a los seres humanos como una especie más en el entramado de la vida, estructuralmente iguales, aunque diversos.

El papel de los formadores, más que explicar y examinar una serie de conocimientos que con el tiempo y con los avances culturales y sociales sufren replanteamientos permanentes, debe estar centrado más en ayudar al futuro profesional a aprender a aprehender, aprender a indagar y a problematizar una realidad, mediante un aprendizaje autónomo, que le permita promover su desarrollo personal de manera integral.

En ese proceso de formación integral, el estudiante debe desarrollar habilidades, no sólo para adquirir conocimientos y saberes que otros ya han descubierto, sino también para construir su propio conocimiento mediante el procesamiento activo de la información y la integración de las diferentes temáticas desarrolladas durante los semestres de formación profesional, como la mejor manera de introducirse en la lógica y en los métodos de producción y socialización del conocimiento.

Estos grandes propósitos animan la estrategia pedagógica de la UCP y del programa de Administración de Empresas, según consta en el documento “El colectivo docente en la UCP”, que orienta las prácticas de investigación que realizan los estudiantes y maestros:

*Los profesores y estudiantes son sujetos de aprendizaje, para ello asumen tareas con enfoque global y complejo, que exigen abordar de manera combinada conocimientos previos de diversos tipos y dominios.*

*Dicho trabajo exige, de manera constante, el diálogo, la interacción y la comunicación entre profesores – estudiantes, estudiantes – estudiantes y profesores – profesores.*

*El trabajo del colectivo va más allá de la enseñanza y el aprendizaje, exigiendo una interacción y diálogo para abordar las actividades de evaluación.*

*En los colectivos hay una constante promoción del aprendizaje autónomo, a partir del trabajo colaborativo.*

*Los estudiantes asumen en mayor grado la responsabilidad de planificar, controlar y valorar su trabajo y su proceso de aprendizaje (Comité Central de Pedagogía y Currículo, 2008, p.16).*

### **El proceso de investigación científica en los colectivos**

Al abordar los temas de investigación científica el ICFES (Tamayo, 1999a) y COLCIENCIAS (2001) sostienen que es prioritario diferenciar dos componentes en toda investigación: la parte formal y la parte del proceso. La primera hace referencia a la manera de presentar los avances parciales y los resultados finales de la investigación, y la segunda remite a los diversos estadios en el proceso de investigación científica, aclarando que en el pregrado estos procesos tienen un carácter formativo, lo cual significa que los resultados esperados al finalizar no es generar conocimiento universalmente nuevo en la disciplina, sino conocimiento subjetivamente nuevo para él o los estudiantes, ya sea al confrontar alguna teoría con un problema de la realidad o al demostrar experticia alrededor de un conocimiento que no tenía previamente.

La estrategia de colectivos implica un trabajo interdisciplinario entre diversas áreas del conocimiento que hacen parte del mismo semestre académico, lo que conlleva a una articulación por núcleos problemáticos y no por proyectos de investigación aislados. Esta estrategia se vincula con hechos sociales o empresariales locales, regionales o globales medibles y cuantificables, tanto de naturaleza cualitativa como cuantitativa. Su punto de partida es un problema o pregunta de investigación a partir de un consenso entre los participantes del colectivo, mediado por los intereses disciplinares de los integrantes, las condiciones del contexto y los intereses del Programa.

Debido al carácter formativo de los colectivos, el docente tiene la función de guiar y acompañar el proceso investigativo, a partir de la elaboración y presentación a los estudiantes de un problema de investigación, lo que requiere cumplir, de acuerdo con la metodología interdisciplinaria, tres etapas previas: elección del grupo de trabajo, unificación del lenguaje técnico y el estudio de un problema común para estudiantes y docentes. La construcción de un lenguaje común para sus miembros implica dos aspectos: disciplinar y metodológico, “la investigación interdisciplinaria se inicia a partir de un problema complejo, pero a la vez concreto, que demanda soluciones, bien sea a nivel teórico o práctico.” (Tamayo, 1999a, p.111), por tanto, el problema elegido debe ser lo bastante amplio para que no constriña a los estudiantes en los procesos de formulación de la pregunta, pero lo suficientemente acotado que permita un ejercicio investigativo en un lapso de tiempo relativamente corto.

La presentación de las preguntas o ejes se realiza mediante un documento escrito, en forma de ensayo, el cual posibilita que los

estudiantes perciban las relaciones lógicas que articulan las diversas asignaturas y motiven la creatividad de los mismos, y de esta manera formulen preguntas pertinentes. Los profesores integrantes de cada colectivo identifican las posibles temáticas por investigar, y luego desde sus competencias y asignaturas que conforman el colectivo, elaboran el documento y hacen acompañamiento al proceso investigativo.

Los docentes sugieren fuentes de información, posibles relaciones jerárquicas entre las categorías conceptuales que se seleccionan en la investigación, y pistas para la adecuada construcción de los referentes teóricos y de contexto. Al tener el marco referencial relativamente construido, se continúa con la selección de las técnicas y la elaboración de los instrumentos para realizar el trabajo de campo. El colectivo culmina con el procesamiento de la información, las conclusiones, recomendaciones o hallazgos y los argumentos que comprueban o refutan las tentativas de respuesta que emergieron en la construcción del referente teórico.

En esta publicación se presentan algunos de los marcos referenciales de los colectivos de la primera etapa, -segundo, tercer y cuarto semestre-, los resultados de trabajos destacados de los estudiantes de estos periodos y de la segunda etapa de formación (un trabajo de quinto semestre), y otro presentado en un encuentro de Semilleros de Investigación. Todos fueron evaluados por pares internos y uno examinado por un lector externo, sobre el entorno y el proceso administrativo de Nicole S.A.

El colectivo de segundo semestre aborda la problemática de las remesas y su impacto en las organizaciones locales, visto desde las entidades que transfieren divisas y algunas consecuencias de la crisis económica mundial para este tipo de organizaciones. El colectivo de tercer semestre estudia los procesos de racionalidad de los gerentes para tomar decisiones y el de cuarto semestre trata sobre las aplicaciones del proceso administrativo en algunas empresas de la región.

## Referencias

COLCIENCIAS (2001). Elementos para la formulación de proyectos de investigación científico y tecnológico. Una herramienta para apoyar la construcción de capacidades en las regiones del país. Bogotá: COLCIENCIAS

Comité Central de Pedagogía y Currículo (2008). *El colectivo docente en la UCPR*. Pereira: Universidad Católica de Pereira.

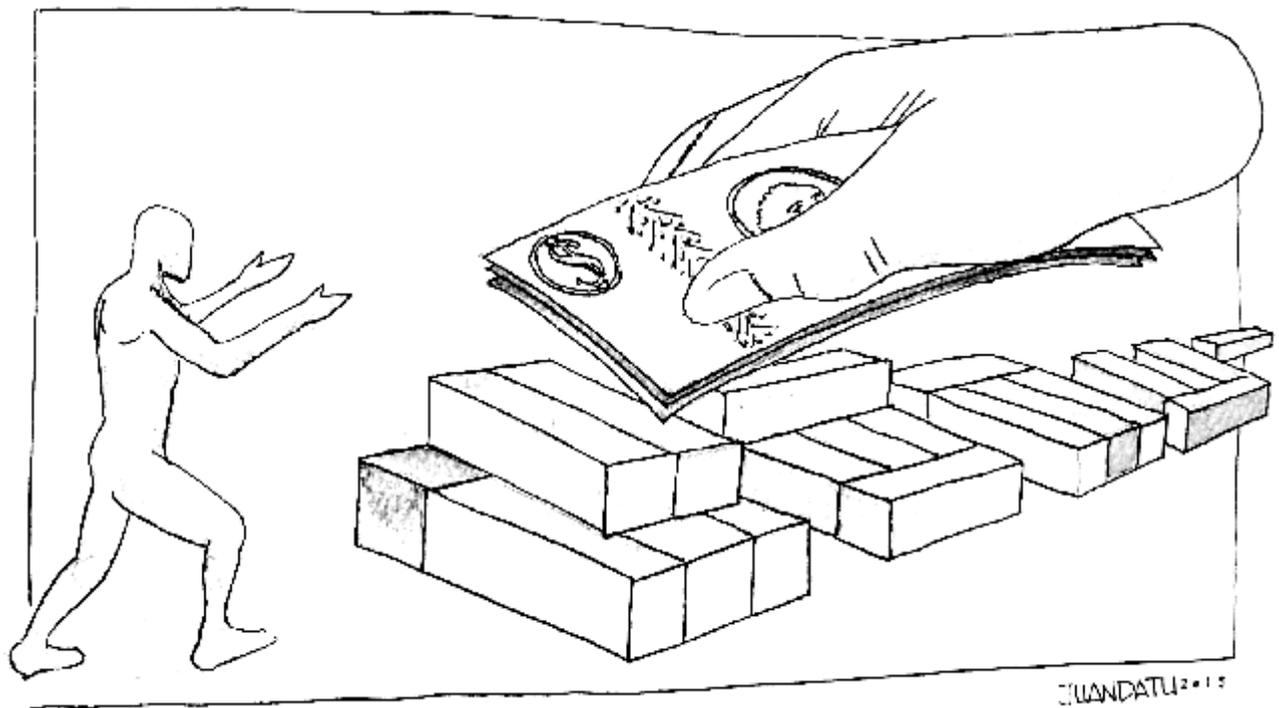
Cruz K., F. (2005). *Generar conocimiento es mirar de otro modo. Investigación en Administración en América Latina: Evolución y Resultados*. Memorias del Congreso Iberoamericano de investigación en Administración. Universidad Nacional, Sede Manizales.

Dávila, C. (2005). *Generación de conocimiento administrativo en América Latina: ¿realidad, necesidad o utopía? Investigación en Administración en América Latina: Evolución y Resultados*. Memorias del Congreso Iberoamericano de investigación en Administración. Universidad Nacional, Sede Manizales.

Misión De Ciencia, Educación y Desarrollo. (1995). *Colombia: al filo de la oportunidad*. Bogotá: Colección Mesa redonda.

Tamayo y T., M. (1999a). *La investigación. Serie Aprender a investigar*. Bogotá: ICFES.

Tamayo y T., M. (1999b). *El proyecto de investigación. Serie aprender a investigar*. Bogotá: ICFES.



## **REMESAS Y ORGANIZACIONES LOCALES**

### ***Remittances and local organizations***

*Andrés Alberto Arias Pineda  
Juan Pablo Jaramillo Duque*

## **SÍNTESIS**

El Programa de Administración de Empresas, en sintonía con la propuesta de la Universidad, ha venido implementando el trabajo de los colectivos de docentes y estudiantes como la apuesta pedagógica que guía el quehacer de esta unidad académica. La operatividad de esta estrategia llevó a definir tres momentos en la formación de los estudiantes: un núcleo de formación básica, un núcleo de formación técnica y un núcleo de profundización. En este caso, el colectivo de segundo semestre forma parte del primer ciclo y está integrado por las asignaturas: Historia y Teoría de la Organización, Seminario de Espíritu Emprendedor, Lógica, Antropología y Fundamentos de Investigación. Cada asignatura aporta elementos conceptuales o metodológicos para el estudio de problemas pertinentes en la formación de los estudiantes y relevantes para la realidad local. El colectivo de segundo semestre del Programa de Administración de Empresas se enfoca en la relación entre las organizaciones locales, el fenómeno migratorio y su expresión económica las remesas.

**DESCRIPTORES:** Migraciones, remesas, organizaciones locales.

## **ABSTRACT**

The Business Administration Program, according with the University's proposal, has been implementing the collective work of teachers and students as the pedagogical objective that guides the work of this academic unit. The operational work of this strategy led to identify three stages in the education of the students: a basic training core, a technical training core and a development core. In this case, the collective group for second semester is part of the first cycle and is integrated by the subjects of: Organizations History and Theory, Entrepreneurship Seminar, Logic, Anthropology and Research Foundations. Each course provides conceptual and methodological elements for the study of issues relevant to the education of students and relevant to local realities. The collective group for second semester of the Business Administration program focuses on the relationship between local organizations, migration and remittances economic expression.

**DESCRIPTORS:** Migration, remittances, local organizations.

La Universidad Católica de Pereira, consciente de los retos educativos actuales, apuesta por generar una cultura de endogenización<sup>3</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 e interactivos entre docentes, con diversas competencias disciplinares, y estudiantes de un programa curricular. 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, 2008, p.)

De acuerdo con el documento propuesto por el Comité Central de Pedagogía y Currículo, el propósito de los colectivos “es la formación y el aprendizaje (..) bajo el principio de que *todos aprenden de todos*” (2008, p.16). De esto se derivan dos ideas: la primera es que el trabajo del colectivo conlleva una metodología interdisciplinaria y la segunda es que el rol del estudiante no puede ser el de receptor pasivo de labores asignadas; todo lo cual implica la búsqueda de acuerdos conceptuales y metodológicos.

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 fundamenta 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 producir 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” (Comité Central de Pedagogía y Currículo, 2008, p.13).

El objetivo<sup>4</sup> del colectivo de segundo semestre es estudiar el impacto que ocasionan los ingresos de las remesas en las organizaciones locales, pretendiendo comprender los diversos efectos que se manifiestan para el ser humano en uno de los múltiples nodos en los cuales se concreta la

3 Este término se utiliza parafraseando a la Misión de Ciencia, Educación y Desarrollo (1995).

4 Es importante dar crédito a los diversos docentes que han formado parte de este proceso, entre ellos están Jorge Luis Muñoz Montaño,

modernidad (la migración), y así realizar una interpretación teórica y una explicación científica de los diversos fenómenos que se desencadenan a partir de estos recursos en el ámbito de las empresas y los negocios locales.

### **La Organización en perspectiva teórica, histórica y articulada con el Colectivo**

*Msc. Andrés Alberto Arias Pineda*

La Administración es un saber social que en los siglos XIX y XX ha cobrado singular importancia, ubicándose como aquella área del conocimiento interesada en abordar el fenómeno de las organizaciones sociales empresariales<sup>5</sup>, en tal sentido, su objeto de estudio son todas las formas de organización social creadas intencionalmente para el logro de ciertos propósitos y todo lo referente a sus procesos de gestión y dirección.

Para la Administración, el estudio de las organizaciones implica entender las diversas manifestaciones de las tendencias globales expresadas en su estructura, cuyas acciones afectan y generan cambios o rupturas al interior de las mismas y en sus relaciones con las grandes transformaciones sociales y los novedosos impactos económicos que en ellas acontece.

La asignatura de Administración hace las veces de hilo conductor del Colectivo, puesto que este ejercicio académico parte de unos conceptos en común, los cuales son proporcionados, en este caso, por las teorías organizacionales que se estudian en el desarrollo del semestre.

### **Justificación de la elección del tema: migración y remesas en el AMCO**

El administrador(a) de empresas, como investigador(a) social, se interesa en las

organizaciones sociales creadas intencionalmente y en los fenómenos que las afectan. Su propósito es comprender el diseño, funcionamiento, estructura y relaciones que establecen las diversas formas de organizaciones, conectando las variaciones que acontecen en el entorno externo con el interno. Esto evidencia la inaplazable necesidad de generar conocimiento importante y significativo para la gestión de las organizaciones sociales locales, donde se muestre la pertinencia de investigar fenómenos que las afectan. En esa perspectiva, Lara (2006) afirma que las ciencias económicas y sociales están enfocando sus esfuerzos investigativos en el área de la migración y el desarrollo.

Los argumentos que justifican la elección de este tema para el Colectivo, yacen en los datos que produjo el Censo General realizado por el DANE en el 2005. Se evidenció que en el Eje Cafetero existen 38806 hogares con familiares en el exterior, lo cual equivale a 60067 personas miembros de familias; estas cifras sólo son superadas por Valle, Bogotá y Antioquia. Sin embargo, cuando se confrontan los porcentajes de hogares que residen con experiencia migratoria con los totales de la población asentada en cada departamento, se encuentra que es el Eje Cafetero el que cuentan con un mayor número de personas residentes en el exterior.

Ahora, en los tres departamentos del Eje Cafetero, es Risaralda el de mayor proporción de hogares con experiencia migratoria, siendo Pereira y Dosquebradas los dos principales centros urbanos de concentración del porcentaje (figura 1).

<sup>5</sup> En el sentido weberiano del término, es decir, como una acción social que persigue fines de una determinada clase de un modo continuo.

**Figura 1 – Comunidad Andina: Remesas recibidas del exterior**

Fuente: Comunidad Andina, Secretaría General, Proyecto Estadística.

Las remesas de los colombianos desde el exterior para sus familiares, pasaron de 758 millones de dólares en 1997 a 1578 millones de dólares en 2000, y de allí a 3890 millones de dólares en 2008, según lo reveló un reporte del Centro de Estudios Monetarios Latinoamericano (CEMLA) y el emisor Banco de la República, (Cambio, septiembre de 2007, p.?). El informe analiza la evolución de las remesas internacionales en el país como resultado de la ola migratoria iniciada en 1996 y destaca que los ingresos por ese concepto superan los generados por las exportaciones de café y carbón, convirtiéndose en la segunda fuente más importante de divisas. También precisan que a partir de 1999 los ingresos por remesas registraron altas tasas de crecimiento en Colombia, especialmente entre 2000 y 2003, cuando la tasa fluctuó entre 21% y 28%. En los siguientes dos años, la tasa cayó a 4% y en 2006 aumentó nuevamente hasta 17,4% anual, tendencia que aún se conserva.

En consecuencia, señala el Reporte, las remesas familiares o de trabajadores han adquirido una importancia significativa puesto que pasaron de representar cerca de

1,9% del Producto Interno Bruto (PIB) en 2000, a un máximo de 3,9% en 2003, mientras que en 2006 se ubicaron cerca de 2,9% del PIB. Estos datos muestran que en los últimos cinco años, las remesas de trabajadores se han constituido en la segunda fuente de ingresos corrientes de la balanza de pagos y en una fuente de recursos menos volátil que la inversión extranjera directa. La economía pereirana muestra la misma tendencia del país.

En este mismo informe, el Banco de la República hace referencia a que entre enero de 2005 y julio de este 2009 al país llegaron 387,2 millones de dólares destinados a adquirir vivienda. Esta es una tendencia que va en crecimiento y que mantiene vivo al sector, pese a los problemas mundiales en la búsqueda de cumplir el sueño de que sus familias tengan casa propia aunque el que envía el dinero viva en precarias condiciones en los países destino.

Finalmente, el Informe señala que los principales países emisores de giros hacia Colombia continúan siendo Estados Unidos y España, con el 48,4% y 34,1% respectivamente, los provenientes de Europa son más altos en promedio: superan los 425 dólares por envío, mientras que los de Estados Unidos llegan a 272 dólares. La conclusión es que la expectativa al final del año es superar los 4000 millones de dólares, de una actividad que hoy es la segunda fuente de divisas para el país.

En cuanto al ingreso de divisas en Colombia en 2007, el monto total de remesas es el tercero en importancia después de la entrada de ingresos por inversión extranjera y por exportaciones de petróleo y sus derivados. Este importante ingreso de divisas por medio del envío de remesas es el reflejo de la

importante suma de colombianos que viven fuera del país: El Censo de 2005 calculó una cifra de 3.33 millones de personas.

Las cifras de la Balanza Cambiaria muestran que los giros que reciben los colombianos del exterior en su mayoría son para inversión en finca raíz. En el 2007 los giros para vivienda fueron de US \$204 millones, por encima del valor registrado en el 2006. En tal sentido, en el 2006 el DANE realizó un estudio acerca de los usos de las remesas, donde se encontró que el 80% de ellas es utilizado para cubrir gastos de alquiler de vivienda, alimentación, servicios públicos y educación, mientras que el 20% se emplea en inversión, ahorro y pago de deudas.

Estos datos llevan a identificar el fenómeno de la migración y en especial a su expresión económica más evidente, las remesas, como un fenómeno económico, social y cultural que entra en el espectro de interés de la comunidad de administradores, debido a las probables afectaciones que puede tener en los procesos de gestión de las organizaciones sociales de la región. Este fenómeno social se expresa de manera más contundente en la sociedad pereirana, al ser la ciudad el centro urbano de mayor proporción de personas que emigran en el departamento, en la región y en el país, convirtiéndola en una de los principales espacios geográficos para estudiar el fenómeno de las remesas.

## Marco teórico

### La migración: fenómeno social de la globalización

El fenómeno del desplazamiento o de migración es el movimiento que realizan las personas de una población, generando un

cambio de lugar de su residencia cotidiana en un intervalo de tiempo determinado; para esto debe ocurrir que el migrante o desplazado traspase los límites de una región geográfica. Este es un fenómeno connatural a la condición humana; de hecho, el mundo actual es producto de la enorme migración europea a Norteamérica, ejemplificando con el caso más conocido de migración.

Existen muchas razones que llevan a un individuo a emigrar de su territorio natal, por motivos medioambientales o económicos, de carácter político, cultural o social, o simplemente por el deseo de hacerlo. La migración puede ser de tipo temporal, académica, por turismo, visita a familiares o amigos, por persecución política o por evadir la justicia; también existe la migración de carácter permanente, que se origina cuando se va en busca de empleo o reagrupación familiar. En cuanto al tipo de límites que se cruzan, existen dos tipos de migración: la internacional (cruce de las fronteras de un país), y la interna (cruce de fronteras de las diferentes áreas administrativas de un país); de la primera resultan las remesas.

Los conflictos militares han sido tradicionalmente el origen de una gran proporción de migraciones a través de la historia humana, ya sea bien para obtener nuevas riquezas o para conquistar el poder sobre un determinado grupo social o una específica región geográfica. Algunas veces, aparentemente, han defendido “causas nobles” justificando el acto de desplazamiento<sup>6</sup> del territorio sobre el cual se logra el control, desde la visión del ganador, como expresión de triunfo, o desde la perspectiva del perdedor, como la única forma de sobrevivir.

6 En el mejor de los casos, sin olvidar los miles de ejemplos de esclavitud a los cuales se ha sometido a los pueblos dominados.

En general, las investigaciones muestran que los movimientos migratorios generan un aumento en la riqueza y desarrollo de los países de residencia y de origen. Sin embargo, aparejado con lo anterior, también generan nuevos patrones culturales y sociales, nuevas formas de economía y de hábitos de consumo e incluso nuevas normatividades.

Por tanto, se puede afirmar que la migración internacional no es un fenómeno exclusivamente económico y que tiene consecuencias socioculturales, políticas y económico-administrativas, encontrando a la exportación de talento humano, muchas veces bien capacitado<sup>7</sup>, como una de las más relevantes implicaciones del fenómeno de la migración internacional. Es en este punto donde puede revelarse que con el tema de la exportación de capital humano, se está viviendo en Colombia una complicada situación de familias desvertebradas en donde emigra el hombre y abandona a su mujer e hijos, a quienes les envía dinero en reemplazo de la figura paterna, elevando otro tipo de problemas sociales.

### **Remesas: ¿herramientas de desarrollo?**

Las remesas son las transferencias monetarias enviadas por los migrantes hacia sus países de origen; ellas son una de las expresiones más relevantes, en términos económicos, de los procesos migratorios internacionales. En la Balanza de Pagos de Colombia, haciendo parte del rubro de transferencias corrientes, desde 1994 existe la cuenta denominada Remesas de trabajadores, en la cual se presenta el total del dinero que ingresa al país por cuenta de los migrantes.

Las remesas que envían los emigrantes hacia los países en desarrollo ayudan a aliviar la pobreza de estas naciones, pero la salida masiva de ciudadanos altamente calificados representa un complejo dilema. Entre las principales causas de la emigración están la desigualdad, el clientelismo, la violencia, la corrupción y las dificultades de los gobiernos para facilitar el aprovechamiento equitativo del potencial existente.

El presidente del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Enrique Iglesias, durante una presentación en el Consejo de las Américas en Nueva York, destacó el papel de las remesas como factor dinamizador de la economía latinoamericana. Según Iglesias, las remesas son producto de la globalización tanto de la economía como de la fuerza de trabajo (Martínez, 2007).

Para los expertos, esa evolución está directamente relacionada con el tema migratorio. Aunque a finales de la década pasada la salida de colombianos fue mayor, en los últimos cinco años se han ido cerca de 800.000 compatriotas, en especial a España, Canadá, Ecuador, México y Costa Rica. La cifra que se maneja hoy de nacionales en el exterior es de 3,5 millones.” (Cambio, 2007)

Para el director del FOMIN (Fondo Multilateral de Inversiones), Donald Terry, las remesas son el "reflejo de los fallos de una estrategia de desarrollo", que podrían transformarse en una herramienta para crear crecimiento económico y social en la región.

En la actualidad, las remesas son recibidas fundamentalmente por los sectores de bajos y medios recursos en la región, contribuyendo

<sup>7</sup> De acuerdo con la Organización Internacional de Migraciones OIM, Un 35% de los colombianos que viajan para quedarse en el exterior tienen una profesión, la mayoría son del Valle, Bogotá y el Eje cafetero. [www.oim.org.com.co](http://www.oim.org.com.co). Recuperado el 15 de abril del 2009.

esencialmente a mejorar la calidad de vida de los destinatarios.

**Aproximación teórica al tema de las remesas.** La teoría sobre el tema ofrece algunas posibles explicaciones por las cuales los emigrantes transfieren remesas a sus familiares. Según Lucas y Stark (1985), existirían tres razones al respecto:

1. Bajo la hipótesis altruista, el emigrante obtiene utilidad del bienestar de la familia que dejó en casa. Según los autores, las remesas, en este caso, tienden a decrecer en el tiempo debido al debilitamiento de los lazos familiares o a la posibilidad de que el emigrante planea quedarse en el extranjero llevando consigo a toda su familia. En contraste, puede suceder que los emigrantes retornen a casa con capital, lo que acrecentaría el flujo de remesas.
2. Una segunda hipótesis propone que los emigrantes evalúan tres opciones:
  - Aspiran a obtener una herencia de sus padres a partir de la riqueza familiar formada con el envío de remesas.
  - Hacen que su familia administre sus activos en el lugar de origen durante el periodo de emigración, actuando como un agente en el cual se confía.
  - Tienen la intención de retornar a casa, por lo que destinan las remesas a la inversión.
3. La tercera hipótesis entiende a las remesas como parte de un acuerdo mutuamente contractual e inter-temporal entre el emigrante y su hogar. El reembolso de la inversión inicial de la familia en el emigrante, aparece una vez

que este se haya establecido en su lugar de destino. Así, resulta una estrategia conveniente enviar a algunos miembros de la familia al extranjero para que puedan actuar como sostén del hogar en épocas desfavorables, mientras que para el emigrante tener a la familia en la casa actúa como un seguro durante malas épocas en el extranjero. En este caso, las remesas no necesariamente tienden a decrecer en el tiempo.

### Preguntas orientadoras

- ¿Cómo impactan las nuevas condiciones sociales el fenómeno de las remesas?
- ¿Qué tipo de variaciones culturales y simbólicas se desencadenan a partir del fenómeno de las remesas?
- ¿Qué transformaciones acontecen en los hábitos de consumo de los grupos familiares afectados por el fenómeno de las remesas?
- ¿Qué formas de organización social emergen como consecuencia del incremento en la capacidad adquisitiva de los grupos familiares y sociales beneficiados por las remesas?
- ¿En qué utilizan los beneficiarios de las remesas sus recursos, en el sector de Pereira?
- ¿Qué políticas públicas existen por parte del Estado para asesorar a los beneficiarios de las remesas?
- ¿Qué medidas ayudarían a reducir los costos de transacción de las remesas, desde el punto de vista de los beneficiarios?

## Referencias. Historia y Teoría de la Organización

AFP Agencia (2009, marzo 31). La crisis restringe las remesas enviadas desde España por primera vez. El Tiempo.com.co

Ahcar O, J. (2006). Comprendiendo la globalización. Revista *Economía, gestión y desarrollo*, 4, 34-44.

Castells, M. (2001). *La era de la información*. (3 ed.) Barcelona: Siglo XXI.

Chanlat, A. (1998). Ciencias sociales y gestión. En: *Alegato para una antropología general. Defensa e ilustración*. Montreal: ESKA.

Comunidad Andina de Naciones (2007, julio). Migraciones y Remesas en la región subandina. *Boletín de coyuntura Andina*, 2, 34-40.

Dery, R. (2005). Homo administrativus y su doble, en busca del saber. Revista *Ad Minister*, 5, 86-125.

Durán, V. (2007, enero 27). Los inmigrantes cada vez invierten más. Agencia de Noticias EFE. Extraído de edición on-line, desde El Tiempo.com.co

EFE Agencia (2009, marzo 16). BID: La crisis global hará que las remesas a Latinoamérica caigan este año. Extraído de edición on-line, desde El Tiempo.com.co

EUROPA PRESS (2009, marzo 31). La crisis reduce un 7,1% las remesas de los inmigrantes. Extraído de edición on-line, desde europapress.com.co

Ibarra, E. (2001). Teoría de la Organización, mapa conceptual de un territorio en disputa, En: *Tratado de Sociología del trabajo*. CIUDAD: México D.F., UNAM.

Lara, S. (2001). Las metas del milenio y la igualdad de género. El caso de Colombia. En: Serie Mujer y Desarrollo: CEPAL. N° 81. Tomado de: construcción cultural de subjetividades: arraigos y desarraigos a partir de la experiencia migratoria.

Lucas, R. & Stark, O. (1985). Motivations to remit: evidence from Botswana. En: Rev. *The Journal of Political Economy*, 93(5), 67-75.

Martínez, M. (2007). Detrás de los envíos no todo es color de rosa. Extraído de Edición on-line de BBC Mundo, agencia AFP, desde El Tiempo.com.co

Mejía, D. (2008, octubre 21). Las remesas, al vaivén de la crisis. Hasta el momento la llegada de remesas a Colombia ha sido inmune a la crisis. ¿Pero hasta cuándo lo será? [www.Conexión Colombia.com.org](http://www.Conexión Colombia.com.org).

## SEMINARIO DE ESPÍRITU EMPRENDEDOR. CARACTERIZACIÓN SITUACIONAL.

*Mba. Juan Pablo Jaramillo Duque<sup>8</sup>*

La historia demográfica de Pereira está no sólo atravesada por los importantes flujos migratorios de la colonización antioqueña del Quindío y el occidente colombiano, sino también vinculada a las guerras civiles. Desde el siglo XIX se marca el papel de zona de paso y asentamiento; el primer censo realizado en 1904 determinó que 99% de la población mayor de 40 años había nacido en Medellín, Sonsón, Abejorral, Pácora, Salamina y Aguadas, y el 1 % procedía del Cauca (Ortiz, 2006).

La llegada de inmigrantes a la ciudad durante el apogeo de la industrialización en la década del 20 y el 30, motivada por las trilladoras, la industria textil, ampliación de cobertura de servicios públicos y la pavimentación de carreteras, se vio acrecentada por la época de la violencia (Ortiz, 2006)

En los últimos años, Pereira se ha destacado como polo de desarrollo regional y su crecimiento urbanístico planificado, ha sido objeto de múltiples reconocimientos que la han posicionado a nivel nacional como modelo de renovación urbana, destacándose como una gran plataforma comercial y de servicios para las diferentes empresas que han ingresado a la región, como Unicentro Centro Comercial y Centro Comercial Arboleda, entre otras.

Por otro lado, los principales recursos que mueven la economía de la región en la época actual, son producto de las remesas de los migrantes.

Cerca de un 14,5% de los hogares del Área Metropolitana Centro Occidente del país (AMCO) tiene al menos un miembro familiar residiendo en el exterior. Aproximadamente un 50,4% de la migración de la zona AMCO se dirige hacia España; el 33,7% va hacia América del Norte, el 2,3% a Venezuela y el 9,1% a otros países europeos (DANE, 2005).

Las regiones del país donde se registra un mayor número de personas que viajan al exterior provienen mayoritariamente del Valle del Cauca y del Eje Cafetero, donde Risaralda tiene el promedio más alto de migración nacional con el 8,9%. El departamento cuenta con 1'025.539 personas, de las cuales han emigrado al exterior 259.826, que equivalen al 15,35% de su población, de acuerdo con la información que ha recopilado la autoridad estadística colombiana sobre migración (DANE, 2005).

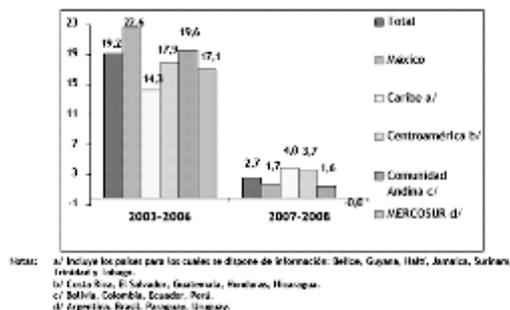
En Dosquebradas, se estima que once de cada cien familias tienen un miembro en el exterior, mientras que en Pereira esta tasa es de diez por cada cien, consideradas las más altas del país.

Esto significa que 26.000 personas de Pereira y su área metropolitana están trabajando en el extranjero. En la comuna Cuba, por ejemplo, se pudo establecer que el 16% de los hogares cuentan con miembros por fuera del país, mientras que en Olímpica y Río Otún el 15,14% y el 14,47% respectivamente. Es por este hecho que en el eje cafetero, y principalmente en Risaralda, se concentra uno de los mayores porcentajes de remesas del extranjero: el 19,1%. Un promedio bastante alto si se tiene en cuenta el número de habitantes de la región frente a otros como Bogotá, que participa con el 15,5% o Antioquia con el 15,9%.

<sup>8</sup> Juan Pablo Jaramillo Duque. Administrador de Empresas. Especialista en Administración de la Universidad Eafit, Maestría en Administración de la misma Universidad. Profesor de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Director de la Unidad de Emprendimiento de la Universidad Católica de Pereira e integrante del grupo de investigación en Marketing, Logística y Gestión de la UCP.

De acuerdo con el Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) del BID, se estimaba que las remesas de América Latina y el Caribe para el 2009 caerían después de dos años consecutivos de desaceleración; en 2008 aumentaron tan solo 0,9%. Este desempeño contrasta con el período 2003-2006, cuando las remesas crecieron a una tasa anual acumulativa de 19,2% (ver figura 1).

**Figura 1 - Evolución de los flujos de remesas hacia América Latina y el Caribe. Tasa de variación anual acumulativa (en porcentaje) (Basado en FMI, FOMIN-BID).**



La reducción pronosticada de los flujos para este año se explica por la crisis financiera global y por la recesión en Estados Unidos y España, origen de los principales flujos enviados por los latinoamericanos residentes en el exterior.

La realidad de la economía colombiana presenta para el 2008 un panorama bastante dinámico, donde la contribución al crecimiento económico por parte de las Mipymes es bastante significativa, en términos de número de empresas, contribución al PIB y generación de ingresos. Paralelamente, se detecta un reacomodamiento en el sector de la gran empresa (con tendencia a reducir tamaño), el cual disminuye las posibilidades de empleo para nuevos profesionales, pero abre las puertas en términos de opciones de nuevos negocios asociados con los eslabones de las diferentes cadenas productivas existentes en el país.

**Sobre el Emprendimiento:** Algunos autores sobre emprendimiento, como el profesor David McClelland (citado por Varela, 2001), describen cómo el hombre de empresa no realiza su actividad económica simplemente por el afán de lograr resultados monetarios, sino con un componente motivacional mucho más fuerte que el deseo de logro, de hacer un buen trabajo.

Tomándola como asignatura integradora en el proceso del Colectivo de II semestre, Historia y Teoría de la Organización, junto con el aporte de las disciplinas del semestre, se propone abordar el estudio de la dimensión social, cultural y económica de la migración y las remesas en esta región.

### Preguntas orientadoras

- ¿La Migración y las Remesas han aportado a la solución de Desempleo en la región?
- ¿Han sido las remesas posibles dinamizadoras de la economía y generadoras de nuevas empresas?

### Referencias

El Tanque de Oxígeno de Pereira (2007, abril 27). Revista *Dinero*. Extraído de

<http://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/el-tanque-oxigeno-pereira/44377>.

Ortiz, D. (2006). *Movimiento Migratorio en el Marco del Conflicto*. Pereira, *ALMA MATER*, 2, (1), 113-120.

Varela, R. (2001). *Innovación empresarial: arte y ciencia en la creación de empresas*. Santa Fe de Bogotá: Prentice Hall.

## FUNDAMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN INTERDISCIPLINARIA

*Msc. Andrés Alberto Arias Pineda*

En esta asignatura se pretende desarrollar fundamentos investigativos mediante una propuesta metodológica que recoge los marcos y referentes teóricos aportados por los docentes, a partir de los planes de estudio propuestos para las asignaturas: Seminario de Espíritu Emprendedor, Historia y Teoría de las Organizaciones y Fundamentos de Investigación.

En el marco del concepto de Teorías de la Organización, y mediante el aporte de las disciplinas de segundo semestre del programa de Administración de Empresas, se propone abordar el estudio de la dimensión social y económica que representan las remesas que ingresan a la ciudad como resultado de una dinámica expulsora, que se ha venido manifestando en los últimos años con mayor incidencia en el eje Cafetero, concretamente en el área metropolitana centro occidente.

La ciencia, en nuestro caso sobre lo social, implica un arduo trabajo de apropiación de la teoría, de conceptos con los cuales hacer inteligible una realidad que a primera vista se presenta caótica y compleja, pero en la cual se logra intuir un orden por descubrir. El quehacer del científico implica no sólo la repetición de informaciones elaboradas por otros, es un esfuerzo de largo aliento, un permanente volver sobre asuntos en apariencia ya comprendidos y resueltos, una constante indagación sobre las elaboraciones del pensamiento humano y sobre la cambiante realidad que pretenden aprehender.

Todo proceso de investigación de carácter formativo y con pretensión de ser un informe de investigación académica, requiere establecer criterios que permitan unificar y sistematizar aquellos elementos prioritarios en el devenir de la investigación científica:

*Puede decirse que un conocimiento es metódicamente adquirido cuando se diseña el proceso de investigación, dando espacio a todos los controles que sean necesarios en función de aprehender una parcela suficientemente definida de la realidad (Vargas, 1998, p.12).*

En tal sentido, para la Universidad Católica de Pereira, la interdisciplinariedad de las ciencias se convierte en un medio que permite poner en consideración los fundamentos conceptuales y metodológicos de su propuesta pedagógica, haciendo énfasis en la forma y validez de los resultados, pero igualmente generando diversas dimensiones interpretativas de la realidad que circunscribe un objeto de estudio debidamente determinado. La propuesta pedagógica de “La UCP concibe en su momento metodológico la investigación como una opción pedagógica, entendida así como la manera de acercarse a la comprensión de la realidad, explicar el mundo y transformar las condiciones personales del conocimiento y su sentido para la propia existencia” (p.29).

Con estas consideraciones y a la luz de los Fundamentos de Investigación, se propone para el desarrollo de este módulo, un diseño metodológico que recoja los criterios y lineamientos debidamente estudiados y analizados entre docentes y estudiantes, cuyo propósito consiste en condensar una práctica investigativa acorde al proceso dinámico de los semilleros de los colectivos, en el afán de

generar competencias y habilidades investigativas mediante el interés de abordar problemas pertinentes en su formación profesional. Para ello, el investigar se constituye como punto de encuentro y diálogo siempre en construcción y sometido a los criterios de rigor, validez científica y tecnológica que medien sus intereses; Investigar es un proceso largo, sistemático y complejo, que comprende diversas dimensiones y etapas formativas, desde la curiosidad al explorar un objeto, hasta la aplicación de métodos y técnicas rigurosas y complejas, que al final permiten concluir en razones demostradas y propuestas, siempre refutables y revocables en las ciencias.

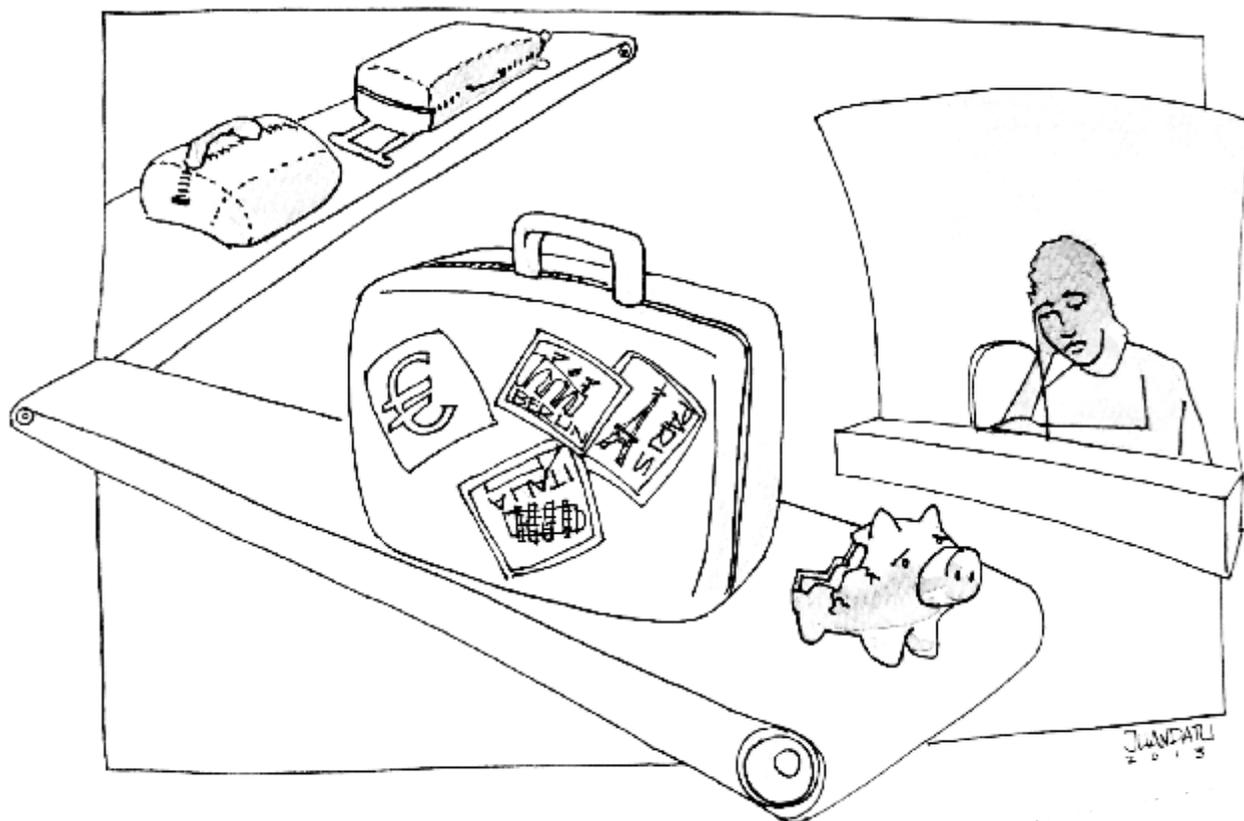
## Referencias

Comité Central de Pedagogía y Currículo (2008). *El Colectivo docente en la UCPR*. Pereira: Universidad Católica de Pereira.

Tamayo, M. (1999a). *La investigación. Serie Aprender a investigar*. Santafé de Bogotá: ICFES.

Tamayo, M. (1999b). *El proyecto de investigación. Serie Aprender a investigar*. Santafé de Bogotá: ICFES.





## **CRISIS ECONÓMICA: TERMÓMETRO PARA LAS CASAS DE CAMBIO**

***Economic Crisis: Money Exchange house thermometer***

*Diana Marcela González Pineda  
Angélica María Henao Montes  
Viviana Marcela Ramírez Castaño  
Jhon Alexander Sanz Gómez\**

---

\* Estudiantes del programa de Administración de Empresas

## **SÍNTESIS**

La importancia de la presente investigación radica en conocer el fenómeno de las migraciones y las remesas, y la relación existente con el desarrollo de las organizaciones locales y el impacto generado por la crisis económica en términos sociales y monetarios, a partir del estudio de la organización Casa de cambio Giros y Finanzas C.F.C. S.A. El artículo concluye con el examen del impacto generado por las remesas en la región y la notoria disminución en la facturación de las organizaciones que cumplen la función de entidades transmisoras de divisas y su posterior reembolso para la inversión en el Área Metropolitana Centro Occidente

**DESCRIPTORES:** Migraciones, Remesas, Casas de Cambio, Crisis económica.

## **ABSTRACT**

The importance of this research is to identify the phenomenon of migration and remittances, and its relationship with the development of local organizations and the impact generated by the economic crisis on social and monetary terms. This based on the study of the Casa de Cambio Giros y Finanzas C.F.C. S.A. organization. The article concludes with the exam of the impact generated by the remittances in the region and the decrease in revenue of the organizations that have the function of currency transmittion and reimbursement for further investment in the West Central Metropolitan Area.

**DESCRIPTORS:** Migration, Remittances, Money exchange house, Economic crisis.

El presente trabajo de investigación pretende abordar el tema de migraciones y remesas a través de la descripción de los procesos económicos que realizan las ETD (Entidades Transmisoras de Divisas), específicamente Giros y Finanzas C.F.C. S.A., con el fin de aportar información que permita mostrar la importancia que tienen para el mercado, sin olvidar que facilitan de una manera u otra el mejoramiento de las transacciones de divisas que posteriormente serán de vital importancia para el desarrollo social de algunas familias de la región.

También se hará un recuento de los procesos migratorios y la importancia que tienen para los países en vías de desarrollo; se buscará explicar cómo a partir de las remesas provenientes de estas migraciones las economías regionales han ido en ascenso. Las remesas se han constituido en un referente mundial para los procesos de industrialización y desarrollo, se han convertido en dineros reactivadores de las economías mundiales y han permitido el avance significativo de los inmigrantes.

Finalmente, se abordará el tema de la actual crisis económica mundial, que ha llevado a países como Estados Unidos y España (principales receptores de inmigrantes) a procesos de recesión, lo que implica una disminución considerable en la inversión local y extranjera, por tal razón, la mayoría de los pereiranos residentes en estos países se han visto gravemente perjudicados en cuanto a las posibilidades laborales. A su vez, esto acarrea que las organizaciones receptoras de divisas presenten déficit en sus rentabilidades, teniendo así que implementar estrategias que le permitan continuar su andamiaje en la vida económica de la región.

## Área problemática

El ser humano se ha caracterizado por ser una especie migrante, pues desde el inicio de los tiempos ha buscado dominar aquellas regiones inexploradas para lo cual se ha desplazado a estos sitios y se ha visto obligado a vivir un proceso de asimilación, lo que a su vez le ha otorgado el carácter de adaptabilidad a las condiciones sociales, políticas, económicas y culturales. La migración no es un fenómeno nuevo; si se repasa cuidadosamente la historia se puede establecer que el mundo tal como se le conoce hoy es el resultado de múltiples migraciones que permitieron ocupar y dividir partes habitables del planeta por distintos grupos de migrantes humanos.

En relación directa con lo anterior, el término Remesas es entendido por el FOMIN como las transferencias corrientes realizadas por los emigrantes que trabajan en otra economía de la que se consideran residentes. Según Claudia González Cardona (2007, p.121) “son sumas de dinero ganadas por los inmigrantes que son remitidas a sus países de origen periódicamente”. Este término es entonces el eje de la investigación y por ello se buscará profundizar en cada uno de los elementos que la conforman. Como una breve descripción de su importancia, cabe destacar el presente impacto que tienen sobre el desarrollo económico de países como Colombia, que recibe giros provenientes de España, Estado Unidos y otros, con el fin de obtener recursos monetarios que permitan mantener económicamente a sus familias.

Colombia se constituye en uno de los países que más remesas recibe del exterior, principalmente de España y de Estados Unidos, lo que hace pensar que el Estado no está cumpliendo las metas establecidas previamente

de brindar seguridad y estabilidad a sus habitantes, según Donald Terry (2005), director del FOMIN, (Fondo multilateral de inversiones) las remesas son el “reflejo de los fallos de una estrategia de desarrollo”, las cuales podrían transformarse en una herramienta para crear crecimiento económico y social en la región.

Tradicionalmente, las casas de cambio han sido las entidades de mayor reconocimiento en este mercado, sea por su antigüedad o bien por el servicio que prestan a los inmigrantes, pero un factor fundamental que facilitaba su andamiaje hasta el año 2004 era que “hasta entonces, el sector bancario tenía las manos atadas: los envíos de remesas a través de los bancos estaban sujetos a un impuesto desde el punto de envío debido a la reglamentación colombiana, un cargo que los clientes de las casas de cambio no tenían que pagar” (Semana, 2005, p. 78).

Otro factor a desarrollar en el presente trabajo será la incidencia de la actual crisis económica mundial y sus repercusiones en los precios bajos de la TRM (Tasa Representativa del Mercado) y el desplome de las bolsas a nivel mundial. A su vez, la crisis se ha convertido en un agente determinante en la disminución de los ingresos que las casas de cambio adquieren en el momento de recibir las remesas.

La Pregunta de investigación es ¿Cómo ha afectado la crisis económica a la organización Giros & Finanzas C.F.C S.A. de la ciudad de Pereira desde el año 2004 hasta el primer bimestre de 2009?

El Objetivo general es:

Analizar los efectos de la crisis mundial en la organización Giros & Finanzas C.F.C. S.A. de la ciudad de Pereira en el lapso de tiempo de 2004 a primer bimestre de 2009.

Los Objetivos específicos son:

- Establecer la relación que existe entre las remesas con en el desarrollo de las ETD.
- Explicar la relación entre crisis económica y remesas.
- Determinar el impacto económico de las remesas sobre la casa de cambio Giros & Finanzas C.F.C S.A. en términos de crisis económica.

### **Justificación**

La importancia de la presente investigación radica en conocer a fondo el fenómeno de las migraciones y las remesas, la relación existente en el desarrollo de la economía de las organizaciones locales y el impacto generado por la crisis económica en términos sociales y monetarios.

Debido a la recesión económica que atraviesa la economía global es necesario establecer parámetros que permitan entender las causas de esta crisis, y a su vez, comprender los procesos encaminados a la creación de estrategias que faciliten hacerle frente a esta situación, especialmente las medidas adoptadas por la casa de cambio Giros & Finanzas C.F.C. S.A.

En términos administrativos será de gran utilidad pues permitirá entender las estructuras económicas locales, especialmente aquellas ETD que, sumidas en los procesos de globalización, ven afectada su economía interna. En el ámbito social, conocer la importancia de los dineros procedentes del exterior abrirá un panorama a nuevas ideas que surjan con el fin de estabilizar, apoyar y mejorar la situación de los migrantes que son fuente de

desarrollo para las entidades locales, así como a partir de sus necesidades establecer programas que permitan agilizar y mejorar el sistema de remesas, es decir, la manera como estas son recibidas y posteriormente distribuidas en la región.

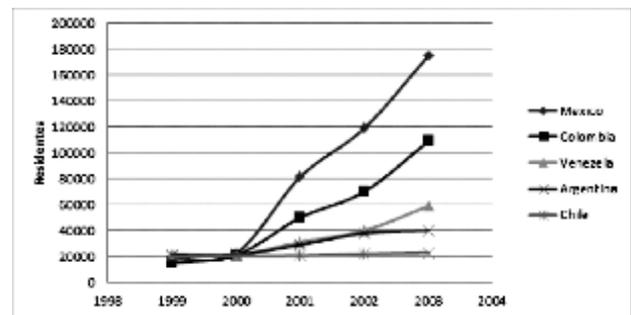
## Marco teórico

### Migraciones

Se empezará por definir el concepto de Migración, que en primera instancia será tomado como el “movimiento de una persona o grupo de personas de una unidad geográfica hacia otra a través de una frontera administrativa o política con la intención de establecerse de manera indefinida o temporal en un lugar distinto a su lugar de origen” (OIM). En segunda instancia, hablando ya de migración como fenómeno social se podría decir que es el resultado de la búsqueda incesante del ser humano por encontrar un lugar que le permita satisfacer todas sus necesidades básicas: alimentación, vivienda, vestuario y servicios públicos. Es necesario resaltar que existen dos tipos de migraciones, una de orden local o interna (Desplazamiento de una región a otra) y otra de orden internacional (Desplazamiento de un país a otro), sobre la cual se refiere el presente documento, y a su vez estas se clasifican en: migración forzada, migración voluntaria y migración temporal o permanente.

El territorio colombiano (figura 1) es el segundo país después de México en donde se presentan los índices de movimientos migratorios más altos en América Latina:

**Figura 1 - Índice de movimientos migratorios en Latinoamérica, 1999-2003**



Realizado con base en:  
<http://www.comunica.org/chasqui/images/stories/retis87.gif>

Los departamentos de la región cafetera (Caldas, Quindío y Risaralda) y parte del Valle del Cauca cuentan con un elevado número de migrantes, lo que para las economías de las regiones se traduce en la recepción de remesas y su inversión en el mercado.

Así pues, el Eje Cafetero y en especial Pereira, se ha visto influenciada por el gran número de personas que viven en el exterior, que representan algún ingreso periódico para sus habitantes; este fenómeno migratorio se ha convertido en el motor que ha impulsado a la región. Para algunos de sus habitantes se podría decir que se constituye en el único ingreso mensual para pago de obligaciones, alimentación, educación y en algunos casos, inversión local.

Las migraciones se convierten en una salida a los problemas de empleo que se presentan en la ciudad y a su vez en uno de los principales factores que impulsan el mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes.

## Remesas

El flujo de dineros provenientes del exterior se hace cada vez más variado debido a factores como la crisis, la tasa de cambio y el número de inmigrantes establecidos en otros territorios. Desde esta perspectiva, las remesas son un “producto de la globalización tanto de la economía como de la fuerza de trabajo” (Martínez, 2007) que se consolidan en un elemento fundamental para el desarrollo de los países de América latina.

Un país como Colombia, uno de los países con menos desarrollo económico de América Latina, debe buscar otras fuentes de recursos económicos que le permita al menos satisfacer sus necesidades básicas. Aparecen ideas propias del ingenio de los habitantes de estas tierras como son los conocidos empleos informales; sin embargo, muchos de quienes no optan por esta solución asumen como única salida ofrecer su mano de obra en otros países y resultante de esto surgen en el medio las remesas:

*En Colombia, como en el resto de los países de la región, el volumen de remesas recibidas y el papel de las mismas en la economía ha ido aumentando progresivamente desde 1998, en forma directamente proporcional al incremento de salidas de los colombianos (...). De acuerdo con las estadísticas del Banco Central, Colombia recibió en el año 2006 por concepto de remesas de los trabajadores 3,890 millones de dólares, lo que supuso un crecimiento del 17,4% respecto al año anterior (UN-INSTRAW, s.f, p. 1).*

La mayoría de las remesas se reciben mensualmente, ya que van dirigidas para el gasto de las familias, es decir, para el pago

mensual de las cuentas, especialmente servicios, educación, alimentación, entre otras, mientras que las remesas que se envían con otro tipo de frecuencia se utilizan en primera medida para la inversión y el ahorro.

## Casas de cambio

Son todas las entidades cuyo fin es prestar un servicio de transferencia de dineros enviados por emigrantes a sus familias (EUMED, p. 1). Se puede decir entonces que este medio se ha constituido en un recurso importante a través del cual las familias de los inmigrantes pueden recibir gran parte de sus ingresos mensuales.

Colombia se ha convertido en un mercado objetivo para las ETD, debido a su alto porcentaje de inmigrantes en el extranjero; esta situación ha llevado a que aparezcan entidades transmisoras que ofrecen servicios de envío y recepción de giros nacionales e internacionales, entre otros productos; a su vez, produjo que este mercado se volviera lucrativamente interesante para aquel que deseara crear una entidad de esta índole. De igual manera, toda organización debe estar atenta a la realización de alianzas estratégicas al momento de competir con entidades reconocidas y con varios años de trayectoria. Muchas de las ETD creadas para realizar actividades de giros, divisas y comercialización fracasaron, por no tener en cuenta el contexto de competencia.

Por esta razón, muchas de las compañías que surgieron en el auge del envío de remesas en el año 2001, donde había un porcentaje considerable de colombianos en el exterior, desaparecieron del mercado por falta de una buenas tácticas de alianza, y por

tal razón, otras compañías con capitales superiores y expertas en el mercado de la moneda absorbieron a las más débiles. Como lo afirma el Banco de la República:

*En Colombia el mercado de pago de remesas presenta altos niveles de concentración, aunque estos han tendido a disminuir por efecto de la entrada en el mercado de nuevos agentes competidores. En efecto, mientras que en el año 2001, el 95% de las remesas fue canalizado a través de las CC (Casas de cambio), en marzo de 2004, la participación de estos agentes se redujo al 81%, al mismo tiempo que aumentaba la participación del resto de los intermediarios, comisionistas de bolsa y bancos, del 5% al 19%, respectivamente (Banco de la República de Colombia, 2004).*

Pero existieron otras empresas que visionaron más allá y realizaron un proyecto que les permitió asociarse, ser agentes y demás. El funcionamiento de las Casas de Cambio es bastante complejo, por lo que sintetizar sus operaciones permitirá conocer de mejor manera cómo este mercado tan competitivo puede seguir funcionando a través de ciertos lineamientos establecidos por entidades cuya función es regular dichas organizaciones:

*El proceso de envío y posterior pago de un giro por remesa involucra una cadena de intermediarios que se origina en el país emisor y finaliza en el país receptor del giro. (...) En el mercado emisor de remesas opera una cadena de agentes compuesta, en un primer caso, por una tienda local, captadora interna de giros, y una entidad transmisora internacional de*

*divisas (ETD) o, en un segundo caso, por un banco corresponsal. Por su parte, en el mercado receptor, Colombia, operan agentes pagadores de remesas familiares compuestos por casas de cambio, bancos, corredores de bolsa y compañías de financiamiento comercial (Banco de la República de Colombia, 2004).*

### **Crisis económica**

La crisis económica mundial se ha convertido en uno de los temas de mayor interés para las personas, no sólo para las economías más estructuradas sino también para las propias, pues la devaluación del dólar y a su vez la incertidumbre en los mercados ha llevado al mundo a procesos de recesión debido a la falta de confianza en los sistemas de mercado y en las bolsas de valores, que a diario reportan caídas en el poder adquisitivo de la moneda y aumentos significativos en el valor de los activos.

En otro lugar, la demanda de dólares se intensificó debido a la caída del mismo, tal y como lo afirma Paul Krugman, “la crisis infló temporalmente la demanda de dólares. Las buenas noticias de hecho son malas noticias para el dólar” (La República, p. 1). Casi en todas las situaciones, la crisis se genera por burbujas especulativas que estallan después de un tiempo determinado, pero esta crisis obedece a nuevos factores que determinaron su comienzo; uno de los más relevantes se menciona a continuación:

*La ola de malas noticias comenzó el 14 de septiembre de 2007 [cuando] Henry Paulson, secretario del Tesoro, pensó que podía salirse con la suya dejando que LehmanBrothers, el banco de inversión, se fuera a pique. Estaba equivocado. La tribulación de los*

*inversionistas atrapados en el colapso de Lehman (como lo describió el Times, Lehman se convirtió en la “trampa para cucarachas de Wall Street: entraron pero ya no pudieron salir”) creó un pánico en los mercados financieros que sólo ha empeorado con el paso de los días (Aquevedo, 2008, p. 1).*

La crisis económica mundial afecta a todas las organizaciones, especialmente a aquellas que negocian con divisas, puesto que estas tienen como referente la moneda dólar que se ha instaurado en la economía global. Por ello, al momento de la caída de este activo, muchas de las personas que reciben remesas del exterior deciden hacer el cambio de la moneda cuando esta recupere un valor considerable para mejorar el poder adquisitivo, aunque en la mayoría de los casos el envío de dineros provenientes del exterior hacia Colombia, en especial de Estado Unidos y Europa, decrece ya que en estos países es donde se siente en mayor medida el efecto del estallido de la burbuja especulativa, es decir, a medida que se desarrolla la crisis los productos pierden demanda generando de esta manera un incremento en el desempleo. Esta situación se ha convertido en un dolor de cabeza para los inmigrantes y sus familias, puesto que la baja en la TRM ha contribuido en la disminución del monto de las remesas, hecho que reduce y retrasa los proyectos que se tenían planeados a partir de estos ingresos, como lo son ahorro, gasto e inversión, estrechando así el desarrollo de la región.

Desde otra perspectiva, la crisis ha provocado un impacto de largo alcance para las casas de cambio en términos de participación en el mercado; debido a este factor, las ETD toman medidas al respecto para subsanar la crisis. Es por esta razón que la mayoría de las organizaciones planean estrategias que

aborden este tipo de realidades y proponen el empleo de modelos sanos para la economía.

Aunque Colombia no ha sufrido fuertemente la crisis, actualmente Pereira empieza a sentir los estragos; como se ha mencionado a lo largo del documento, esta ciudad basa una parte de su economía en la recepción de remesas y ha comenzado a evidenciar una desaceleración progresiva en el consumo debido a la disminución considerable en el monto de las remesas y en la periodicidad de envío, es decir, se ha perdido el incentivo económico y se ha empezado a frenar el progreso de la región:

*La caída en cerca de 10,5 por ciento de los ingresos por remesas para el Eje Cafetero durante el primer semestre de 2009 dejó preocupación por la incidencia en el comportamiento de la economía local.*

*Los datos del Banco de la República indican que la región cafetera dejó de percibir por esta vía en los primeros seis meses del año, comparado con el mismo período de 2008, cerca de 46 millones de dólares, que al cambio actual significan alrededor de 92.000 millones de pesos que no le entraron a la economía regional. Buena parte de estos recursos van para consumo recurrente y muy poco para inversión (Observatorio migrantes).*

Sumado a la preocupación por la disminución en las remesas, se encuentran las políticas adoptadas por los países receptores de inmigrantes con el fin de que estos regresen a sus lugares de origen y permitan reactivar la economía de dichos lugares, lo que para Pereira ha significado un aumento considerable en la tasa de desempleo, pues estas personas que llegan de otros países empiezan a competir en un mercado laboral

que, si bien ha funcionado correctamente, lo ha hecho gracias a los empleos informales y no por oportunidades propias de trabajo con garantías:

*El descenso de las remesas es una de las causas que se han identificado en Pereira como generadoras de desempleo, que de hecho tiene a esta capital y a su área metropolitana como la zona donde hay más desocupados. Este índice, según la última medición del Dane, fue de 21,5%.*

*El analista y asesor de Estudios Económicos de la Secretaría de Planeación del Municipio de Pereira, Carlos Osorio, explicó que la baja en los recursos vía remesas obligó a quienes viven de estos ingresos y no laboran a salir a demandar un empleo para satisfacer las necesidades de consumo: esto disparó el indicador de desocupación. La mayoría de los migrantes de Risaralda están en España y Estados Unidos, países que enfrentan recesiones (Observatorio Migrantes, 2009, p. 1).*

Los efectos de esta crisis pueden ser devastadores para la economía mundial si no se toman medidas inmediatas y se replantea la estructura económica; en tal caso, muy seguramente salir de esta crisis será un casi imposible para los países más desarrollados, y finalmente, para los países menos desarrollados que viven del apoyo económico de los grandes mercados se convertirá en una pesadilla:

*La nueva visión llevará a un nuevo orden económico internacional, en particular en el sector financiero. Se reflejará en el orden cambiario y crediticio mundial. Muy probablemente, el dólar, casi la*

*única moneda de transacción mundial y de refugio, será sustituido progresivamente, primero, por el euro y, luego, por el yuan, generando un sistema con tres monedas de transacción universal y de refugio, que reflejará la importancia relativa de los países respectivos luego de la crisis. (...)*

*Pero tarde o temprano, pasada la crisis, que se prevé prolongada, la economía y el comercio mundial se recuperarán, aumentarán nuevamente los precios internacionales, fluirán las remesas y los capitales hacia los países en desarrollo y entonces, si América Latina no mantiene una política clara en pro de la competitividad de sus tasas de cambio, se volverán a reevaluar. Y volverá a reproducirse la situación anterior a la crisis (Ferrari, 2008, p. 7).*

Finalmente, si se actúa de manera inteligente la crisis económica actual pasará a tener un efecto positivo sobre el mundo, permitirá abrir nuevos caminos y comprender nuevas posturas económicas que desarrollen sostenibilidad y seguridad para los ciclos económicos. Todo depende de las decisiones que se tomen y de las estrategias que se implementen con el fin de reparar los daños estructurales de la economía, para permitir su correcto funcionamiento por largos periodos.

### **Costos de transacción**

Como toda compañía comercial, las ETD necesitan ciertas utilidades que les permitan seguir en el mercado; estas cobran tanto por el envío de dineros provenientes del exterior como por la recepción de los mismos. Dentro de las entidades transmisoras se encuentran las comisionistas de bolsa, bancos y casas de cambio; todas ellas tienen un promedio en el

costo de transacción suscitando el coste por las operaciones, es decir, cada entidad debe procurar por mantener una línea de rentabilidad que le permita recuperar los gastos y obtener ganancias:

*Este costo de transmisión y pago de remesas familiares está compuesto por un costo explícito, el cobro de comisiones, y otro implícito ligado a un diferencial cambiario. El costo explícito por comisiones de envío lo aplican las entidades remisoras (tiendas locales y ETD) y en algunos casos es compartido con la entidades pagadoras mientras que el implícito aparece cuando hay una divergencia entre la tasa de cambio de pago de los giros y la tasa a la cual se podrían vender estas divisas en el mercado. En el diferencial cambiario participan principalmente, aunque no de manera exclusiva, las entidades pagadoras (Banco de la República, 2004, p. 9).*

Otro costo que se genera implícitamente al beneficiario es el factor cambiario que se establece dependiendo el valor de la TRM, es decir, la equivalencia de un dólar en pesos colombianos. Aunque la mayoría de las personas no conocen las implicaciones reales de dicha tasa, popularmente se conoce como un dólar alto o bajo, es decir, el precio que se establece en la compra y venta de la moneda.

### **Diseño metodológico**

Este proyecto de investigación es de tipo descriptivo, pues se busca mostrar por medio de entidades transmisoras de divisas (ETD), específicamente la organización Giros & Finanzas C.F.C S.A<sup>9</sup>, cuál fue el impacto positivo o negativo de la crisis económica sobre esta compañía.

Se utiliza el método deductivo, ya que “es un método de razonamiento que consiste en tomar conclusiones generales para explicaciones particulares” (Bernal, 2006, p. 56), es decir, partir de un universal y llegar a un particular, con el fin de dar respuesta a la pregunta de investigación.

La técnica utilizada es el estudio de caso, lo que significa que se va a estudiar sólo un acontecimiento, proceso, o unidad de la organización.

El medio por el cual se va a realizar la investigación es la entrevista, utilizando preguntas muy específicas que van a reseñar de forma breve la historia de la Compañía Giros & Finanzas C.F.C S.A. y también se analizará el porcentaje de cambio entre las remesas con el factor Crisis económica mundial.

### **Conclusiones**

A partir de los estudios de investigación realizados dentro de este trabajo se pretende dar respuesta a los interrogantes establecidos en la formulación del problema, que han sido abordados a lo largo y ancho de este escrito, comprendiendo así el comportamiento de las variables y el papel que juegan dentro del contexto, es por esta razón que se puede llegar a diversas conclusiones:

- La crisis económica mundial es un factor previamente nombrado y que sin lugar a dudas afecta a todas las organizaciones a nivel mundial. La compañía Giros & finanzas C.F. S.A. no fue la excepción, de hecho, es una organización frágil debido a los cambios económicos y la fluctuación de las monedas. Uno de los motivos por el cual la compañía se vio

9 Cra 7 16-50 Local 111 Edificio Centro del Comercio de la ciudad de Pereira

- trastornada por la crisis fue por la disminución en cuanto a la recepción de dineros provenientes del exterior, puesto que este es un ¿? fuerte en su negocio.
- Las remesas se constituyen en una herramienta fundamental para el desarrollo de la región; como se pudo constatar, estas tienen estrecha relación con el índice de desempleo que se presentó en el año en curso. De continuar decreciendo el ingreso de la región por motivo de remesas, seguramente la capacidad de compra y las condiciones de vida de los habitantes disminuirán de forma considerable.
  - En parte, las CC vieron afectada su economía tras la incursión de los bancos como entes captadores de remesas, pero por otro lado, benefició notablemente a las personas que reciben remesas, pues se evidenció una notable baja en el valor de los costos de transacción, bajando aproximadamente un 5% en el monto total.
  - Debido a la crisis mundial generada principalmente en países como Estados Unidos y España, en donde se encuentran la mayor parte de los colombianos que giran el dinero para sus familias, y que se han visto sin empleo ni remuneración, ya no les es factible continuar con los envíos. A causa de esta situación, el envío de remesas ya no era tan rentable como antes para Giros & Finanzas C.F S.A. y fue cuando tomaron la decisión de implementar nuevas estrategias que les permitiera seguir en el mercado, implementando un catálogo de productos más amplio y a su vez diversificando los mercados potenciales, es decir, las personas que se ven beneficiadas con estos productos.
  - Por otro lado, y como se decía anteriormente, una parte considerable de los colombianos perdieron sus empleos y de esta manera no tenían un sustento, lo que condujo a que sus familiares en Colombia tuvieran que enviarles dinero a los inmigrantes para poder sobrevivir mientras conseguían un empleo temporal. Este fenómeno se descubrió en la entrevista realizada a Giros & Finanzas C.F. S.A., donde se explicaba que aumentó considerablemente el envío de dineros al exterior en lugar de recibirlo.
  - Puesto que la crisis económica afectó a la compañía Giros & Finanzas C.F S.A., esta debió adoptar ciertas medidas que les permitiera continuar en funcionamiento: una de las estrategias implementadas fue el paso de compañía de financiamiento comercial (CFC) a una compañía de financiamiento (CF), implementando en su portafolio productos como CDT, créditos, cuentas de ahorros, seguros de vida, entre otros, que han hecho que esta organización perdure en el tiempo pese a las condiciones del contexto.
  - El mercado de remesas es bastante inestable, no sólo por el hecho de depender de factores económicos como la TRM, sino por depender de ciertos factores sociales como lo son la actualidad de las personas en el mercado laboral de un país extranjero y su nivel salarial.
  - La crisis se puede convertir en un filtro que permita depurar las compañías de menor rendimiento, pues aquellas que no estén a la altura de las medidas que adopten las demás CC, no van a poder recuperarse de la crisis y sin duda alguna tendrán que cerrar; a su vez, ayudará a

regular que la oferta de este mercado no sea tan desproporcionada en relación con la demanda y finalmente creará una revolución en las CC, pues aquellas ETD que comprendan el mercado podrán situarse en el nuevo orden económico mundial que se adoptará después de pasada la crisis.

- Sin lugar a dudas, la interrupción de la economía generada por el estallido de las ya mencionadas burbujas especulativas ha llevado a que la rentabilidad, que está atada al movimiento constante de las divisas, en este caso el dólar por ser

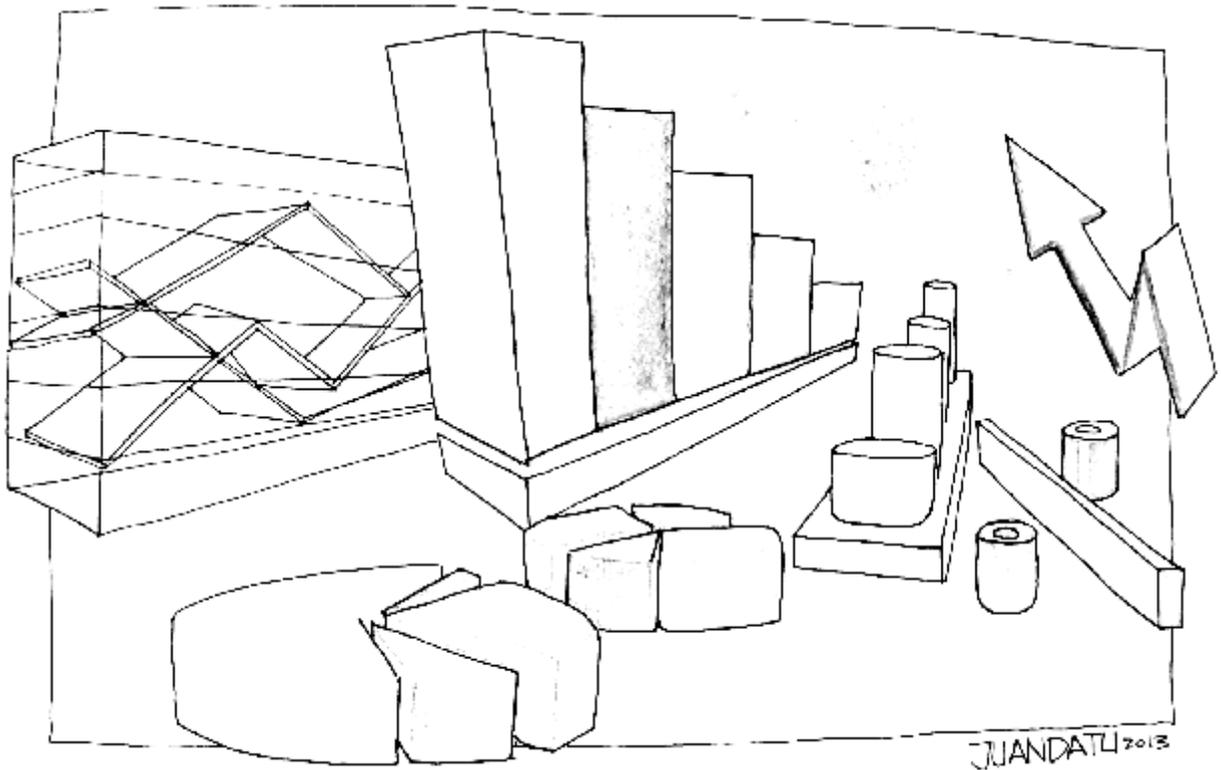
referente de la economía global, sea menos estable para las ETD, lo que a su vez implica que la evolución (en términos económicos) dependa de la fluctuación de dicho activo, así pues, los mayores ingresos se obtienen cuando la economía fluye libremente.

- La estrategia implementada por Giros & Finanzas C.F. S.A., además de implementar nuevos servicios, ha sido la de mejorar el conocimiento de sus empleados en cuanto al manejo de los clientes, con el fin de mantenerlos fieles a la organización.

## Referencias

- Aquevedo, E. (2008). Crisis financiera: “mirada al mundo”. Disponible en <http://aquevedo.wordpress.com/2008/10/08/crisis-financiera-mirada-al-mundo-por-paul-krugman>
- Banco de la Republica de Colombia (2004). *Reportes de emisor*, 64. Bogotá: Banrep.
- Ferrari, C. (2008). Tiempos de incertidumbre. Causas y consecuencias de la crisis mundial. *Revista de Economía Institucional*. 7, *academicOneFile*. Web. 19 Nov. 2009. <http://find.galegroup.com/gtx/start.do?prodId=AONE&userGroupName=ucpr>.
- Martínez, M. (2007). *Detrás de los envíos no todo es color de rosa*: Disponible en [http://news.bbc.co.uk/hi/spanish/business/barometro\\_economico/newsid\\_4328000/4328036.stm](http://news.bbc.co.uk/hi/spanish/business/barometro_economico/newsid_4328000/4328036.stm)
- La República (2008). *Caída de la economía puede estar llegando a su fin*. Disponible en: [http://www.larepublica.com.co/archivos/GLOBO/2009-05-22/caida-de-la-economia-puede-haber-llegando-a-su-fin-krugman\\_74566.php](http://www.larepublica.com.co/archivos/GLOBO/2009-05-22/caida-de-la-economia-puede-haber-llegando-a-su-fin-krugman_74566.php)
- La República (2009). *La crisis económica golpea las remesas y la inversión*. Disponible en: [http://www.larepublica.com.co/archivos/MACRO/2009-01-28/crisis-economica-golpea-las-remesas-y-la-inversion\\_64619.php](http://www.larepublica.com.co/archivos/MACRO/2009-01-28/crisis-economica-golpea-las-remesas-y-la-inversion_64619.php)
- News. *El poder de los inmigrantes*. Disponible en [http://news.bbc.co.uk/hi/spanish/business/barometro\\_economico/newsid\\_4692000/4692339.stm](http://news.bbc.co.uk/hi/spanish/business/barometro_economico/newsid_4692000/4692339.stm).
- Observatorio Migrantes. (2009) *La migración colombiana a España: el capítulo más reciente de una historia compartida*. Disponible en <http://www.observatoriomigrantes.org/2009/09/28/boletin-n%C2%B0-1110%E2%80%93colombia-caida-en-remesas-frena-consumo-en-el-eje-cafetero%E2%80%8F/>
- OIME. (2009). *La migración para beneficio de todos*. Disponible en <http://www.oim.org.co/Sobremigraci%C3%B3n/GeneralidadesdeLaMigraci%C3%B3n/Conceptosgenerales/tabid/104/language/en-US/Default.aspx>.
- Terry, D. (2005). *Remesas: ¿una herramienta de desarrollo?* Disponible en: [http://news.bbc.co.uk/hi/spanish/business/barometro\\_economico/newsid\\_4692000/4692339.stm](http://news.bbc.co.uk/hi/spanish/business/barometro_economico/newsid_4692000/4692339.stm)
- Un- In straw. (s.f): Disponible en: <http://www.un-instraw.org/es/grd/country-brief/remesas-en-colombia-6.html>
- Semana (2008). *A la conquista de las remesas*. Disponible en: [http://www.semana.com/wf\\_ImprimirArticulo.aspx?IdArt=85244](http://www.semana.com/wf_ImprimirArticulo.aspx?IdArt=85244). Consultado en noviembre 2009





## **LA RACIONALIDAD EN LA TOMA DE DECISIONES<sup>10</sup>** ***Rationality in decision-making***

*Samuel López Castaño  
Gloria Stella Salazar Yepes  
Armando Gil Ospina*

---

10 Marco referencial semestre 3

## **SÍNTESIS**

El propósito del colectivo de estudiantes y maestros es contribuir con la formación del espíritu investigativo, mediante un problema común que proponen los profesores de tercer semestre y que los estudiantes deben estructurar a partir de las relaciones que existen entre la microeconomía, la contabilidad financiera y la epistemología para la toma de decisiones. El núcleo que articula el problema es la toma de decisiones como proceso racional, con limitaciones y también con herramientas, procesos y modelos que disminuyen la incertidumbre. Metodológicamente, los estudiantes entrevistan a un empresario o gerente sobre los motivos, principios y el proceso que sigue para tomar decisiones, y luego comparan sus hallazgos con la matriz teórica que construyen alrededor de la racionalidad y la toma de decisiones. Los profesores aportan un marco teórico, posibles preguntas de investigación y bibliografía para que los estudiantes tengan un referente investigativo.

**DESCRIPTORES:** Racionalidad; Decisiones; Incertidumbre; Epistemología

## **ABSTRACT**

The purpose of the collective work of teachers and students is contributing to the creation of the investigative spirit, were a common problem is proposed by the third semester teachers and that students should structure based on the relationship between microeconomics, financial accounting and epistemology for decision making. The core that articulates the problem is decision-making as a rational process, with limitations, tools, models and processes that reduce uncertainty.

Methodologically, the students interview an entrepreneur or manager about the reasons, principles and the process he uses to take decisions and then compare their findings with the theoretical matrix built around rationality and decision making. Teachers provide a theoretical framework, possible research questions and literature for students to have a research benchmark.

**DESCRIPTORS:** Make decisions; Rationality; Uncertainty; Epistemology

## MARCO TEÓRICO DE EPISTEMOLOGÍA PARA LA ADMINISTRACIÓN

*Msc. Samuel López Castaño*

*“El hombre, podríamos decir, no parece ser tanto un animal racional como un animal ideológico”*

Karl Popper (1997, p. 87)

El colectivo de tercer semestre en administración de empresas de la UCP, hace parte de la primera etapa de formación de los futuros administradores (as) empresas, llamada Fundamentación teórica, lo cual significa que es el momento en el cual los estudiantes se apropian de las bases teóricas que luego necesitan utilizar en la segunda etapa de formación técnica y que más tarde les servirán para hacer su trabajo de grado en la línea de profundización que elijan.

El propósito del colectivo es contribuir con la formación del espíritu investigativo y los productos esperados son artículos publicables y alumnos interesados en el semillero de investigadores del grupo de investigación Desarrollo Empresarial. Mediante un problema común de investigación, que proponen los profesores, los estudiantes deben estructurar las relaciones que existen entre la microeconomía, la contabilidad financiera y la epistemología en la toma de decisiones.

Lo que busca este colectivo es que los estudiantes pregunten a los empresarios sobre los motivos, los principios y el proceso que siguen para tomar decisiones, sobre todo en algún caso que les haya generado mayor

incertidumbre. Después de realizar la entrevista, que se puede complementar con informes financieros y otros documentos, se hace un proceso interpretativo que consiste en comparar las respuestas del entrevistado con los postulados teóricos sobre toma de decisiones.

### **La epistemología y la toma de decisiones**

La epistemología para la administración trata sobre el estudio crítico del saber administrativo y cómo se formó históricamente desde el momento en que las prácticas administrativas fueron reflexionadas, es decir, desde cuando Taylor propuso llamarlas ciencia, aunque actualmente no se la reconozca como ciencia, sino como un saber que pretende serlo. Por tanto, el estudiante asume el papel de investigador que está en proceso de formación para contribuir a consolidar una ciencia.

Desde lo general, el curso de epistemología para la administración se ocupa de las bases para comprender cómo se ha construido el saber administrativo, en qué estado se encuentra en relación con las formas de pensamiento (antiguo, moderno, posmoderno) y qué elementos aporta para el pensamiento complejo, es decir, para ver las relaciones entre los distintos saberes que contribuyen con la administración y cómo problematizar situaciones y conocimientos aparentemente contradictorios; por ejemplo, la ética, la rentabilidad económica, la responsabilidad social, la racionalidad, la cooperación y la competencia, los cuales han sido considerados como excluyentes por las teorías tradicionales, pero que hacen parte de la realidad que enfrenta el administrador.

El estudiante debe estar en capacidad de

comprender la toma de decisiones como resultado de diferentes formas de racionalidad, en algunas de las cuales son más evidentes los aportes de la economía y las finanzas.

### **Justificación**

El administrador de empresas necesita conocer las realidades que influyen en las organizaciones porque estas son su campo de intervención profesional. Para conocer necesita investigar, y según su conocimiento, interviene mediante la toma de decisiones.

La epistemología sirve para “conocer cómo se conoce”, es decir, se ocupa de los métodos y de los principios con los cuales se ha construido un saber, lo que contribuye a aumentar el conocimiento de una ciencia. La epistemología para la administración contribuye a la formación del espíritu investigativo, procurando que los estudiantes tengan un espíritu crítico frente a autores o teorías que no se sustenten en investigaciones o que se escriben desde otros contextos (Garcíaacastillo, 1997) y se toman como ciertas sin tener en cuenta el entorno, como el caso colombiano o el de la región de Risaralda.

Un administrador toma decisiones con relativa certeza o con probabilidades calculadas, en la medida en que conoce mejor los resultados de sus decisiones, pero la mayoría de las veces hay incertidumbre frente a los riesgos por la imposibilidad de predecir el futuro (March y Simon, 1980, p. 151), porque los cambios se han acelerado tanto que se hace prácticamente imposible predecir en el mediano plazo. La economía y la contabilidad proporcionan teorías y herramientas para tomar decisiones en presencia de determinadas condiciones o variables. Sin embargo, esas condiciones o

variables no siempre son visibles y el administrador debe sacarlas a la luz mediante la experiencia o investigaciones, las que pueden ser más o menos complejas.

Tomar decisiones no es un asunto neutro, sino que obedece a una racionalidad, a una sensibilidad y se ejerce en un contexto histórico y social concreto al cual la epistemología quiere darle su mirada crítica; la complejidad trata de seguir los hilos de su tejido de relaciones, hoy más complejas que en la década del 70, por lo cual las decisiones en ambientes de incertidumbre no funcionan por repetición, sino que demandan mayor creatividad y comprensión basada en los resultados de investigaciones, pero sobre todo, en un ejercicio de comprender las relaciones de un entorno complejo.

### **Relaciones entre toma de decisiones, racionalidad e incertidumbre**

La racionalidad da cuenta de un orden de significación para nuestros actos, es decir, aquello que explica una actuación, a la manera de unas leyes que dan sentido a los actos. La racionalidad propia de la modernidad (y la administración es hija de la modernidad) es considerada como instrumental porque está guiada por el resultado de la acción (Elster, 1996. P. 31). Sin embargo, no todas las acciones humanas son lógico-rationales y en las decisiones administrativas también influyen las emociones.

La pregunta sobre cómo toman decisiones los empresarios o administradores conlleva a conocer los tipos de racionalidad que emplean para tomarlas en situaciones de incertidumbre, en las cuales el riesgo es mayor. Desde la economía, se explica cómo el riesgo es la razón de ser del capitalismo y que

la rentabilidad es directamente proporcional con el riesgo asumido, mientras que desde la administración se procura que el administrador tenga herramientas para mitigar la incertidumbre y así pueda tomar riesgos calculados. Se trata de establecer las conexiones entre la rentabilidad como premio por asumir riesgos y la necesidad del administrador y del empresario de minimizarlos valiéndose de herramientas de predicción, como estudios de tendencias, proyección de series y todo el potencial de la ciencia puesta por la modernidad como supuesto fundamento de la racionalidad con que se tomarían las decisiones.

La incertidumbre ha tenido para algunos administradores un sentido más bien negativo, de pérdida de seguridad, pero en realidad impulsa la estrategia, a partir de una imagen percibida, de un sueño, más que de un diagnóstico. La incertidumbre no está en el medio (externa), sino en el observador (interna) quien proyecta en el tiempo algo cuya realización espera, en un medio que es complejo (Manucci, 2006, p. 19-25), por sus relaciones con el mundo de la vida y que la modernidad no se ha preocupado por comprender, sino por dominar.

Para que el administrador en formación comprenda mejor los cambios que ocurren en su entorno es necesario que distinga las grandes tendencias del pensamiento, desde la antigüedad, hasta la modernidad y la transición hacia la posmodernidad. Para el trabajo de colectivo, esto le ayudará a aclarar si la forma como piensa y actúa desde la empresa está adecuada a la forma como piensa y actúa la ciudadanía, expresada en términos de consumidores o de grupos de interés que presionan a las empresas.

Desde la Revolución Industrial hasta las

corporaciones actuales, las empresas actúan con la misma racionalidad que legitima el capitalismo (Castoriadis, 2002, p. 65-69), pero sólo tienen éxito cuando actúan en concordancia con los deseos de sus clientes. Su meta racional proclamada por la economía sería el bienestar, que se reduce a maximización de utilidades y minimización de costos. La administración tiene como marco de acción una racionalidad instrumental (López, 2005, p. 47); sin embargo, en el pensamiento posmoderno hay críticas muy fuertes a la instrumentalidad y empiezan a surgir otras tendencias como la Responsabilidad Social Empresarial.

Para investigar un problema real, como la toma de decisiones de empresarios en las pequeñas y medianas empresas regionales, hay que indagar lo siguiente:

- ¿Qué experiencia y qué formación tiene el empresario?
- ¿Qué proceso, técnicas y herramientas utiliza para tomar decisiones?
- ¿Qué piensa acerca del papel que deben cumplir las empresas?
- ¿Qué formación o qué saber tiene sobre economía y cómo lo usa para tomar decisiones?
- ¿Cómo perciben ellos la incertidumbre, sea como problema, o como oportunidad y cómo articulan la incertidumbre con la estrategia?

El ejercicio investigativo sobre toma de decisiones pretende que los alumnos comprendan si los conceptos y prácticas que tienen empresarios y administradores se han construido desde la investigación o la

experiencia y qué tipo de racionalidad y de lógicas éticas o utilitaristas hay en la manera como toman sus decisiones.

### **Breve marco contextual**

La palabra PYME en Colombia significa Pequeñas y Medianas Industrias, aunque en realidad hace referencia a negocios no industriales como establecimientos comerciales y empresas de servicios. De acuerdo con los empleos generados y el capital, representado en los activos totales, se clasifican en Microempresas, pequeñas y medianas empresas. Como parte del proceso investigativo, los estudiantes deberán averiguar los criterios para clasificar las PYMES y la normativa legal aplicable.

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 0,1%. Por personal ocupado, las micro' representan el 50,3% del empleo, las pequeñas el 17,6%, las medianas el 12,9% y las grandes el 19,2%.

Estas cifras dan una idea de la importancia de este tipo de empresas y por qué deben ser

investigadas en un programa de formación de administradores de empresas.

### **Preguntas guía para la investigación**

Las preguntas básicas del problema para investigar son: ¿cómo toman decisiones algunos gerentes (o dueños) de una pequeña o mediana empresa, en ambientes de incertidumbre? ¿Tienen procesos o métodos establecidos para tomar decisiones? ¿Cómo diferencian el proceso de toma de decisiones operativas y estratégicas? ¿Cómo ven los cambios en el mundo actual?, ¿Cómo perciben que los cambios afectan a su empresa? ¿Qué variables o situaciones perciben que están influyendo en la toma de sus decisiones? ¿Qué tipos de racionalidades se encuentran en la toma de decisiones de los directivos, administradores, o pequeños empresarios? ¿Qué tipos de racionalidad utilizan los pequeños (o medianos) empresarios cuando toman decisiones en estados de incertidumbre?

A partir de las preguntas anteriores, cada grupo formula su pregunta de investigación y puede orientarse para construir la guía de entrevista.

## Referencias

- Castoriadis C. (2002). *Figuras de lo pensable: las encrucijadas del laberinto VI*. 2 ed, México: Fondo de Cultura Económica.
- Chanlat, J F. (2002). *Ciencias sociales y administración*. Medellín: Universidad EAFIT ¿Qué percepciones tienen los empresarios o administradores de la incertidumbre y cómo la relacionan con sus estrategias?
- Comisión de Competitividad de Risaralda (2008). *Documento final*. Pereira: AMCO, Cámara de Comercio de Dosquebradas.
- Elster, J. (1996). *Tuercas y tornillos. Una introducción a los conceptos básicos de las ciencias sociales*. Barcelona: Gedisa.
- Etkin, J y Schvarstein, L. (1989). *Identidad de las organizaciones: invariancia y cambio*. Buenos Aires: Paidós.
- Garcíacastillo y Cruz, R. (Enero-Diciembre, 1997) Epistemología de la administración. En: Revista *Gestión y Estrategia*, 11-12, Universidad Autónoma Metropolitana, extraído de: <http://www.azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num11y12/doc25.htm>.
- López Castaño, S. (2005, diciembre) Lo epistemológico para hablar de administración. En: Revista *Páginas de la UCPR*, 73,3-12.
- Manucci, M. (2006). *La estrategia de los cuatro círculos*. Bogotá: Norma.
- Noguera, P. (2004). *El reencantamiento del mundo*. Manizales: Programa de las Naciones Unidas para el medio ambiente, Universidad Nacional de Colombia IDEA.
- Ruiz Granada, L y López Castaño, S.I (2006). *Plan de curso Epistemología para la administración*. Documento interno. Pereira: UCPR.
- Ruiz Granada, L. (2005). Etapa I núcleo problemático: formación básica y de fundamentación teórica. En: *Grañas*, 2. Pereira: UCPR.
- Stoner, J y Freeman, E. (1996). *Administración*. México: Prentice Hall.

## LA CONTABILIDAD Y SU IMPORTANCIA EN LA TOMA DE DECISIONES GERENCIALES

*Msc. Gloria Stella Salazar Yepes*

Los empresarios se enfrentan a decisiones en relación con el crecimiento de la empresa, fuentes de financiación y sus respectivas condiciones, expansión del mercado y condiciones de negociación con los clientes, inversión, administración y control de activos tangibles e intangibles, pago de dividendos, entre otras. Ante estas decisiones, el empresario se apoya en diferentes herramientas administrativas y financieras que le permiten asumir el riesgo de perder o ganar.

Entre las herramientas financieras se destaca la contabilidad, que es necesario entenderla como un recurso de gran valor, dado que sirve de apoyo para la organización sistemática y cronológica de la información pertinente a cada una de las operaciones realizadas al interior de la empresa, con el fin de indagar sobre los recursos propios o ajenos con que cuenta, las obligaciones adquiridas con acreedores o inversionistas y la generación de utilidades y excedentes de efectivo, así como el uso que le da a dicha información para decidir sobre las mejores alternativas de inversión, financiación y distribución de utilidades.

A través del Colectivo del presente semestre, se pretende que el estudiante indague acerca de la utilidad que la información económica, contable-financiera y administrativa de la empresa, le ofrece al empresario en el momento de tomar sus decisiones.

## Fundamentos conceptuales

Por lo general, los seres humanos ejecutan acciones<sup>11</sup> motivados por mecanismos de racionalización respecto a las alternativas y factores que determinan las posibilidades de obtener los beneficios esperados; sin embargo, no siempre se sabe cuál será el elegido, todo ello como resultado de las decisiones tomadas y debido al grado de riesgo e incertidumbre que contienen todas ellas, circunstancia que obliga a la administración a adoptar estrategias operacionales y financieras que los lleve a reducir la incertidumbre asociada con las acciones.

En cuanto al riesgo, se entiende como: “*la posibilidad de una pérdida financiera, es utilizado en manera indistinta con incertidumbre, para referirse a la variabilidad del rendimiento asociado con un activo dado*” (Gitman, 2003, p. 190)

Por su lado, la incertidumbre, se refiere a que

*existe un ambiente de incertidumbre cuando falta el conocimiento seguro y claro respecto del desenlace o consecuencias futuras de alguna acción, situación o elemento patrimonial, lo que puede derivar en riesgo cuando se aprecia la perspectiva de una contingencia con posibilidad de generar pérdidas o la proximidad de un daño. La incertidumbre supone cuantificar hechos mediante estimaciones para reducir riesgos futuros, y aunque su estimación sea difícil no justificará su falta de información (Blanco, 2006, p. 166)*

11 En este caso, las acciones se comprenden como el resultado de un proceso deliberativo en el que se valoran diversas posibilidades de actuación, eligiéndose aquella que genere mayor utilidad.

Al hablar de incertidumbre y riesgo, necesariamente se debe hacer mención al concepto de rendimiento, que se refiere a “la ganancia o la pérdida total de una inversión durante un período dado” (Gitman, 2003, p. 190), cuyo resultado final está permeado por la incertidumbre de las acciones, de tal forma que una empresa puede reportar durante varios años utilidades y simultáneamente destruir valor, como consecuencia de aspectos tales como el incremento de los costos de las fuentes de financiación o el incremento desmesurado e ineficiente de las inversiones, en caso tal de incurrir en préstamos con entidades financieras del exterior (E.E.U.U., por ejemplo) asumirá un riesgo cambiario cada vez que lleve a cabo las operaciones de amortizaciones a capital y pago de intereses; otro riesgo que asume el empresario es el tecnológico, que explica en parte el menoscabo de los resultados comerciales y financieros.

Tal menoscabo también puede ser producto de situaciones tales como el deterioro del clima organizacional, que lleva a la empresa a enfrentar riesgos relacionados con el conformismo laboral, ausentismo y fuerte rotación de personal; prácticas de mercadeo y de diferenciación de productos novedosos, que pueden desplazar aquellas empresas cuya dirección se caracterice por el anquilosamiento e inercia, ante el nuevo esquema de internacionalización de la economía.

Las reflexiones anteriores permiten concluir que en la gestión empresarial se deben tomar decisiones ante la incertidumbre de ganar o perder, y de acuerdo con el manejo que se dé a los recursos económicos, para cuya evaluación el empresario cuenta con

herramientas tales como la contabilidad financiera, la cual mediante la elaboración de estados financieros brinda información que permite visualizar la manera como la empresa maneja las inversiones en activos operacionales (como capital de trabajo y activos fijos), las decisiones acerca de la forma como financia dichos recursos y los impactos que estas y otras decisiones tiene sobre la situación de solvencia y rentabilidad de la empresa.

Para el aprovechamiento de las oportunidades por parte de la empresa, se hace necesario captar y mantener la atención de los gerentes e inversionistas en la gestión empresarial; esto se logra mediante la práctica administrativa centrada en principios. Aquí es donde la aplicación de los principios de contabilidad generalmente aceptados se constituye en herramientas de gran utilidad para diseñar y aplicar políticas coherentes para la organización. Entre los principios utilizados por la empresa están el de causación o realización, importancia relativa o materialidad, prudencia o conservadurismo, mantenimiento de patrimonio y el costo o valuación.

En este orden de ideas, la función de medición de los efectos producidos por las decisiones tomadas, colabora en Contabilidad con la obtención de datos cuantitativos necesarios para una información precisa, útil y objetiva; de esta manera, dicha medición se convierte en una forma del lenguaje que representa los fenómenos ocurridos en el contexto más próximo a la organización, a través de los números y de las relaciones que se establecen entre ellos, se puede satisfacer las necesidades de comprensión de los métodos empleados en la aplicación de los saberes utilizados para realizar las operaciones.

La Contabilidad representa la fenomenología existente en el ámbito empresarial, transmitiendo los hechos económicos con transparencia; esto a su vez, permite interpretar la información para lograr el conocimiento y comprensión de la realidad económica y su evolución en el tiempo. En la contabilidad lo fundamental no es exclusivamente la representación de hechos económicos, lo importante aquí es el estudio que a través de ella se hace a dichos fenómenos económicos. Es decir, la representación que hace la contabilidad de los fenómenos, se convierte en una herramienta técnica de las ciencias sociales, como la economía, la administración, las finanzas y el derecho (Millán, 2000). A través de la contabilidad se identifica una función de naturaleza científica, mediante la captación y valoración de la realidad económica y otra función de naturaleza técnico-formal, la cual se dedica a la representación e integración de la realidad mediante la elaboración de los estados financieros (Lange, 1974, Pp. 143-151).

Una vez que la contabilidad registra, mide y valora los diferentes hechos ocurridos en la empresa y su impacto en la toma de decisiones por parte del gerente (su objeto de estudio), representa dichos fenómenos a través de las cuentas, los estados financieros y sus informes anexos, representaciones que se constituyen en figuras, imágenes e ideas que simbolizan y sintetizan de manera coherente la realidad empresarial, elementos de gran valor para determinar la situación real del ente económico desde el ámbito contable y financiero, de manera que tales conclusiones sirvan de base para la toma de decisiones de corto, mediano y largo plazo por parte del empresario.

La contabilidad permite conocer las relaciones de causa a efecto que han motivado

la situación presente, distinguir aquellos aspectos que han sido positivos y que conviene reforzar, al igual que aquellos otros que tienen significación negativa, que conviene controlar, anular o cambiar. Esta función de interpretación es a lo que se le denomina Análisis Contable y financiero, entendido como el estudio comparativo de la información contenida en los diferentes estados financieros, con el fin de extraer conclusiones sobre la situación económico-financiera de la entidad a la que pertenecen, haciendo uso de aquellos instrumentos técnicos que facilitan las antedichas comparaciones (García, 1999, p. 191).

El análisis financiero se vale de la contabilidad financiera como visión histórica del acontecer empresarial, dado que las cuentas no solo sirven para registrar los acontecimientos económicos, administrativos y financieros de la empresa; también se utilizan para hacer seguimiento y control en el manejo de los recursos de la empresa.

De igual forma, a través del balance es difícil captar la información que se encuentra implícita y que es necesaria para explicar y/o interpretar suficientemente las causas del desenvolvimiento económico de la empresa; de esta manera, se puede concluir además que la contabilidad sirve como sistema de información financiera y herramienta de investigación microeconómica, para direccionar la empresa de manera eficiente, eficaz y productiva.

El incorporar la incertidumbre de las operaciones de la empresa a la elaboración de los estados financieros, exige que además de mostrarse la información tradicional que siempre ha utilizado la contabilidad, se den a conocer cifras que permitan visualizar la

flexibilidad que ha tenido la administración para tomar las decisiones en momentos de expansión, fusión, liquidación, entre otras. En virtud de lo anterior y dadas las circunstancias de incertidumbre que rodea a las PYMES, es necesario que pueda evaluar sus fortalezas y debilidades teniendo como aliada la mayor cantidad de información posible sobre el manejo contable de la empresa.

De acuerdo con la utilidad que reviste la contabilidad para el buen desempeño financiero de la empresa, se plantean como posibles interrogantes desde este proyecto académico los siguientes:

¿Cómo contribuye la contabilidad en la toma de decisiones financieras y operacionales en el gerente de las PYMES del Eje Cafetero?

Para dar solución a este planteamiento se sugiere abordar las siguientes preguntas:

- ¿Qué principios de contabilidad se identifican en el manejo de la información contable?
- ¿Qué recursos económicos manejan estas empresas?
- ¿Cuáles son los activos intangibles utilizados por las PYMES y cómo miden su impacto en los resultados financieros de la empresa?
- ¿En qué casos concretos se ha servido la empresa de la información contable?
- ¿De qué forma ha contribuido la información contable para el establecimiento de acuerdos financieros con los clientes o proveedores de la empresa?
- En el momento de distribuir utilidades, ¿la información contable ha sido útil y por qué?
- ¿Qué tipo de controles administrativos y/o financieros ha implementado la empresa, como resultado de los informes contables que posee?

## Referencias

- Blanco, R. y Enrique, R. (2006). *Influencia de la legislación en la información medioambiental suministrada por las empresas. Contabilidad y Medio Ambiente*. Disponible en [Grafiás Disciplinares de la UCP, Pereira-Colombia N° 21: 41-55, abril-junio de 2013](http://www.eumed.net/tesis/2006/erbr/Cedeño, O. y Jiménez, Á. (2001). Contabilidad Financiera. (3 ed.) Cali: Universidad del Valle.</a></p>
<p>García Serna, O. (1999) <i>Administración financiera, fundamentos y aplicaciones</i>. (3 ed.) Cali: Prensa Moderna.</p>
<p>Gitman, L. (2003). <i>Principios de administración financiera</i>. (10 ed.) México: Pearson Addison Wesley.</p>
<p>Lange, O. (1974). <i>Economía Política</i>. México: Fondo de la Cultura Económica.</p>
<p>Millán Puentes, R. (2000). <i>Cien años de investigación científica de la contabilidad: teorías y doctrinas de la contabilidad</i>. Bogotá: Kimpres.</p>
<p>Sinisterra, G.; Polanco, L.; y Henao, H. (1996). <i>Contabilidad, Sistema de información para las organizaciones</i>. Santafé de Bogotá: Mc. Graw Hill.</p>
</div>
<div data-bbox=)

## MICROECONOMÍA

*Mgr. Armando Gil Ospina*

*“La crisis ambiental, social y cultural que vivimos actualmente es producida por la forma como actualmente gran parte del análisis científico, y en especial el económico, razona sobre el mundo.”*

Antonio Elizalde

*La pluralidad humana, básica condición tanto de la acción como del discurso, tiene el doble carácter de igualdad y distinción. Si los hombres no fueran iguales, no podrían entenderse, ni planear y prever para el futuro las necesidades de los que llegarán después. Si los hombres no fueran distintos, es decir, cada ser humano diferenciado de cualquier otro que exista, haya existido o existirá, no necesitarían el discurso ni la acción para entenderse. Signos y sonidos bastarían para comunicar las necesidades inmediatas e idénticas.*

*Hannah Arendt (1969)*

En el proceso de toma de decisiones, la fase analítica puede hacerse desde los enfoques cualitativo y/o cuantitativo. El primero, está sustentado en el aspecto intuitivo que el agente decisor tiene del problema, recurriendo a su experiencia en la resolución de problemas análogos o de la sencillez del problema que se enfrenta. Sin embargo, si el problema es complejo o el decisor no cuenta con la suficiente experiencia en problemas similares, resulta de gran utilidad el segundo

enfoque para tomar la decisión definitiva (Rodríguez, 2000).

En el mundo de los negocios, y de la empresa específicamente, los administradores tienen un acervo de experiencias que se evidencia a través del proceso decisor. Estas aptitudes posibilitan la realización del análisis cualitativo fundamentado. Además, el aporte del análisis cuantitativo puede mejorar la efectividad en la toma de decisiones empresariales. El dominio de estos dos enfoques y su aplicación de forma complementaria, incrementa las probabilidades de alcanzar decisiones óptimas, habida cuenta que se constituyen en herramientas que minimizan los efectos de la incertidumbre y el riesgo.

En efecto, cuando se está en presencia de un problema, es común que se presente un conflicto entre objetivos o cualidades frente a costos o defectos; es por eso que en un proceso de toma de decisiones se requiere de una visión holística del hecho, con el fin de considerar los diversos elementos que involucren la decisión. En general, se empieza por el estudio de un problema desde el punto de vista cualitativo; para ello, quien toma las decisiones se basa principalmente en considerar sus experiencias previas en la solución de problemas semejantes; esto no significa que se deba soslayar la importancia de contar con el método cuantitativo, y que ambos puntos de vista sean tenidos en cuenta para tomar la mejor decisión posible, en aras de maximizar la efectividad en la toma de decisión final (Soto, 2008).

### **¿Polisemia o consenso conceptual?**

La revisión de distintas fuentes teóricas en torno al tema de la Toma de Decisiones permitió identificar distintas definiciones que

conducen a un concepto bastante unificado, tal como se presenta enseguida.

El proceso de toma de decisiones se define como la selección de un curso de acciones o estrategias entre varias alternativas; este proceso que exige un horizonte de planeamiento y el compromiso de diversos recursos, prevé los mejores resultados con determinado nivel de probabilidad.

Rodríguez (2000) señala que en un proceso decisor se elige una de varias alternativas o formas para zanjar las diferentes situaciones de la vida cotidiana, las cuales pueden ser de tipo laboral, familiar, sentimental, empresarial u otro origen; de este modo, las personas toman decisiones permanentemente, diferenciándose unas de otras por el modo en que se han definido. Las empresas, por su parte, desean establecer sus decisiones óptimas sobre diferentes bases o criterios, por ejemplo, beneficio, costo, volumen de ventas, riesgo, etc.

Un sencillo ejemplo en este sentido puede ser el caso en que el administrador de una empresa agrícola declara su preferencia por la rotación de cultivos para alcanzar un doble objetivo: optimizar el ingreso y, al mismo tiempo, disminuir el riesgo. Rodríguez (2000) considera que la Teoría de la Decisión Multicriterio se ha convertido en un instrumento de gran importancia en el sector primario de la economía donde se combinan de manera compleja diversos factores que inciden en la asignación de recursos escasos. Esta Teoría permite tener en cuenta el conjunto de objetivos usualmente en conflicto buscando un compromiso o equilibrio entre ellos, o la satisfacción de un conjunto de metas asociadas a dichos objetivos de decisiones.

En el decenio de los 70, emerge el paradigma decisional multicriterio como un gran aporte al campo de la teoría de la decisión. El economista italiano Wilfredo Pareto (1896) desarrolló el concepto de optimalidad, que iba a ser reconocido en la literatura económica como “óptimo paretiano” de gran utilidad en las decisiones económicas. Según Romero (1993), un conjunto de soluciones es eficiente (o Pareto óptimas) cuando está formado por soluciones factibles, esto es, que cumplen las restricciones, tales que no existe otra solución factible que proporciona una mejora en un atributo, sin producir un empeoramiento en al menos otro de los atributos.

Según Muñiz (2006), la toma de decisiones se entiende como aquel proceso racional y continuo mediante el cual, partiendo de ciertos datos y realizando un análisis y una valoración sobre la conveniencia y las consecuencias de las posibles soluciones alternativas respecto a un determinado objetivo o problema, se efectúa la elección final. Normalmente, se distinguen seis fases en el proceso de decisión:

- Identificación del problema (el problema existe).
- Análisis del problema (búsqueda de las causas).
- Búsqueda y estudio de soluciones alternativas.
- Elección de la solución más conveniente.
- Ejecución de la solución elegida.
- Control de los resultados reales tras aplicar la solución.

Anderson, Sweeny y Williams (1993), citados por Rodríguez (2000), relacionan algunas de las razones por las que es posible utilizar un enfoque cuantitativo en el proceso de toma de decisiones. Estas son:

- El problema es complejo y no se puede llegar a una buena solución sin la ayuda del análisis cuantitativo.
- El problema es muy importante y se desea un análisis completo antes de intentar tomar la decisión.
- El problema es nuevo y no se tiene experiencia en la cual basarse.
- El problema es repetitivo y se ahorra tiempo y esfuerzo apoyándose en procedimientos cuantitativos para tomar decisiones rutinarias.

Es necesario tener en cuenta, además, que generalmente en la estructura de una decisión están presentes cursos de acción alternativos entre los que se debe hacer la elección, determinar las consecuencias de cada una de estas elecciones y establecer los objetivos.

Si este número de alternativas es abrumador, las consecuencias no son lo suficientemente claras o no se conocen plenamente los objetivos, resulta conveniente que se utilicen técnicas apropiadas, lo que permitirá al gerente que tome decisiones sobre bases firmes sin disminuir la altura de sus funciones, pues la responsabilidad de la gestión siempre será suya. La literatura reconoce siete fases procesuales para llevar a cabo un análisis del ciclo decisor empresarial, a saber: 1) Identificar el problema; 2) Definir Criterios; 3) Ponderar criterios; 4) Enunciar alternativas; 5) Analizar alternativas; 6) Tomar la decisión y 7) Implementar la decisión.

Muñiz (2006) reconoce distintos criterios que permiten tomar una decisión final, a saber: a) Estudio del problema; b) Normativa reglamentaria; c) Rutina; d) Azar; e) Comodidad; f) Experiencia; g) Intuitiva; h) Democracia; i) Omisión; j) Democracia k) Presión emotiva.

En cuanto a los criterios de las decisiones gerenciales, la literatura indica el siguiente orden: 1) Planeación; 2) Organización; 3) Dirección y 4) Control.

Frente a la primera pregunta, muchos decisores prefieren disponer de amplia información antes de tomar una decisión. En la literatura de gestión, se denomina a estas personas "maximizadores" porque buscan de forma permanente la mejor respuesta posible; por tanto, propenden por una decisión fundamentada y alta probabilidad de buenos resultados, asumiendo los mayores costos financieros y de tiempo. Otros, por el contrario, prefieren sólo los datos claves; de este modo, se ajustan con mayor agilidad a los procesos dinámicos y cambiantes del contexto. En este caso, la literatura toma prestado un término del economista del comportamiento Herbert Simon: los "satisfactores" están listos para actuar tan pronto como poseen la información suficiente para satisfacer sus requerimientos.

En cuanto a la segunda pregunta, hay decisores que toman decisiones con un "foco único" y definen un sólo curso de acción; contrariamente, otros asumen un "foco múltiple" y optan por varias alternativas de forma simultánea. Los primeros agentes concentran su energía en hacer que las cosas resulten como ellos creen que deberían ser; los segundos confían en que pueden adaptarse a las circunstancias.

Como una síntesis conceptual del proceso de toma de decisiones, se indica la consideración de Perales (2002, p. 83): “En la toma de decisiones importa la elección de un camino a seguir, por lo que en un estadio anterior deben evaluarse alternativas de acción. Si estas últimas no están presentes, no existirá decisión”.

### Preguntas de referencia para el estudio

1. ¿Cuáles son los criterios últimos que sustentan la toma de decisiones de los empresarios racionales?
2. ¿Con qué criterios cualitativos enfrentan los empresarios la incertidumbre y el riesgo?
3. ¿Con qué instrumentos cuantitativos enfrentan los empresarios la incertidumbre y el riesgo?
4. ¿Es posible diferenciar la toma de decisiones a corto y largo plazo?
5. ¿Qué importancia tienen los pronósticos o predicciones en la toma de decisiones empresariales?
6. ¿Es posible que un empresario tome una decisión al margen de la planeación estratégica? En cada uno de los casos, ¿Qué posibles consecuencias generaría?
7. ¿Cuál es el escenario más crítico que enfrentan los empresarios de las PYMES en la toma de decisiones?
8. Intente construir un “escenario PYME” en que un determinado empresario tome una decisión importante, empleando las herramientas teórico-conceptuales e instrumentos aprendidos en los cursos de Epistemología para la Administración, Contabilidad Financiera y Microeconomía.

### Referencias

- Muñiz González, R. I. (2008). *Marketing en el siglo XXI*. (2ª edición). España: Centro de Estudios Financieros.
- Rodríguez Cotilla, Z. (2000). Teoría de la decisión multicriterio: un enfoque para la toma de decisiones. *Revista Economía y Desarrollo*, 126 (1), 109-132.
- Romero, C. (1993). *Teoría de la decisión multicriterio: conceptos, técnicas y aplicaciones*. México: Alianza.
- Soto Ibáñez, M. (2008). *Financiera Rural, influencia en dispersoras e intermediarios financieros rurales, zona centro del Estado de Veracruz*. México: UNAM.





## ***DECISIONES EN COMUNICAMOS MÓVILES*** ***Decisions in Comunicamos Móviles***

*Angie Lorena Arenas Arango  
Jhon Alexander Sanz Gómez  
Jhonatan García Acevedo\**

---

\* Estudiantes de Administración de Empresas

## **SÍNTESIS**

Los seres humanos se enfrentan actualmente al concepto de racionalidad, el cual tiene sus inicios en la modernidad y ha predominado hasta estos días debido a las tendencias actuales con respecto al sistema económico, la globalización, la integración de las economías, entre otros aspectos. De esta manera, la sociedad actual juzga la forma en la que los gerentes de las organizaciones toman sus decisiones y con respecto a este patrón psicológico, se define la objetividad o subjetividad con la que un ente racional lleva a cabo todo su proceso administrativo, determinando el grado de certeza o incertidumbre al momento de seleccionar una de las alternativas a las que se ve expuesto.

**DESCRIPTORES:** Racionalidad, incertidumbre, riesgo, toma de decisiones.

## **ABSTRACT**

Humans are now faced with the concept of rationality, which has its origins in modernity and has prevailed until today due to the current trends in the economic system, globalization, and economic integration among others. Today's society judges the way in which organizations managers make decisions and according to this psychological pattern, defines the objectivity or subjectivity with which a rational being carries out all its administrative process, determining the degree of certainty or uncertainty when selecting one of the alternatives to which they are exposed.

**DESCRIPTORS:** Rationality, uncertainty, risk, decision making.

El trabajo aborda como tema central la toma de decisiones, conformada por categorías como la racionalidad y sus tipos, la contabilidad como sistema de información y el conocimiento de la teoría económica, para posteriormente estudiar el caso de la comercializadora Comunicamos Móviles y específicamente cómo toma las decisiones el administrador de esta empresa.

El artículo se basa en una entrevista realizada al gerente y propietario de la organización, y la relación con el marco teórico elaborado. Se abordaron temas como sistemas de valoración de inventarios, inversiones, fijación de precios, decisiones programadas y no programadas, y en general, el proceso de toma de decisiones y sus riesgos implícitos.

Dentro de los antecedentes sobre toma de decisiones se encuentran los Colectivos de semestres anteriores, realizados por los estudiantes de tercer semestre de Administración de empresas de la Universidad Católica de Pereira, de los cuales se toma como antecedente principal la investigación de Juan Carlos Ríos Londoño. Esta investigación se realizó en una empresa dedicada al turismo y el objetivo era “determinar tipos de racionalidad que sustentan la decisión del gerente en la empresa Viajes Arias Beta en el momento de tomar decisiones, en ambientes de incertidumbre”.

Dentro de sus hallazgos se observa que el tipo de racionalidad utilizada por el empresario es estratégica e instrumental, ya que su preocupación está en tener en cuenta los precios de los competidores para fijar los suyos y además trata de minimizar sus costos y gastos para brindar un precio más competitivo.

## Descripción del problema

La racionalidad es una característica implícita en los seres humanos, pero existen múltiples tipos de racionalidades que conllevan a que una persona tome decisiones encaminadas a un objetivo de acuerdo con determinada situación. A su vez, la racionalidad es de suma importancia ya que cada persona toma sus decisiones de acuerdo con unos parámetros establecidos por su contexto, es decir, de acuerdo con su formación y trayectoria a lo largo de la vida, en la cual adquiere una forma de ver el mundo que a su vez se ve reflejada en la forma de decidir.

La toma de decisiones es una de las actividades características de los administradores, puesto que estas influyen en el crecimiento y la proyección de la empresa. Por este motivo, las decisiones deben ser las más acertadas utilizando para este caso la contabilidad como sistema de información y la teoría económica para conocer e identificar los movimientos en los mercados; de esta forma, el empresario puede tomar una decisión con un grado de certeza más alto y reducir en cierta medida la incertidumbre.

El gerente es quien decide cómo se desarrollarán las actividades de la empresa, además, él es quien proporciona los medios de gestión para disminuir los costos de producción, ampliar la planta, analizar el comportamiento de los mercados para determinar cuál será su mejor estrategia, entre otros. La tarea del administrador de empresas es analizar los efectos que provocaría determinada decisión.

Con respecto a los interrogantes involucrados que ayudarán a dar respuesta a la pregunta general de investigación, se plantean los siguientes: 1) ¿Cómo utiliza el administrador

la contabilidad para tomar decisiones en la organización? y 2) ¿Qué criterios tiene en cuenta el gerente de la organización para fijar los precios?

### **Planteamiento del problema**

En la toma de decisiones, el administrador debe buscar la eficiencia en los procesos administrativos y asignar los recursos de una manera óptima, aunque en ocasiones se encuentre con un panorama de desinformación, frente al cual selecciona dentro de un conglomerado de datos, lo que considera conveniente para la organización:

En condiciones de incertidumbre, se sabe muy poco de las alternativas o sus resultados. La incertidumbre puede nacer de dos fuentes. En primer lugar los administradores pueden enfrentar condiciones externas que están fuera de su control, total o parcialmente (...) en segundo, y de igual importancia, el gerente quizá no tenga acceso a información clave (Stoner, J & Freeman, 1996, p. 269).

Los tipos de racionalidad utilizados por el administrador desempeñan un papel importante para tomar la decisión, determinando el grado de objetividad y subjetividad con que se efectúa una acción.

Frente a la pregunta ¿Qué tipo de racionalidades utiliza el gerente de la organización Comunicamos Móviles en el proceso de toma de decisiones, se plantea como Objetivo general Identificar los tipos de racionalidades que utiliza el gerente de la organización Comunicamos Móviles en el proceso de toma de decisiones.

Los Objetivos específicos son: Indagar la forma en la que el administrador utiliza la contabilidad como sistema de información para tomar las decisiones en la organización. Conocer los criterios que el gerente de la organización Comunicamos Móviles tiene en cuenta para la fijación de precios.

La importancia de este trabajo radica en el estudio de los fundamentos teóricos de la toma de decisiones y su posterior aplicación en la vida empresarial. Este Colectivo académico es fundamental para estudiar el proceso de toma de decisiones en la región y específicamente en una organización.

Esta investigación constituye un apoyo para quienes elaboran estudios centrados en la toma de decisiones, lo cual puede aportar al conocimiento administrativo. Adicional a esto, es importante para la Universidad Católica de Pereira, promover investigaciones que permita a los estudiantes afianzar los conocimientos adquiridos en el aula de clase; en este caso, fortalecer y conocer los procesos efectuados por los empresarios de la región en el campo de la toma de decisiones.

Inicialmente, la investigación es de carácter descriptivo: “los estudios descriptivos acuden a técnicas específicas en la recolección de información, como la observación, las entrevistas y los cuestionarios. También pueden utilizarse informes y documentos elaborados por otros investigadores” (Méndez, 2006, p. 231). La naturaleza de la información es de carácter cualitativo, ya que en este trabajo no se utilizaron datos estadísticos.

La técnica de investigación empleada fue la entrevista, que supone “un reporte oral, cara a cara, entre dos personas en la cual una

transmite a la otra información sobre un tema determinado” (Aktouf, 2001, p. 91).

Esta entrevista fue semidirigida, ya que el interrogado tuvo que “responder lo más directamente posible a preguntas precisas (pero que de todas maneras siguen siendo bastante amplias)” (Aktouf, 2001, p. 92). El método de investigación es analítico, puesto que se inició “por la identificación de cada una de las partes que caracterizan una realidad” (Méndez, 2006, p. 242).

La primera etapa que se llevó a cabo fue la entrega y socialización del marco referencial, que comprendió la presentación por parte de los docentes. La segunda etapa fue la búsqueda de la organización: para ello, se empleó información recopilada en bases de datos de la Universidad y de la Cámara de Comercio, para su posterior selección. La tercera etapa comprende la búsqueda de información teórica y de antecedentes sobre el tema por tratar y para conseguirla se utilizó como medios la base de datos y búsqueda bibliográfica. Tras los hallazgos, se procedió a la cuarta etapa, denominada Formulación del anteproyecto, en la cual se concretó la pregunta de investigación y además comprendió las asesorías programadas con cada uno de los docentes que integran el colectivo. La quinta etapa contiene la entrega del anteproyecto, en el que se encuentra elaborado el área problemática, objetivos, justificación, metodología y marco referencial. La sexta etapa es la práctica de campo, que comprende la realización de la entrevista con el gerente de la empresa. Posterior a esto se procesa la información

obtenida para elaborar las conclusiones de esta investigación. Finalmente, se hizo entrega del Colectivo en las fechas estipuladas.

### **Marco teórico**

A lo largo de la historia muchos autores han planteado definiciones acerca de la racionalidad y su influencia en el comportamiento humano, de hecho es una de las principales particularidades de los seres humanos tal y como lo afirma la doctrina filosófica, “como la característica fundamental que distingue el ser humano del resto de seres vivos” (Ortiz, 1997, p.1). Esta premisa indica la importancia que tiene la razón en el hombre, pero adicional a esto, cada ser humano tiene unos parámetros establecidos dentro de su formación y desarrollo como persona perteneciente a una sociedad, es decir, existen dos bases fundamentales en la decisión que están implícitas: por un lado, la moral que “considera al hombre principalmente como nacido para la acción e influenciado en sus criterios por el gusto y el sentimiento” (Vattimo, s.f, p. 347); y en segundo lugar, “considera al hombre como un ser racional (...) y se esfuerza por formar su entendimiento” (Vattimo, s.f, p. 347). Posterior a ello viene la acción, “compuesta por todas las restricciones físicas, legales, económicas, etc., y un mecanismo que determina qué acción de las que están dentro del conjunto de oportunidad será realizada efectivamente” (Martínez, s.f, p. 7) estos mecanismos de racionalidad varían dependiendo de los sujetos. (tabla 1):

<b>Tipo de racionalidad</b>	<b>Concepto</b>	<b>Interpretación</b>
Racionalidad teórica	“Creencias y juicios de carácter cognoscitivo y evaluativo, (...) es decir, (...) tenemos el dominio teórico del mundo mental e intelectual”	Capacidad que tiene el administrador para interpretar el mundo con respecto a las teorías y los abstractos que él posee para aplicarlos a la realidad y disminuir en cierta medida el riesgo.
Racionalidad practica	“Acciones y conductas (...) el dominio práctico de la acción donde interviene la voluntad”	Acción que toma el administrador en una situación, en la cual actúa por experiencia y conocimiento adquirido por su trayectoria.
Racionalidad instrumental	“Se refiere a la optimización de los fines buscados, cualesquiera que sean estos fines, (...) simplemente se refiere a que la toma de decisión o elección que realiza un agente racional debe escoger siempre el resultado que maximice la utilidad esperada”	Este tipo de racionalidad es la que hace actuar al gerente de una forma tal que sólo le interesa maximizar sus beneficios, es decir, lo más importante para el gerente es mantener su compañía funcionando de una manera óptima y no cuestiona los medios para llegar a ese fin.
Racionalidad sustantiva	“Son aquellas que están fundadas en pruebas disponibles: están estrechamente vinculadas a la noción de juicio”	El administrador decide poner en consideración los medios de una forma ética y moral para cumplir con sus objetivos propuestos.
Racionalidad estratégica	“Consiste en que los actores, en tanto sujetos de la racionalidad teleológica, aplican su pensamiento medio-fin a objetos acerca de los cuales ellos saben que, en tanto sujetos de la racionalidad teleológica hacen lo mismo con respecto a ellos mismos”	El administrador es consciente de que existen otros sujetos externos a su empresa que pueden intervenir y no obstante deberá tomar la decisión más conveniente para su organización y los otros participantes.
Racionalidad comunicativa	“Los agentes no se orientan primariamente por su propio éxito, sino por o al entendimiento”	Esta capacidad la poseen los gerentes que realizan consensos o toman sus decisiones con respecto a la opinión o los argumentos de otros.

Tabla 1 - Tipos de racionalidad (basado en Ortiz, 1997)

De esta manera, el empresario hace uso de sus capacidades mentales dependiendo del contexto para solucionar los problemas encontrados en el trayecto y desarrollo de sus actividades en la organización.

En algunos casos, los seres humanos toman alternativas basadas en sus sentimientos y emociones, puesto que “constituyen una fuente poderosa de motivación en lo que tiene que ver con la acción misma” (Martínez, s.f, p. 15). Por otro lado, el encargado de tomar las decisiones tendrá un número indefinido de alternativas dependiendo de la situación en la que se encuentre.

Para la teoría económica, “la racionalidad es como un marco de análisis que contiene las pautas que permiten tomar la decisión óptima de varias alternativas de elección” (Gil, 1999, p. 62). Dentro de las alternativas que tiene el empresario se encuentran criterios morales y de conocimiento; además de ello, “los seres humanos actúan teniendo como base algún tipo de racionalización en el que el mecanismo es, generalmente, la elección deliberada e intencional” (Martínez, s.f, p. 1) de una decisión sobre una de las múltiples alternativas, en la cual se tienen criterios de certidumbre, en donde el “que toma la decisión tiene un conocimiento completo y exacto de las consecuencias que seguirán a cada alternativa” (March & Simon, 1980, p. 151); este es un supuesto que funciona perfectamente en la teoría económica, pero en la vida cotidiana de las empresas y específicamente de quien toma la decisión, no posee la información completa y de esta manera no es posible conocer las consecuencias de sus acciones.

Como se enunció anteriormente, el gerente debe conocer por medio de información confiable los posibles resultados, con un

margen de error que dependerá del tipo de información que el empresario tenga disponible. En este recorrido para tomar la mejor elección con un alto grado de certeza, es indispensable para el empresario conocer los posibles resultados que generará su decisión con respecto a los análisis financieros, puesto que “se puede obtener gran cantidad de información contable de la empresa, pero lo realmente importante es procesarla para detectar fallas y oportunidades, y poder tomar decisiones” (Cuevas, 2005, p.125); en contraposición, se encuentra la incertidumbre que “aparece cuando no se pueden predecir con certeza los movimientos de un sistema en el devenir de los acontecimientos” (Manucci, 2006, p.73), es decir, el elector no es completamente consciente de los resultados obtenidos bajo una toma de decisión en este estado que a futuro puede perjudicar a la organización. Por otro lado, la incertidumbre puede ser explicada por múltiples elementos “tales como: cambios en las preferencias de los consumidores, la escasez de la comunicación entre las parte, y el engaño o falsedad de la información” (Williamson, 1989, citado por García, 2005, p. 7). Anexo a esto se debe tener a disposición una información acertada con la realidad del ente económico, pero igualmente se necesita una predisposición por parte del empresario “para analizar y evaluar alternativas a la luz de la meta deseada” (Koontz & Weihrich, 1994, p. 200), es decir, no basta con tener un conocimiento de los resultados arrojados por la contabilidad, sino también utilizar juicios de carácter económico, para analizar el contexto y la situación en las cuales se debe tomar la decisión.

Es importante reconocer la figura del administrador en un campo tan complejo como lo son las organizaciones actuales,

puesto que ellos son los encargados de tomar decisiones, como por ejemplo ampliaciones de planta, búsqueda de nuevos mercados, maximización de los beneficios, disminución de los costos e inversiones, además de otras decisiones rutinarias o de giro corriente en un negocio. Es por ello que “el conocimiento de la contabilidad, además de otras disciplinas, contribuirá a incrementar la probabilidad de tener éxito” (Cuevas, 2005, p. 15).

Otro aspecto importante en las organizaciones y referente a la toma de decisiones en cuanto a lo financiero son las inversiones, ya que estas propician entradas de dinero u otros beneficios y hacen que el capital no se desvalorice en el transcurso del tiempo. Por lo regular, muchos gerentes deciden invertir en sectores diferentes al financiero, puesto que “los rendimientos reconocidos por el sector financiero no son representativos y generalmente están determinadas por tasa bajas de interés” (Guzmán, p.87). En segunda instancia, el manejo y control de inventarios es de vital importancia para las organizaciones ya que esta hace un “recuento sistematizado de todos los bienes, derechos y cargos que constituyen el patrimonio de una empresa debidamente valorados” (Goxens, 1976, p.61), es decir, tener un informe exacto de los productos que se tienen disponibles dentro de la organización para tomar decisiones con respecto a compras o ventas.

Existen dos métodos para el control de inventarios: el primero es el sistema permanente, que registra continuamente todas las existencias en cuestión de mercancías, materias primas, producto en proceso etc.; y en segundo lugar, el sistema periódico, en donde solo se establece un tiempo determinado para conocer las existencias. (Díaz, 2001) Por otra parte, se encuentra la valoración del inventario, que determina el costo real de lo que se encuentra disponible. Es

muy común que las organizaciones opten por tres sistemas de valuación: PEPS, UEPS y Promedio Ponderado. Los cuales son definidos por Díaz 2001 de la siguiente forma:

1. Primeras en Entrar Primeras en Salir: (PEPS). Este método, realiza el costeo del inventario con base en las últimas compras realizadas, puesto que las primeras existencias ya fueron vendidas.
2. Últimas en Entrar Primeras en Salir: (UEPS). En este método sucede todo lo contrario al anterior, es decir, el inventario queda valorado a los costos iniciales en los que fueron adquiridos debido a que las existencias finales ya no están disponibles ya que se vendieron.
3. Promedio Ponderado: como su nombre lo indica, es promediar los costos de las mercancías a través de un periodo para así asignar un nuevo costo al inventario (Díaz, 2001).

La valoración del inventario juega un papel importante en la organización ya que esta predispondrá al empresario para que tome su decisión en cuanto a los precios que deben tener estas mercancías o productos. Por otra lado, no sólo basta con tener un buen sistema de valoración del inventario, sino que el administrador también debe estar enterado de los cambios en el mercado con respecto al precio de los productos ofrecidos; de esta manera, los gerentes de las empresas “deben decidir cómo fijar los precios, elegir las cantidades de factores y determinar el nivel de producción tanto a corto como a largo plazo que maximizan los beneficios de la empresa” (Pindyk, 1995, p. 365). Debido a la falta de información completa que permita al administrador tomar la decisión óptima, surge lo que se denomina Riesgo, que estará en un

mayor o menor grado dependiendo de los conocimientos en el manejo que el administrador tiene sobre la contabilidad, la fijación de precios y otros factores que alteran el rumbo de la compañía.

El riesgo es definido como la imposibilidad de “pronosticar con certeza el resultado de una alternativa, aunque se cuente con suficiente información para pronosticar las probabilidades que conducirán al estado deseado” (Stoner, J & Freeman, 1996, p.269). Dentro de esta definición de riesgo es necesario hablar de dos extremos, certidumbre e incertidumbre, cada uno de ellos posee un grado de riesgo, que puede aumentar o disminuir dependiendo del manejo de la información y su posterior análisis; anexo a esto, para llegar al “estado deseado” es necesario un buen manejo y análisis de los registros contables, puesto que “presenta una imagen fiel del patrimonio y de la situación económico-financiera de la empresa, así como de la evolución de la misma” (Cordobés, 2002, p.80); por tanto, sitúa el aumento o las disminuciones del patrimonio general de la empresa, que en algunas situaciones son determinantes para tomar decisiones.

Retomando el párrafo anterior sobre los estados de riesgo, la figura 1 presenta los dos extremos dentro de un control gerencial, dado por el nivel de interpretación de los resultados para tomar decisiones; en este caso, la certidumbre representa la elección más eficiente a diferencia de la incertidumbre:

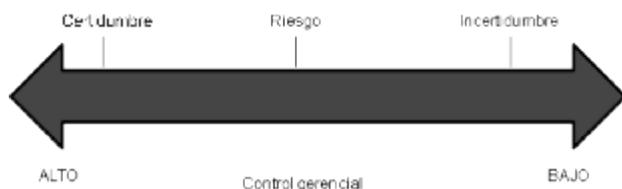


Figura 2 - Relación entre control gerencial, riesgo e incertidumbre (Stoner y Freeman, 1996, p. 268)

De acuerdo con la figura 1, los empresarios de las organizaciones están constantemente involucrados en la dinámica de las decisiones, tratando de obtener la mejor información para establecerse en el extremo izquierdo, considerado en este caso, la certidumbre.

Todas las decisiones tienen implícito el riesgo, ya que sin importar qué tan cerca se encuentre el empresario de la certidumbre, será imposible eliminar totalmente este factor. Es por este motivo que “el factor seguridad es un bien escaso para la mayoría de las personas que enfrentan algún nivel de riesgo” (Leroy, 1988, p. 225), es decir, algunos seres humanos se oponen al riesgo y toman medidas para disminuirlo; por ello, están dispuestos a pagar cualquier valor monetario. Pero en contraposición a este tipo de personas se encuentran aquellos que aman el riesgo y toman sus decisiones sin presupuestar posibles fallas en sus decisiones.

Las decisiones que toma un empresario no son tan sencillas como parecen, es decir, se necesita un conocimiento acerca de los procesos que tiene la organización en determinado sector productivo. Por este motivo, es importante definir el concepto de Toma de decisiones: “se define como la selección de un proyecto de acción de entre varias alternativas” (Koontz, 2008, p.157); estas alternativas varían según la situación ya que todo suceso en la organización es cambiante, es por esto que el gerente debe buscar la solución más óptima y para ello se elabora un proceso previo a la toma de decisiones, que según Koontz comprende cuatro pasos “ 1) hacer premisas, 2) identificar alternativas, 3) evaluar alternativas en términos de la meta que se busca y 4) elegir una alternativa, es decir, tomar una decisión” (2008, p.157). En cuanto a la elaboración de premisas, quien decide

busca información y a partir de ella identifica posibles soluciones, pero no basta con tener solo esta información y seleccionarla, sino que se procede a identificar las alternativas, es decir, busca las más acorde al objetivo, cada una de las cuales debe someterse a un análisis riguroso.

A la alternativa que más se ajusta a los objetivos deseados se puede llegar por tres enfoques: experiencia, experimentación e investigación y análisis. En cuanto a la experiencia, es una toma de decisiones en la cual el gerente hace la elección teniendo en cuenta vivencias y situaciones pasadas, que tiene un grado muy elevado de riesgo ya que las organizaciones actuales experimentan un cambio acelerado; la experimentación consiste en probar diversas alternativas para conocer posibles resultados; y el enfoque de investigación y análisis consiste en estudiar a fondo las alternativas evaluando las posibles fallas que podría tener algunas alternativas y escoger la más adecuada, reduciendo en cierta medida la incertidumbre (Koontz, 2008).

Por otra parte, el administrador tiene unas expectativas en cuanto a su decisión y espera que tal elección sea la más eficiente y exitosa a corto y largo plazo, dependiendo de lo planeado.

Otro aspecto importante dentro del contexto de las decisiones es su naturaleza, que comprende las decisiones programadas y no programadas. En las organizaciones diariamente se están tomando decisiones que no requieren de intervención de la alta dirección, es decir, muchas organizaciones poseen reglas o procedimientos para actuar en determinadas situaciones en donde no se necesita realizar estudios; por lo regular, este tipo de decisiones se toman rutinariamente, en contraposición con las no programadas, en

las cuales la alta dirección debe hacerse cargo o tomar mayor participación sobre estas decisiones, ya que comprometen la organización. Estas decisiones comprenden situaciones que no están muy estructuradas y surgen de manera imprevista (Koontz, 2008).

En la figura 2 se muestran las decisiones de tipo estructurado y no estructurado, y la intervención de la alta dirección en el proceso de elección:

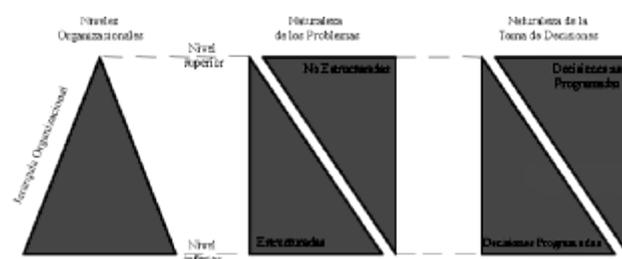


Figura 2 - Tipos de decisiones (Koontz, 2008, p. 164)

En la figura 2 se muestra la escala piramidal de la jerarquía organizacional, que representa en su parte superior la alta dirección y en la parte inferior el nivel técnico y operativo de la organización; teniendo en cuenta estos niveles organizacionales, se puede observar cómo en la naturaleza de los problemas se requiere mayor intervención por parte de los gerentes cuando las situaciones se presentan como no estructuradas; contrario a los problemas que están estructurados, donde existe un manual en el cual está estipulado un procedimiento para solucionar el problema y la intervención de la alta dirección es menor. De igual forma, dependiendo de los problemas y su estructura cada individuo de la organización toma la decisión más conveniente.

### Marco contextual

Para los administradores de las organizaciones es de vital importancia conocer el contexto y las condiciones de

determinado sector económico en términos de decretos políticos y fluctuaciones o cambios en monedas extranjeras, que posiblemente pueden afectar la empresa en la que un gerente toma sus decisiones, como por ejemplo la compra de maquinaria proveniente del exterior, proveedores internacionales y otras situaciones en donde el administrador tendrá que evaluar las posibilidades y, por medio de información proveniente de registros contables, conocimientos del mercado y otro tipo de información, elegir eficazmente dentro de un conglomerado de posibilidades. Pero adicional a esto, otro contexto lo representan las organizaciones pertenecientes al sector, que en este caso se pueden definir como competencia, la cual afecta indirectamente por motivo de precios y calidad del producto que se fabrica y comercializa.

A nivel mundial, las PYMES han tenido un impacto de mediano grado, ya que han generado empleos a las familias de gran parte de países en el mundo, como lo informa la Organización de Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE, 2006, citado por Meyer, 2006, p. 19). En esta investigación se registran datos importantes refiriéndose a las organizaciones empresariales de sector formal, el documento establece que representan más del 95% del total de establecimientos, así como entre el 60% y el 70% del empleo general en los países miembros de la organización” (Meyer, 2006, p. 19), esto quiere decir que gran parte de los seres humanos en el mundo hacen parte de empresas pequeñas o medianas en donde a diario se están tomando decisiones importantes que afectan a un mercado colectivo.

En Colombia, las PYMES han sido de vital importancia ya que proporcionan gran

número de empleos; estas organizaciones pequeñas intervienen en el comercio y la industria manufacturera del país donde “sobresalen las áreas de confecciones, alimentos, manufactura de cuero, metalmecánica (...) y productos químicos” (Meyer, 2006, p. 20); de esta manera, se representa la importancia que tienen en la mayoría de los sectores y su posterior impacto en la economía debido al índice de empleos que proporcionan, de igual forma “La mipyme colombiana genera el 57% del empleo industrial y el 70% del empleo total en el país” (Meyer, 2006, p. 20).

En Colombia, las PYMES son organizaciones delimitadas por su tamaño con base en el número de trabajadores y el total de sus activos (Pinto, Arboleda y Ulloa 2001, p. 19), como se explica en la tabla 2:

Tamaño	# de Trabajadores	Activos Totales
Micro	1-10	US\$ 65.000
Pequeña	11-50	US\$ 650.000
Mediana	51-200	US\$1'950.000

Tabla 2- Clasificación de las empresas (Art. 2, Ley 590 de 2000, en Pinto, Arboleda y Ulloa, 2001, p. 19)

La empresa Comunicamos Móviles opera en la zona del eje cafetero y se dedica a la comercialización de productos Movistar. En esta investigación, se entrevistó al gerente propietario de la organización, Jorge Gómez. En la entrevista se comentaron algunos aspectos que permitieron dar respuesta a la pregunta general de este trabajo.

Jorge Gómez es el gerente de una empresa dedicada a la comercialización de productos Movistar, cuenta con estudios en administración, mercadeo, publicidad y ventas, además un posgrado de gerencia en mercadeo. En el cargo como propietario ha laborado en esta empresa durante 3 años

desempeñándose en el campo comercial, y delega otras actividades ya que dice: “yo tengo una administrativa que es la que trabaja en este campo, tengo un contador y un auxiliar, ellos manejan lo que es números”. Por otro lado, el gerente afirma utilizar libros y programas de televisión para motivar a sus empleados, en especial su fuerza de ventas; esto evidencia la utilización de una racionalidad teórica ya que su conocimiento en el campo de las ventas lo aplica al contexto comercial de su compañía.

El gerente considera importante la toma de decisiones en la organización y más aún estudiar si hay beneficios o no para la compañía. Además, controla sus sentimientos y emociones al momento de escoger una alternativa, pues dice: “no se deben tomar las decisiones en caliente y normalmente acostumbro a consultarlas”. Como se venía mencionando, para el gerente de esta empresa, los beneficios y resultados económicos son de vital importancia: “yo diría que nosotros trabajamos en base a los resultados (...) cumplir si es importante pero no cumplir a cualquier costo”.

Para el administrador es importante la motivación y la parte personal, “que mi equipo esté logrando sus objetivos que estén conformes y que estén en armonía...”. Otro aspecto importante es que existe una casa matriz que fija los precios en el mercado de telefonía celular para esta empresa; sin embargo, el administrador debe estudiar la competencia para tomar decisiones de inversión en lo referente a la apertura de una nueva agencia distribuidora.

Se halló que para el administrador el servicio al cliente es importante y además capacitar la fuerza de ventas interna y externa para mantener los vendedores actualizados,

además de mantener una evaluación constante de la inversión en incentivos y aperturas de nuevas oficinas en donde tiene en cuenta el tráfico que va a tener esta zona y que el producto pueda ser fuerte allí.

El administrador utiliza un sistema de inventarios permanente y un método de valoración PEPS. Así mismo, tiene en cuenta la financiación que Movistar les da, es decir, la mercancía en consignación que por lo regular es de 60 días y trata en la medida de lo posible de que estos productos no se venzan ya que, en tal caso, su distribuidor mayorista se los cobrará a un precio más alto.

En el corto plazo, el gerente toma decisiones en el cierre en cuanto a ofertas para vender las últimas unidades; en el largo plazo, estima y evalúa los posibles resultados a partir de la apertura de una nueva oficina y realiza un estudio de mercado para establecer su relación costo-beneficio en el corto y largo plazo.

Para el entrevistado, la participación en las ferias tecnológicas tiene un grado de certeza total debido a que participaciones anteriores le han traído beneficios extraordinarios. Y finalmente con referencia a las decisiones programadas, se encontró un caso específico en cuanto al manejo de cartera, en el cual la asistente no puede dejar vencer ningún producto. En cuanto a las situaciones no programadas, un ejemplo presentado por el entrevistado fue el cambio de comisiones por el operador, que a su vez trae consigo la desmotivación de la fuerza de ventas.

## Conclusiones

- Se evidenció en la presente investigación que el gerente de la organización Comunicamos Móviles tiene una

racionalidad teórica y práctica, ya que en la mayoría de sus acciones tiene en cuenta sus conocimientos para aplicarlos a un campo específico de la empresa (ventas) y en otros casos actúa con respecto a su experiencia, ya que sus resultados en situaciones anteriores fueron exitosos. Otra de las racionalidades encontradas en el gerente se encuentra la instrumental, puesto que todos los objetivos están en miras de maximizar sus ganancias y en cuanto a la racionalidad sustantiva no impera en este administrador, ya que sólo incentiva a sus empleados para que sean más productivos y finalmente se evidencia una racionalidad comunicativa pues toma sus decisiones en consenso con otras personas que manejan la parte contable y administrativa.

- En la organización, la contabilidad es estudiada por el propietario al momento de tomar una decisión de inversión; en cuanto a los inventarios su sistema de valoración es el PEPS y el manejo del inventario es permanente puesto que utilizan un paquete contable que registra las existencias.
- El administrador no fija sus precios debido a que su casa matriz es quien lo hace. Por otro lado, el gerente toma sus decisiones a corto plazo cuando se presentan oportunidades o inconvenientes al final del mes, en cuanto a vencimiento del plazo pactado con la casa matriz en cuestión de inventarios o cuando hay llamado a ferias tecnológicas.
- En el largo plazo, el gerente toma su tiempo para estudiar las inversiones que realizará y disminuir en cierta medida el riesgo.
- En cuanto a la participación en las ferias, el gerente toma la decisión con un alto grado de certidumbre y, en contraposición, las decisiones en cuanto a aumentar su línea de productos representan un grado de incertidumbre, ya que no existe experiencia alguna en este campo.

## Referencias

Aktouf, O. (2001). *La metodología de las ciencias sociales y el enfoque cualitativo en las organizaciones*. Cali: Universidad del valle.

Cordobés, M. (2002). *Manual de contabilidad financiera*. Bilbao (España): Desclée de Brouwer.

Cuevas, D. (2005). *Contabilidad y finanzas para no contadores*. México: Limusa.

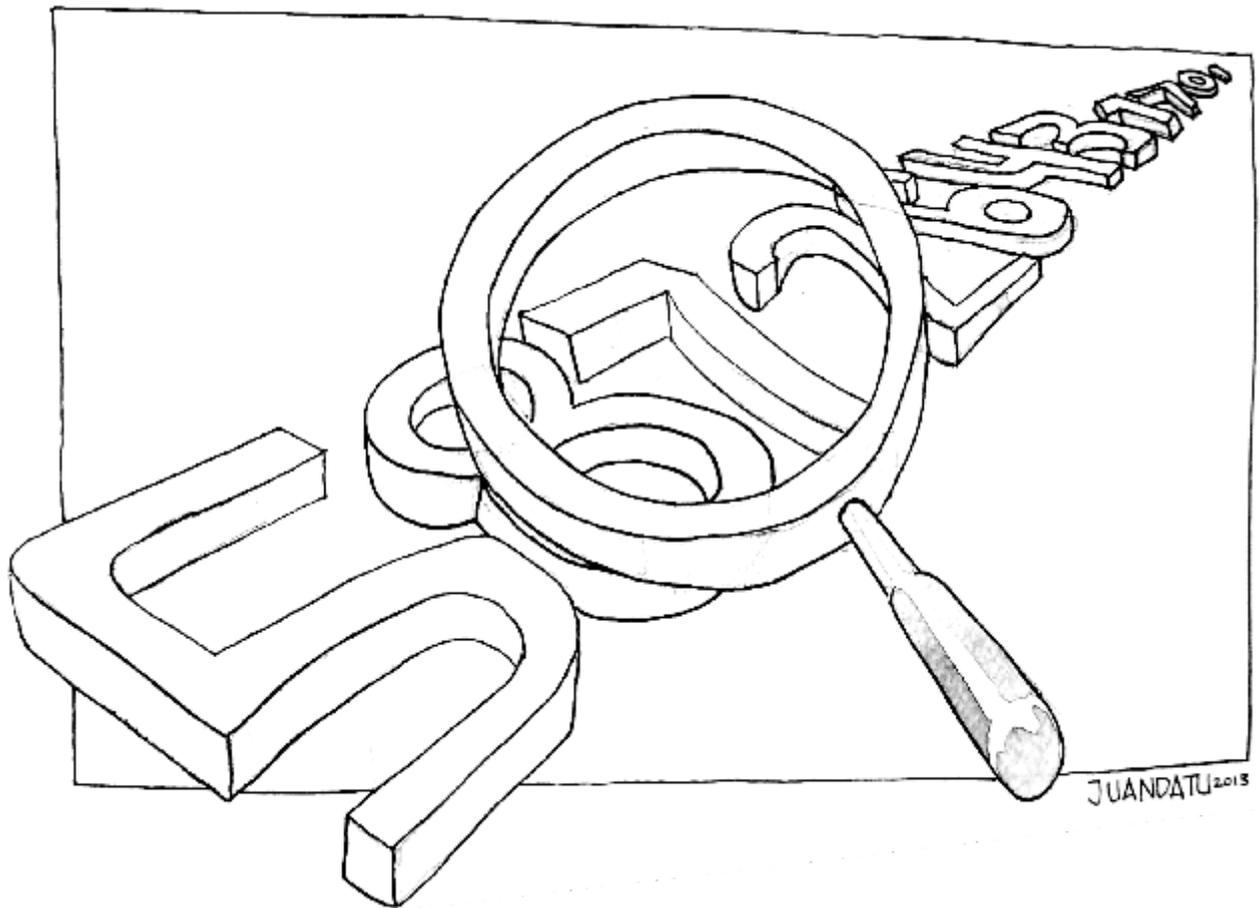
Díaz, H. (2001). *Contabilidad general: un enfoque práctico con aplicaciones informáticas*. Bogotá: Prentice Hall

Meyer, H. (2006). *Agenda interna pyme*. Bogotá: Legis S.A.

García, A. (2005). *Nuevo institucionalismo versus neo-institucionalismo económico: dos perspectivas diferentes de ver la empresa*. Disponible en <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/51051001502.pdf> consultado abril 28 de 2010.

Gil, A. (1999). Racionalidad Económica: ¿debate sempiterno? *Revista Páginas de la Universidad Católica Popular del Risaralda*, 63, 51-73

- Goxens, Antonio. (1976). *Técnica de los balances de inventarios. Biblioteca moderna de contabilidad, IV*. Barcelona: Juan Bruguer.
- Guzmán, A. (2006). *Contabilidad financiera*. Bogotá: Universidad del Rosario
- Harold, K. Heinz W. y Mark C. (2008). *Administración: una Perspectiva Global*. (13 ed.). México: McGraw-Hill.
- Leroy, M. (1988). *Microeconomía*. (3. ed.). México: McGraw-Hill.
- Manucci, M. (2006). *La estrategia de los cuatro círculos: Diseñar el futuro en la incertidumbre del presente*. Bogotá: Norma.
- March, J. y Simon, H. (1980). *Teoría de la organización*. (4 ed.) Barcelona: Ariel.
- Martínez, R. (s.f.). *El puesto de la racionalidad en las ciencias sociales desde la perspectiva de Jon Elster*. Disponible en <http://serbal.pntic.mec.es/~cmunoz11/elster31.pdf>. Consultado marzo 20 de 2010.
- Méndez, C. (2006). *Metodología: diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales*. Bogotá: Limusa.
- Ortiz, R. (s.f.). El concepto de racionalidad. En: *La constelación racional*. UNA, C a r a c a s . D i s p o n i b l e e n [www.econogco.com/pensam/ramonort2.htm](http://www.econogco.com/pensam/ramonort2.htm) a. Consultado en diciembre de 2005.
- Pindyk, R. y Rubinfeld, D. (1995). *Microeconomía*. (3 ed.) México: Prentice Hall.
- Pinto, S. Arboleda, G. y Ulloa, V. (2001). *Las pymes de servicios públicos*. Bogotá.
- Stoner, J. y Freeman, E. (1996). *Administración*. México: Prentice Hall
- Vattimo, G. Dussel, E. Hoyos, G. (s.f). *La postmodernidad a debate*. Bogotá: Universidad Santo Tomás.



## **APLICACIONES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO EN EMPRESAS DE LA REGIÓN**

***Administrative process applications in regional companies***

*Nelson Londoño Pineda\**  
*Nicolás Montoya Gómez\*\**  
*Juan Carlos Muñoz Montaña\*\*\**

\* MB en Administración. Decano Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas UCP.  
\*\* Economista, profesor catedrático UCP  
\*\*\* MB en Administración. Profesor Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas UCP.

## SÍNTESIS

El objetivo del trabajo académico que se realiza entre docentes y estudiantes en cuarto semestre es coadyuvar en el proceso de investigación formativa para los educandos de la primera etapa de fundamentación teórica en el programa de Administración de Empresas de la Universidad Católica de Pereira, a partir del acercamiento de los estudiantes a las organizaciones empresariales, para evaluar la forma y técnica empleada por los directivos de las empresas en la implementación del proceso administrativo, resaltando con principal énfasis aplicaciones particulares en cada una de las funciones que componen el proceso.

A través del trabajo relacional, se pretende estructurar los fundamentos teóricos de la Administración, la Macroeconomía y la Contabilidad de Costos dentro de un marco referencial que sustente los elementos base de aplicación en las empresas, y permita dar respuesta al núcleo problemático definido para la etapa denominada “origen y desarrollo de la teoría administrativa y organizacional”, que garantice el cierre efectivo a través de una publicación académica.

La metodología cualitativa utilizada resalta las técnicas de entrevista a profundidad, encuesta y análisis de contenido que permiten develar el resultado del trabajo académico, al comparar los hallazgos con los fundamentos teóricos que se sustentan desde procesos administrativos.

**DESCRITORES:** Proceso administrativo, macroeconomía, contabilidad de costos.

## ABSTRACT

The purpose of the academic work that takes place between teachers and students in fourth semester, is to assist the formative investigative process for students in the first stage of the theoretical foundation in the Business Administration program at the Catholic University of Pereira, based on the approach to business organizations and to evaluate the form and technique used by business managers in the implementation of the administrative process, highlighting with main emphasis particular applications in each of the functions that make up the process.

Through the relational work, it is pretended to be structure the theoretical foundation of the Administration, Macroeconomics and Cost Accounting within a framework that supports the basic application elements in businesses and allow answering the core problem defined for the stage: “Origin and development of administrative and organizational theory”, that ensures the effective closure through an academic journal.

The qualitative method used, highlights depth interview techniques, survey and analysis of content that can reveal the results of the academic work, by comparing the findings with the theoretical foundations that are supported from the administrative processes.

**DESCRIPTORS:** Administrative process, macroeconomics, accounting costs.

## MARCO TEÓRICO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

*Mba. Juan Carlos Muñoz Montaño*

El proceso administrativo es la preocupación original del quehacer de los administradores de empresas y el soporte de la teoría clásica de Fayol (1916)<sup>12</sup>, quien consideró seis áreas operativas para el gobierno de la empresa, una de las cuales era la administración como proceso, compuesto por cinco elementos: previsión, organización, dirección, coordinación y control (Dávila, 2001, p. 23 – 24).

Con ligeras variaciones y con algunas precisiones conceptuales, actualmente se sigue pensando en el proceso administrativo como lo planteó Fayol, un modelo propio de un contexto específico de principios del siglo XX, cuando aún la industria estaba en pleno crecimiento en mercados de demanda creciente.

En tales condiciones, era pertinente estudiar la administración desde sus dinámicas internas, pero a medida que el mundo se globaliza y se incrementan las interacciones, es menor el margen de maniobra de las empresas y más creciente su dependencia de factores externos. En este nuevo contexto, el proceso administrativo está vinculado a la estrategia que es, a su vez, el componente relacional entre la organización y su medio.

El proceso administrativo debe ser visto en relación con el entorno y la estrategia, lo cual implica que para estudiarlo se debe partir del diagnóstico situacional de una empresa, de su industria y, en relación con el territorio, conocer las oportunidades y amenazas que

pueden presentarse para la organización. En un mundo globalizado, no sólo compiten las empresas sino también las regiones, que tratan de atraerlas para generar empleo y crecimiento, lo cual introduce el tema de la competitividad regional como influyente en las estrategias y en los procesos de las empresas.

### El proceso administrativo

El administrador de empresas actúa sobre el proceso administrativo, campo dinámico de las organizaciones. Tal actuación consiste en tomar decisiones en diferentes momentos y con diferentes horizontes de tiempo: a corto, mediano o largo plazo, con efectos sobre parte o toda la organización y con diferentes niveles de certidumbre e incertidumbre.

Ante la pregunta sobre cómo estudiar el proceso administrativo, la respuesta más general es que debe estudiarse desde la organización, ya que se refiere a la dinámica que los dirigentes (empresarios y administradores) logran con el grupo humano para cumplir fines previamente establecidos, en perspectiva de largo plazo, en un territorio determinado y en un contexto económico y social (Mendoza, 2002, p.3).

El proceso administrativo tiene una tradición histórica íntimamente ligada con la manera en que se han desarrollado la economía y los procesos sociales: economías y sociedades cerradas; economías y sociedades abiertas; economías de producción a sociedades de la información.

Desde la perspectiva interna, en las organizaciones el proceso administrativo comprende funciones o pasos propios de una

12 Tanto Fayol como Taylor eran ingenieros y, por tanto, conocedores del tema de los procesos que consideraron como secuencias fijas de operaciones.

secuencia: Planear, organizar, dirigir y controlar (no siempre coordinada, pero sí de interacciones permanentes) que ejecuta una persona o colectivo social con una misión concreta y competencias para la coordinación, que se fueron escapando del desempeño de los accionistas y consejeros para ser asumidos, según Fayol, por un nuevo tipo de dirigente (Hatchuel, 2004, p. 2).

El primer elemento del proceso fue llamado Previsión y hoy se le conoce como planeación; en él, queda comprendida la función de prever, e implica una secuencia ordenada de operaciones para lograr un fin (Aktouf, 1998, p.116), que se visualiza antes de ejecutarse. La planeación surge como necesidad para enfrentar inicialmente los programas de producción y el ahorro de costos, y luego se convierte en la acción que busca disminuir la incertidumbre e incorporar el tiempo como variable de la gestión administrativa (Mendoza, 2002).

Seguida a la planeación se encuentra la función de organización, entendida como “el proceso de crear la estructura de una organización; (...) describe el marco formal o el sistema de comunicación y autoridad de la organización” (Robbins, 1996, p. 335), evaluando para la misma su tipología, características, principios y parámetros.

La organización puede ser comprendida como la ejecución lógica de actividades preestablecidas que se sustentan en tres grandes pilares: la estructura organizacional, las funciones y competencias de las personas y los procesos y procedimientos que integran la lógica operativa y de dirección de la empresa.

La evaluación de la función debe comprender tanto la dimensión vertical (principios clásicos del enfoque anatómico y fisiologista propuesto

por Fayol), como la dimensión horizontal, que permita determinar las relaciones sistémicas de la organización, su complementariedad en el alcance de los objetivos, la identidad axiológica determinante de la plataforma estratégica y los impactos que involucra la centralización o descentralización en sus decisiones.

Sin embargo, lo anterior no permite develar la condición de proceso si no se considera la función Dirección, que puede comprenderse como la gestión de los talentos humanos al interior de la compañía para garantizar el alcance de los propósitos organizacionales. Cuando se habla de dirección se debe hacer una apuesta por la comprensión de las personas, ello implica conocer su comportamiento tanto individual como de grupo, qué motiva a los colaboradores de la institución, identificar liderazgos en la empresa y, finalmente, establecer los mejores modelos de comunicación efectiva.

Sin embargo, como lo advierten Rego y Souto (2004):

*Muchas organizaciones modernas, por diversos factores, conducen a sus miembros al estrés, les dificultan la conciliación entre su trabajo y la vida familiar, limitan la iniciativa y el sentido de autonomía de las personas, les hacen exigencias ambiguas o contradictorias y los sobrecargan con trabajo, actúan de modo injusto en lo que concierne a las remuneraciones y las evaluaciones de desempeño. Son por tanto, espacios en los cuales los individuos sienten dificultades para realizarse como seres social, emocional e intelectualmente válidos. (...) Se puede afirmar que estas organizaciones son nocivas para la salud (física y sicológica) de sus miembros (p. 78 – 79).*

Por ello, González (2003) postula que:

*Gerenciar el talento humano significa formar, moldear las posibilidades latentes del ser humano, de tal manera que las empresas, las instituciones, las organizaciones humanas en general, se conviertan en escenarios de desarrollo individual y social para sus trabajadores, para ellas mismas y para su entorno, (...) Consiste en permitir la realización del potencial, de la capacidad, de la inteligencia, de la aptitud natural de los hombres y las mujeres que expresan en su libertad de ser, su mismidad, a través del trabajo, en tanto que el trabajo se convierte a su vez en factor fundamental para el desarrollo individual y social (p. 9).*

Lo anterior hace indiscutible para la administración y la academia, una función prioritaria en cuanto teoría del *management*: “llevar la discusión por el ser humano más allá del humanismo ingenuo e ideológico definido por las retóricas del discurso administrativo, es un encargo imperioso y evidentemente inexcusable” (Muñoz, 2009, p.27).

Ahora bien, para que las funciones anteriores se puedan desarrollar de la manera adecuada, se hace necesario implementar modelos de monitoreo permanente que identifiquen posibles desviaciones significativas en los estándares de manera oportuna, para garantizar procesos de decisión rápidos y confiables; a esta función se le conoce como control y es “el proceso de asegurarse que las actividades reales se ciñen a las actividades proyectadas” (Stoner, Freeman y Gilbert, 2003, p. 610).

Para que un control sea efectivo se requiere entonces cumplir con una serie de factores:

oportunidad y confiabilidad en la información, relación costo-beneficio, conducir a una acción correctiva, inteligibilidad, ubicación estratégica, entre otros.

El propósito de este sistema es “contribuir a que los gerentes incrementen el éxito del sistema administrativo general por medio de un control efectivo” (CERTO, 2000, p. 423).

Se espera que en el trabajo de investigación formativa, los estudiantes aborden el diagnóstico desde la perspectiva de identificación organizacional, su relación con las herramientas y aplicaciones derivadas de las funciones administrativas y las relaciones existentes entre la Macroeconomía y la Contabilidad de Costos como factores determinantes en la racionalidad empleada para la toma de decisiones que impacta el proceso administrativo y gerencial de las empresas.

### **Justificación de la investigación en administración**

La investigación en administración en Colombia es una necesidad porque el empresariado se encuentra en una realidad cambiante (de un modelo proteccionista a otro de “empresariado capitalista”) como consecuencia de los cambios en los últimos veinte años que reclaman a los empresarios estrategias para permanecer en un entorno inestable (Dávila, 2001, p. 58). Actualmente hay un nuevo modelo empresarial y diferentes configuraciones en las industrias, que en el caso particular de Risaralda, se constituyen en un reto para que los estudiantes y maestros las estudien en relación con la macroeconomía, la contabilidad de costos y las diferentes técnicas y herramientas para la toma de decisiones en ambientes de incertidumbre, base de la realidad organizacional.

## Referencias

Aktouf, O. (1998). *La administración entre tradición y renovación*. Univalle -Gaetan Morin.

Certo, S. (2000). *Administración moderna*. (8a ed) México: Pearson educación.

Dávila, C. (2001). *Teorías organizacionales y administración*. 2 ed. Bogotá: McGrawHill

González, L. (Enero, 2003). Presentación. En: *Revista Talento. Facultad de Psicología. Universidad de Manizales*, 1, pp, 9 - 10.

Hatchuel, A. (2004, enero). Volver a pensar la gestión. Un punto de vista histórico sobre las firmas como innovaciones institucionales. En: *Noticias de la regulación 47* Disponible en : [webu2.upmf-grenoble.fr/regulation/Leerte\\_regulation\\_espagne/index.html](http://webu2.upmf-grenoble.fr/regulation/Leerte_regulation_espagne/index.html) - 12k-.

Mendoza, J. (2002). *Las funciones administrativas: un enfoque estratégico y táctico*. Barranquilla: Uninorte.

Muñoz, J. (2009). A propósito del sentido de lo humano en la empresa: ¿utopía o realidad?, la disonancia entre la retórica del discurso administrativo y las prácticas de gestión humana. En: *Revista Gestión y Región. Universidad Católica de Pereira*, 8, 7–35

Rego, A. y Souto, S. (2004). La relación entre los climas organizacionales atentizóticos y las variables intención de salida de la organización, el compromiso organizacional y el estrés. En: *Academia. Revista Latinoamericana de Administración. Universidad de los Andes*, 32,77 – 101. Bogotá: Proeditor.

Robbins, S. y Coulter, M. (1996). *Administración*. (5a ed) México: Prentice Hall, Inc.

Stoner, J., Freeman, R., y Gilbert, D. (1996). *Administración*. (5a ed) México: Prentice Hall, Inc.

## MARCO TEÓRICO DE LA MACROECONOMÍA

*Nicolás Montoya Gómez*

*... Un individuo puede poseer riqueza, esto es, valores en cambio, y no poseer las energías necesarias para crear más objetos útiles: en este caso consume y se empobrece*

*Un individuo puede ser pobre: pero se enriquece en cambio si posee la energía bastante para crear una suma de objetos útiles superior a la consumida por él.*

*Friedrich List (1997)*

El crecimiento de la economía no implica siempre la disminución de la pobreza en una nación, es decir, el desarrollo económico no se limita al crecimiento del PIB per cápita; surge entonces el interrogante ¿qué es y cómo se logra el desarrollo de una economía?; según List, “la prosperidad nacional es función de la capacidad que se tiene para desarrollar las fuerzas productivas (...) La aptitud de crear riqueza es, en consecuencia, mucho más importante que la riqueza misma”. Una nación requiere del crecimiento armónico de los sectores de la producción y así garantiza el mejor estar de los individuos y el desarrollo de sus fuerzas productivas, se requiere pues “una división nacional de las operaciones económicas y una confederación de las fuerzas productivas de la nación”. Para desarrollar una economía, es necesario que el crecimiento económico esté acompañado del mejoramiento de las condiciones de vida de los habitantes y allí se hace de vital importancia la presencia del Estado (List, 1997, p. 16 - 55).

Para el logro de las metas planteadas en la economía colombiana, se han aplicado medidas económicas, políticas y sociales, en

concordancia con las medidas sugeridas por las economías dominantes; después de terminar la Guerra Fría, se ha modificado el concepto de Estado-nación y los conceptos supra-nacionales tienden a imponerse. Estas medidas aplicadas deben ser analizadas de acuerdo con el mejoramiento de las condiciones de vida de los individuos en nuestro país, (Montoya, 2007). Para dimensionar los impactos de estas medidas adoptadas, es importante analizar los resultados teniendo en cuenta que “el desarrollo incluye tres componentes esenciales –crecimiento económico, mejora de las estructuras económicas, sociales, políticas y bienestar” (Barreto, 2002, pp. 73 - 83).

Las transformaciones realizadas en las estructuras legales, políticas y económicas en nuestra nación, apuntan a la globalización que impone una especialización para el logro de una mayor eficiencia y el crecimiento económico, que no siempre se ve reflejado en un desarrollo económico, es así “que la capacidad del Estado resulta decididamente debilitada por la globalización de las principales actividades económicas, por la globalización de los medios y la comunicación electrónica y por la globalización de la delincuencia” (Castells, 2000-2004, pp. 237 - 271).

El análisis del comportamiento de la economía nos permite evaluar el resultado de las medidas adoptadas desde los años 90; esta evaluación en términos de desarrollo económico hay que realizarla teniendo en cuenta:

- **El crecimiento económico:** Para conocer cómo ha evolucionado el crecimiento económico, es importante analizar las diferentes variables agregadas que dan idea del

comportamiento de la producción, este análisis se hace a través del estudio del PIB, el PIB per cápita, el Ingreso Nacional, el consumo, el ahorro, la balanza comercial, la tasa de cambio, la situación fiscal, la situación económica internacional, entre otras. El conocimiento de esta evolución, permite identificar comportamientos recurrentes pero no periódicos en el tiempo (ciclo económico), y establecer explicaciones para ellos (Jiménez, 1999, pp. 15–33). Es importante realizar el estudio del ciclo económico de forma sectorial, es decir, de manera desagregada, identificando las actividades más y menos dinamizadoras de la economía y su grado de encadenamiento. Este ejercicio se debe realizar a nivel nacional y regional, identificando las tendencias y la relación causa-efecto del comportamiento de la producción y sus impactos sociales y políticos, y proporcionar así herramientas en la toma de decisiones tanto en el sector privado como en el público (Gaviria, 1992 pp. 100–121).

- **Mejora de la estructura económica, política y social:**

*La rápida difusión de las doctrinas neoclásicas de crecimiento y, en especial, de crecimiento endógeno, redujo el concepto de capacidad humana al de capital humano. El primero significa, interpretando a Sen, habilidad para generar bienestar y mayores libertades y oportunidades para su disfrute; el segundo en cambio, se circunscribe estrictamente a la esfera de la producción (Barreto, 2002 pp. 73–83).*

Es importante determinar si el crecimiento económico es sinónimo de

bienestar social; esto es sencillo de resolver si analizamos cómo ha sido el crecimiento de la economía y como ha sido el comportamiento de la pobreza. Se requiere pues, realizar análisis comparativos del comportamiento del crecimiento económico con variables que reflejen la calidad de vida de los habitantes, como niveles de desempleo, calidad del empleo, necesidades básicas insatisfechas, concentración de la riqueza, procesos de migración, entre otros.

- **Estado actual de las unidades productivas:** El conocimiento del estado actual de las unidades productivas es de importancia no sólo para identificar sus falencias a nivel sectorial y regional, las capacidades que sobresalen de los estándares regionales y nacionales, sino también para identificar los riesgos o posibilidades que pueden generar situaciones coyunturales o medidas de carácter político, económico y social. Este análisis no se puede realizar en forma individual sino en su conjunto; hay que analizar los efectos que estas situaciones generan a nivel sectorial, regional y nacional, para poder concluir sobre su conveniencia. En este ejercicio se hace necesario determinar en las unidades productivas, no sólo los volúmenes de producción, sino su productividad, competitividad, y establecer comparaciones que permita identificar su nivel de desarrollo.

### **Preguntas orientadoras**

El anterior documento tiene como objetivo dejar referentes teóricos e inquietudes sobre las aplicaciones de los contenidos de la

asignatura Macroeconomía a su trabajo de investigación en el aula y proceso de formación profesional como administradores de empresas. Para facilitar el proceso, se plantearán unas preguntas orientadoras:

1. Para realizar un análisis comparativo de la empresa en la que realiza su trabajo con respecto al crecimiento económico nacional, sectorial y regional, se presenta la siguiente pregunta orientadora: ¿Cuál es la relación existente entre el comportamiento de la empresa objeto del estudio y el ciclo económico de la industria y su sector económico?
2. Para realizar un análisis económico y social de las medidas de política económica adoptadas y cómo han incidido en los comportamientos del ciclo económico, se presentan las siguientes preguntas orientadoras:
  - ¿Cuáles son las medidas de política económica que han impactado más al sector en estudio, en el transcurso de ciclo económico analizado?
  - ¿Cómo ha sido el comportamiento de la calidad del empleo en el ciclo económico analizado?
  - ¿Cómo es el comportamiento de los indicadores de concentración económica en el ciclo económico analizado?

3. En la realización del análisis del desarrollo tecnológico de la industria a la que pertenece su empresa y la comparación con la misma, se sugiere la siguiente pregunta orientadora: ¿Cómo es el comportamiento del nivel de competitividad de la industria a nivel nacional y regional, en el transcurso del ciclo económico estudiado?

## Referencias

- Barreto, L. y Castillo, M. (2002). Economía Colombiana. *Revista de la Contraloría General de la República, Crecimiento o desarrollo: El reto en macroeconomía*, 73-83.
- Castells, M. (2000-2004). *La era de la información: Economía y sociedad. Volumen II El poder de la identidad*. Madrid: Siglo XXI.
- Ríos, M. y Sierra, H. (2004). *Fluctuaciones y crecimiento económico*. Pereira: Universidad Católica Popular de Risaralda.
- Keynes, J. (1936). *Teoría general de la ocupación, el interés y el dinero*. México. Fondo de Cultura Económica.
- List, F. (1997). *Sistema Nacional de Economía Política*. México. Fondo de Cultura Económica.
- Moncayo J. (1997). *Colombia en una perspectiva latinoamericana*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia, Red de estudio de espacio y territorio.

## MARCO TEÓRICO DE CONTABILIDAD DE COSTOS

### ¿Qué grado de aplicación poseen las herramientas derivadas de la contabilidad financiera y la contabilidad de costos en las empresas de la región?

*Mba. Nelson Londoño Pineda<sup>13</sup>*

Costo, en un sentido financiero, es toda erogación o desembolso de dinero (o su equivalente) para obtener un bien o servicio. En este sentido hablamos del costo de un viaje, lo que cuesta una carrera universitaria, comprar un artículo, construir un edificio, fabricar un producto, etc. (Hargadon, 1996, p.1).

Contabilidad de costos, en un sentido también general, sería la técnica empleada para recoger, registrar y reportar la información relacionada con los costos y, con base en dicha información, tomar decisiones adecuadas relacionadas con la planeación y control de los mismos (Hargadon, 1996, p.1).

La contabilidad de costos se entiende como un sistema de información que registra, acumula y procesa datos relacionados con el uso de recursos en la generación de un bien o un servicio, por parte de una organización empresarial; de acuerdo con la naturaleza de la empresa se diseña e implementa el sistema de costos más pertinente, de acuerdo con las metodologías disponibles.

En este sentido, los sistemas de costos se pueden dividir en: costos por órdenes de fabricación, propios de empresas que elaboran productos con base en órdenes de producción o pedido de los clientes; y, costos por procesos, utilizados en empresas de producción masiva y continua de productos

similares, en donde los costos de los productos se averiguan por períodos de tiempo (Bravo, 2005, p. 4).

La empresa puede optar por cargar costos reales o predeterminados a sus productos; los primeros implican cargar costos realmente incurridos (llamados también históricos), corriendo el riesgo de no poder medir sus niveles de eficiencia ni compararse con otras empresas del mismo sector. En el segundo caso, se puede partir de una estimación basada en períodos anteriores (se habla entonces de costos estimados) o utilizar costos estándar; estos se entienden como costos “científicamente” predeterminados teniendo en cuenta condiciones de eficiencia operacional propios de cada empresa. Estos últimos permiten, a través del cálculo y análisis de variaciones hacer un adecuado control a los elementos del costo y establecer indicadores de eficiencia operacional de la empresa.

Un sistema de costos debe permitir a la empresa responder de manera adecuada a los siguientes retos:

1. Determinar el costo de los inventarios de productos fabricados tanto unitario como global, con miras a la presentación del Balance General.
2. Determinar el costo de los productos vendidos, con el fin de poder calcular la utilidad o pérdida en el período respectivo y poder presentar el estado de Rentas y Gastos.
3. Dotar a la gerencia de una herramienta útil para la planeación y el control sistemático de los costos de producción.

<sup>13</sup> Profesor Asistente. Facultad de Ciencias Económicas y administrativas, Universidad Católica de Pereira.

4. Servir de fuente de información de costos para estudios económicos y decisiones especiales relacionados principalmente con inversiones de capital a largo plazo, tales como reposición de maquinaria, expansión de planta, fabricación de nuevos productos, fijación de precios de venta, etc. (Hargadon, 1996, p. 2).

Los dos primeros fines se refieren principalmente a la función contable básica de costeo de productos, que permite preparar los estados financieros y cumplir con las informaciones que se debe suministrar al gobierno (para liquidación de impuestos y estadísticas), a los accionistas, a las instituciones de crédito, etc.

Los otros dos fines se refieren principalmente a la función administrativa que debe cumplir la contabilidad de costos, mediante el suministro de información relevante y oportuna, que permita a la gerencia tomar decisiones adecuadas.

Un buen sistema de contabilidad de costos no debe limitarse únicamente a la función contable básica, sino que debe suministrar a la gerencia la información necesaria para la función administrativa, que en términos generales se podría denominar la función de “control de costos” (Hargadon, 1996, p. 3).

Cabe resaltar que la función financiera de una empresa tiene como punto de partida la existencia de un sistema de Contabilidad Financiera, acorde con los principios contables generalmente aceptados y la normatividad bajo la cual opera la empresa; y, derivado de este, un sistema de contabilidad de costos adaptado a las necesidades específicas de la organización. Ambos sistemas generan los insumos de información sobre los que se apoyan las herramientas

destinadas a la Gestión Financiera de corto y largo plazo. De igual forma, todas las decisiones financieras deben estar alineadas con la orientación estratégica de los negocios y la búsqueda permanente de una posición competitiva superior.

### **Preguntas orientadoras:**

¿Cómo es la estructura organizacional que responde por la orientación contable y de costos de la empresa? (Listado de cargos)

¿Maneja la empresa un sistema de Contabilidad Financiera? (¿Qué características posee?, ¿Qué decisiones toma la empresa con base en él?)

¿Posee la empresa un sistema de Costos? (¿Qué características posee?, ¿Qué decisiones toma la empresa con base en él?)

Los estudiantes deben asumir una posición crítica frente a ambos sistemas de información, para responder: ¿Lo que encuentran como práctica responde a la lógica del negocio? ¿Qué recomendaciones se derivan de dicho análisis?

Si en alguno de los dos sistemas de información la respuesta es negativa: ¿Por qué no se ha implementado dicho sistema? (Explorar las razones)

¿Tiene la empresa clasificados los costos y gastos de acuerdo con su comportamiento fijo o variable?

¿Utiliza la empresa plenamente su capacidad instalada? (De ser posible indagar el uso de capacidad instalada actual).

¿Cuáles son las Unidades Estratégicas de Negocios que posee la empresa?

¿Establece la empresa estimativos o presupuestos para el comportamiento de la operación? De ser así ¿Para qué período de tiempo?

¿Cómo establece la empresa sus mediciones de demanda esperada?

¿Cuáles son los criterios de fijación de precios que utiliza la empresa para su(s) producto(s)?

¿Ha calculado la empresa su punto de equilibrio? ¿Qué tipo de decisiones se apoyan en este indicador?

## Referencias

Hansen, M. (2007). *Administración de Costos. Contabilidad y Control*. (5 ed.). México: Thomson Editores.

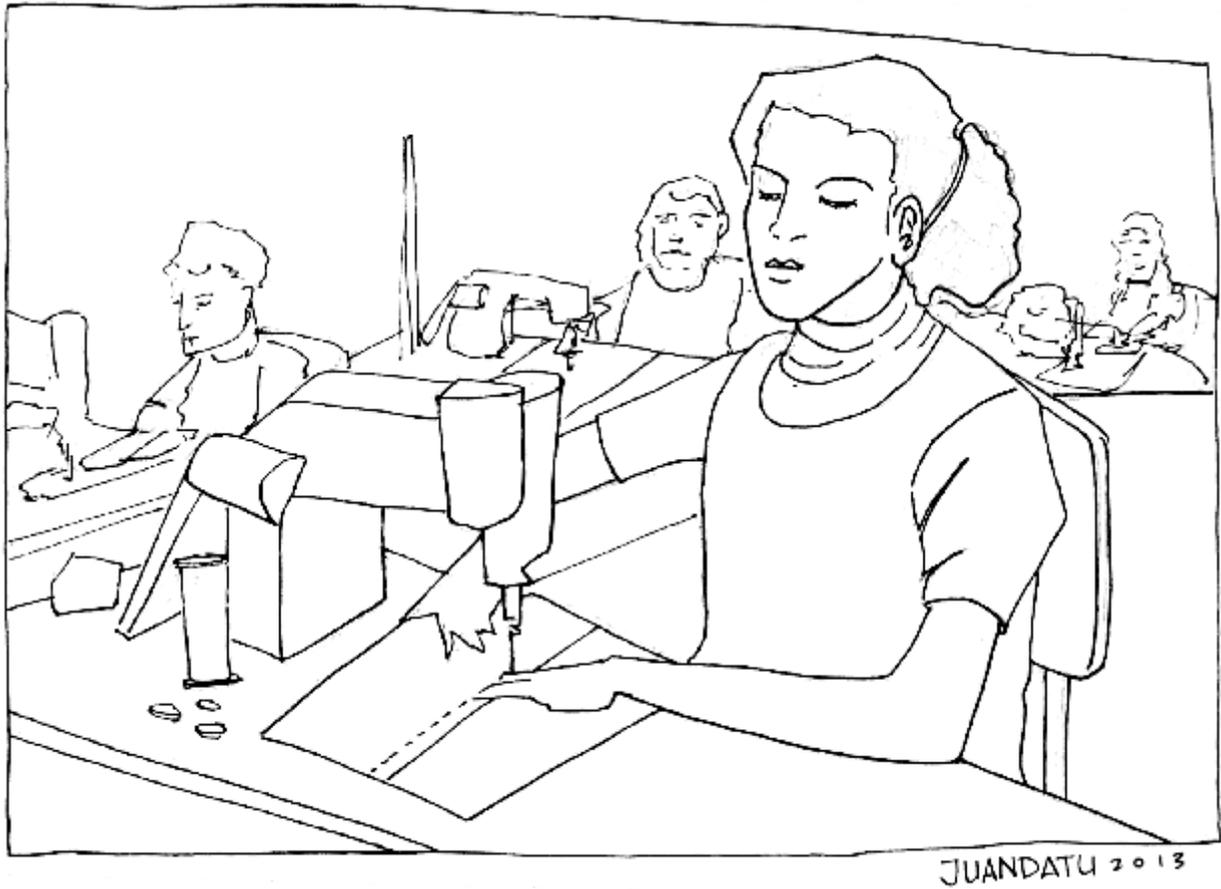
Hargadon, B. (1996). *Contabilidad de Costos*. (2 ed.). Bogotá: Norma.

Horngrén, C, Datar, S. y Foster, G. (2007). *Contabilidad de Costos: Un enfoque gerencial*. (12 ed.). México: Pearson Educación.

Gómez, Ó. (2005). *Contabilidad de Costos*. (5 ed.). Bogotá: McGraw Hill.

Padilla, D. (2007). *Contabilidad Administrativa*. (8 ed.). México: Mac Graw Hill.

Polimeni, R. (1995). *Contabilidad de Costos. Conceptos y aplicaciones para la toma de decisiones gerenciales*. (3 ed.) Bogotá: Mc Graw Hill.



## **APLICACIONES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO EN CONFECCIONES FRAGA**

### ***Administrative process applications in Confecciones Fraga***

*Rubén Daniel Grisales Duque  
Jhon Alexander Muñoz Jaramillo  
Salomón Muñoz Gutiérrez\**

---

\* Estudiantes de Administración de Empresas

## **SÍNTESIS**

Este artículo es resultado de una investigación cuyo objetivo general fue describir la forma de aplicación del proceso administrativo en Confecciones Fraga en cada una de sus funciones, y como objetivos específicos, determinar la operación de su estructura de costos, así como observar el comportamiento de las variables del ciclo económico y cómo estas afectan a la empresa. Por ello, se hace importante el conocimiento integral acerca de todas las actividades organizacionales y de los elementos macroeconómicos que afectan a la industria y a la organización, ya que ello facilita el proceso de toma de decisiones enmarcado en el proceso administrativo: planear, organizar, dirigir y controlar. El estudio es descriptivo de naturaleza cualitativa no cuantificada, empleando un método deductivo.

**DESCRITORES:** Proceso administrativo, ciclo económico, estructura de costos.

## **ABSTRACT**

This article is the result of an investigation whose general objective was to describe the way the managing process is applied in "Confecciones FRAGA" in each of its functions, and with specific objectives, to determine the costs structure, as to observe the behavior of the economic cycle variables and how this would affect the company. In consequence, it is important a complete knowledge about the organizations activities and about the macro economical elements that affects the industry and the company, since it simplifies the process of decision making framed within the managing process: planning, organizing, directing and controlling. The research is descriptive, qualitative and no-quantified, employing a deductive method.

**DESCRIPTORS:** Administrative process, economic cycle, cost structure

Risaralda se ha catalogado como un departamento

*Orientado a mejorar la productividad y la eficiencia económica general (...). A futuro se considera fundamental avanzar en acciones dirigidas a fomentar la competitividad de los sectores económicos, especialmente PYME, a través de un esquema de apoyos para facilitar la formación de agrupamientos empresariales y cadenas productivas (Gaviria, 2007, pág. 87)*

Se espera que tales esquemas demuestren a través de sus procesos de desarrollo comercial y empresarial, resultados continuos de capacitación y con estándares internacionales de buena calidad, ya que las relaciones productivas actuales generan capacidades de producción tanto en capital como en trabajo, teniendo en cuenta la dinámica empresarial como forma de acumulación y difusión del conocimiento en la transformación económica y social en la región (Cardona y Cano, 2007).

En este sentido, el estudio sobre la aplicación del proceso administrativo en confecciones Fraga se justifica a partir del análisis comparativo que las funciones administrativas en la compañía develan respecto al sector industrial de las confecciones, atendiendo a que “esta actividad tiene un importante papel en su desarrollo económico y social y ha estado presente en la economía desde el inicio de su proceso de industrialización (Ruiz, 2006, p. 103), fomentando la creación de empresas y fortaleciendo los sectores estratégicos a nivel regional.

Para los administradores, el proceso investigativo ha sido un elemento de apoyo importante para la construcción de nuevos

conocimientos, generando la necesidad de búsqueda continua de información que afiance la administración como un saber científico, puesto que, en el transcurso de los años la administración ha sufrido una falta de identidad y de criterio científico propio (García, 1997).

“La empresa, al ser parte de una sociedad, tiene un impacto y una responsabilidad con respecto a sus actos, lo que genera un aparente conflicto entre las utilidades y la responsabilidad social” (Mejía, Hoyos y López, 2009, p. 76); de allí que la tarea de la administración haya sido enfocada principalmente en el dirigir, organizar, planificar y controlar entes sociales creados con fines económicos y de acción social. En este proceso, la organización es evaluada como un sistema abierto, considerando que muchas variables externas afectan directa o indirectamente a la compañía y haciendo de este proceso un camino complejo para garantizar la gestión administrativa.

El conocimiento que se tenga sobre el sector y sobre el entorno permite establecer cuál es la situación competitiva de la empresa, allí es donde se fundamenta el objetivo corporativo y se toman decisiones para el planteamiento de estrategias que ayuden a solucionar las diversas situaciones a las cuales se ve enfrentada la empresa.

En el escenario del Departamento de Risaralda, específicamente en Pereira, si bien se ha destacado el espíritu emprendedor y la experiencia de empresarios en la región, otros factores centrados en la globalización y la mundialización socio-cultural, económica y política amerita esfuerzos en relación con el desarrollo empresarial en la región, ya que el alto sentido de competencia y la búsqueda de apoyos financieros y logísticos hacen que en

ocasiones el empresario pierda de vista sus proyecciones y objetivos. En este sentido, se hace necesario el examen permanente del sector de las confecciones en relación con las funciones de la producción, el mercadeo, las finanzas y la producción (Ruíz, 2001).

El desarrollo de la presente investigación plantea como referente orientador la pregunta ¿Cómo aplica confecciones Fraga el proceso administrativo?; con ello se pretende describir la forma como se aplica el proceso administrativo en la empresa en cada una de sus funciones, determinar la operación de su estructura de costos, así como observar el comportamiento de las variables del ciclo económico y cómo estas afectan a la empresa.

### **Diseño metodológico**

Esta investigación se adscribe a la tipología descriptiva, desde la definición de Hernández Sampieri: “Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a análisis” (2003, p. 80). Y siguiendo a Tamayo (1999, p. 44), “busca únicamente describir situaciones o acontecimientos; básicamente no está interesado en comprobar explicaciones, ni en probar determinadas hipótesis, ni en hacer predicciones.”

Además “Utiliza preferentemente información cualitativa, descriptiva y no cuantificada. Estos paradigmas cualitativos e interpretativos, son usados en el estudio de pequeños grupos. (p.44).

Esta investigación emplea un método deductivo, que “consiste en analizar lo particular a partir de lo general; en leer una situación concreta específica con la ayuda de

una matriz teórica general preestablecida” (Aktouf, 2001, p. 35). Método que permitirá contrastar la práctica cotidiana empresarial con la teoría planteada en la investigación.

El nivel de conocimiento de la investigación es de tipo comprensivo, debido a que la naturaleza de la información es cualitativa y pretende comprender la aplicación del proceso administrativo al interior del objeto de estudio definido. Adicionalmente, se utilizan técnicas e instrumentos de tipo cualitativo, como la entrevista, donde se formula una guía con una serie de preguntas para ser aplicada al gerente de la empresa. Igualmente, se utiliza la técnica de la observación directa, que permite observar los procedimientos que utiliza la empresa y así obtener la información necesaria para esta investigación.

### **Presentación de la empresa Confecciones Fraga**

#### **Misión**

Diseñar, confeccionar y comercializar prendas de vestir para damas, que satisfagan las necesidades del mercado en forma competitiva, preocupados siempre por la calidad de nuestros productos; cumpliendo con ética las obligaciones para con los clientes, proveedores, empleados, socios, el Estado y la Comunidad en la que se desarrollan las actividades de la empresa.

#### **Visión**

En el 2010 Diseños Fraga será la empresa modelo de excelencia en todos sus procesos, reflejada en productos competitivos a nivel nacional e internacional, entrega oportuna, liderazgo tecnológico y en la calidad de su gente.

## Reseña histórica

Fraga es una empresa creada en octubre de 2004 por un pequeño grupo de personas. Inicialmente se establecieron en el barrio Cuba para cubrir las necesidades de las mujeres cristianas de la ciudadela, y hoy, debido a la gran demanda de su producto, fue necesario trasladar las instalaciones hacia el centro de la ciudad de Pereira, donde opera actualmente. Fraga empezó a incursionar en el mercado nacional en el año 2007 en las principales ciudades del país y en este momento tiene presencia en 15 municipios del territorio nacional.

## Marco referencial

### Referente Teórico

La administración como campo científico del conocimiento se ha basado en principios fundamentales para la gerencia de las organizaciones; estos principios han sido tema de discusión en la academia. Uno de los teóricos en sustentar dichos componentes básicos de la gerencia fue Henri Fayol, precisando que:

*administrares prever, organizar, mandar, coordinar y controlar. Esta es una pequeña frase que marcará la administración con un sello indeleble hasta la actualidad; todos los libros y manuales administrativos siguen tratando de ello, particularmente gracias a Urwick, Koontz y O'donnell, a quienes Boisvert presenta como discípulos de Fayol que han configurado casi definitivamente el tema gerencial para el mundo entero. (Aktouf, 1998, p. 75).*

Aunque la esencia del quehacer administrativo sigue latente, muchos autores

han aportado ideas sobre este tema, haciendo que evolucione hasta como se le conoce en la actualidad: “La administración, en tanto disciplina y en tanto campo de conocimiento, está siempre en todas partes: planificar, organizar, dirigir y controlar. (...) estructura obligada en cualquier curso administrativo en cualquier parte del mundo” (Aktouf, p. 75).

Para la comprensión del proceso administrativo se hace necesaria la interpretación y comprensión de las funciones componentes. La primera, planear, posibilita la acción para el desarrollo

*de las actividades a corto o a largo plazo, hacer determinada elección del uso de los medios que se disponen en función de las informaciones particulares del entorno en el cual se habrá tenido el cuidado de conocer y delimitar aproximadamente, entendiéndose por entorno al conjunto de parámetros, proveedores, materias primas, leyes, clientes, competidores y el mercado de mano de obra, etc., que afectan directa o indirectamente la actividad específica de la empresa (Aktouf, p.117).*

Realizada la primera operación en su propósito de eficiencia y calidad administrativa, organizar se constituye en la segunda acción, fase fundamental de este proceso, permitiendo estructurar e integrar los recursos y los órganos responsables de su administración y estableciendo relaciones y funciones pertinentes entre ellos. Además, proporciona todas las cosas útiles al funcionamiento de la empresa, atendiendo a su organización material y social (Chiavenato, 1989).

En este orden del proceso, dirigir, en su esencia y acción administrativa, se constituye

en la función fundamental que motiva a todos los actores de la empresa a la búsqueda de la eficiencia y la calidad con el objetivo de influir en los individuos y los equipos a realizar su trabajo con responsabilidad, compromiso e identidad, donde elegir el mejor canal de comunicación es la mejor opción para resolver las dificultades y conflictos entre los empleados (Robbins, 2005).

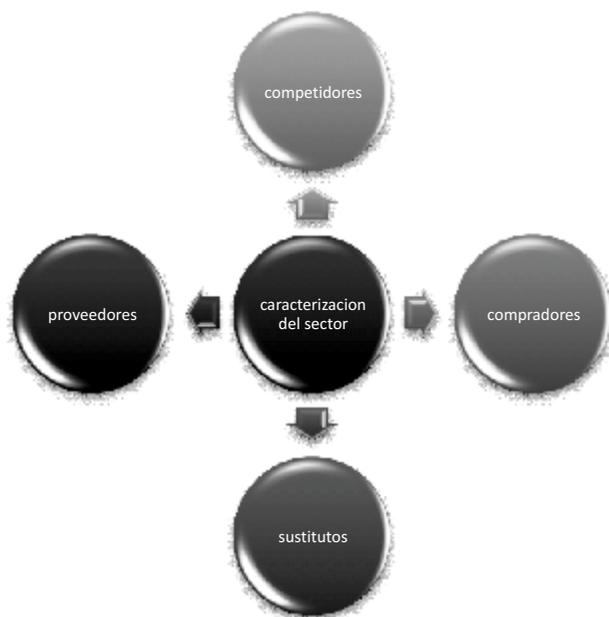
Ahora bien, como todo proceso administrativo requiere de seguimiento y evaluación, el control finalmente se hace necesario para verificar si todos los eventos ocurren de conformidad con el plan adoptado, las instrucciones transmitidas, y los principios establecidos; ya que su objetivo es localizar los puntos débiles y los errores para rectificarlos y evitar su repetición (Chiavenato, 1989).

Conjuntamente con las funciones administrativas, el gerente debe desarrollar aptitudes para el manejo apropiado de la organización, utilizando herramientas de diversas áreas del conocimiento, como lo son la contabilidad y la economía. Estas herramientas sirven como fundamentación básica para crear una ventaja competitiva en el sector industrial al cual pertenece la empresa, dado que se pueden comparar los costos de la organización con los de la competencia y así crear valor mediante un liderazgo de costos, también se puede analizar el comportamiento de las variables macroeconómicas y su influencia en el sector, y así implementar las estrategias adecuadas (Porter, 1998).

De este modo, la empresa debe tener en cuenta las cinco fuerzas competitivas que describen las características y las técnicas básicas del sector industrial: estas fuerzas corresponden al análisis de proveedores,

sustitutos, compradores, competidores actuales y potenciales (Porter, 1998), como se muestra en la figura 1:

**Figura 1. Fuerzas Competitivas del Sector (Porter, 1998)**



Interpretando a Porter, la primera fuerza son los competidores, aquellas organizaciones que ofrecen un mismo producto, comparten el mismo mercado y a su vez su rentabilidad (Porter, 1998). La segunda fuerza son los proveedores, quienes constituyen un vínculo en el sistema general de entrega de valor de la empresa puesto que son ellos quienes brindan los recursos para producir bienes y servicios (Kotler y Armstrong, 2007). Los siguientes son los clientes quienes se encargan de comprar bienes y/o servicios para un mercado específico (Kotler y Armstrong, 2007). Por último, están los productos sustitutos, son las firmas que ofrecen productos que pueden ser reemplazados por otros bienes o servicios de la industria y que además presentan una alternativa para satisfacer la demanda de los clientes, que son “el grupo constituyente de mayor importancia de la firma, que no deben ser tratados como rivales, sino como los

depositarios de una relación amistosa de larga duración basada en el cumplimiento, la confianza mutua y la integridad” (Porter, 1998, p. 71).

El marco de las cinco fuerzas permite que una empresa vea a través de la complejidad y señale aquellos factores que son críticos para la competencia en determinado sector industrial, y así mismo, identificar las posibles innovaciones que le brindarían una mayor utilidad al sector (Porter, 1998). Esta complejidad necesita de conocimientos en áreas económicas y contables, que son elementos pertinentes para el estudio del análisis de rivalidad y servirán de apoyo para analizar el comportamiento de la gerencia en los procesos de toma de decisiones.

Los costos son un egreso en que se incurre de forma directa o indirecta por la adquisición de un bien o en su producción; se define como gasto el costo que se relaciona con las ventas, la administración y la financiación de ese bien o su producción. Podría decirse también que los costos son egresos necesarios para adquirir o producir bienes, y los gastos son egresos necesarios para financiar las actividades de apoyo. Los costos están compuestos por tres elementos básicos:

**Costo de material directo (CMD):** La materia prima que interviene directamente en la elaboración de un producto.

**Costo de mano de obra directa (CMOD):** Es el pago que se puede asignar de forma directa al producto, tal como el salario de los colaboradores de base que intervienen directamente en la elaboración de los artículos, así como sus prestaciones sociales.

**Costos indirectos de fabricación:** Son todos aquellos que no son ni materiales directos ni

mano de obra directa, como tampoco gastos de administración y de ventas (Gómez, 1979)

Desde el punto de vista macroeconómico, se define el ciclo económico como el conjunto de fenómenos que se suceden en una época o periodo determinado; Boríssov lo conceptualiza como el movimiento de la producción capitalista compuesto de cuatro fases: crisis, depresión, reanimación y auge.

Algunas de las variables que intervienen en el ciclo económico son el PIB, que interpretando Sachs y Larraín (1993) es el valor total de la producción corriente de bienes y servicios finales dentro del territorio nacional durante un cierto periodo de tiempo, que por lo común es un trimestre o un año. También interviene el fenómeno llamado Inflación, que se define como el movimiento continuo a la alza en el nivel general de precios y se representa en términos porcentuales, al igual que la deflación, que tiene un comportamiento inverso a la inflación (Barro, 1986). La última variable que se presenta en el presente trabajo es la inversión, la cual obedece al flujo del producto en un periodo dado que se usa para mantener el *stock* de capital de la economía (Sachs y Larraín, 1993). Todas estas variables macroeconómicas están íntimamente relacionadas y el comportamiento de una afectará a las demás.

Las consideraciones propuestas anteriormente forman parte de las funciones administrativas, dichos referentes contables y macroeconómicos influyen en el administrador al momento de planear, organizar, dirigir y controlar, convirtiéndolo en un tomador de decisiones por excelencia. De esta forma, se puede afirmar que tomar de decisiones es sinónimo de administración (Robbins, 1987).

Para la toma de decisiones, la racionalidad es un elemento de suma importancia en el accionar de todo administrador. Interpretando Ortiz (1997) la racionalidad es toda justificación para nuestros actos o acciones, en la cual cada persona analiza un número variable de alternativas que puede tomar para resolver un problema.

Sin embargo, la racionalidad se ve restringida por diversos factores. Manucci sostiene que la mirada de la realidad que la persona tiene sobre el contexto es limitada y finita:

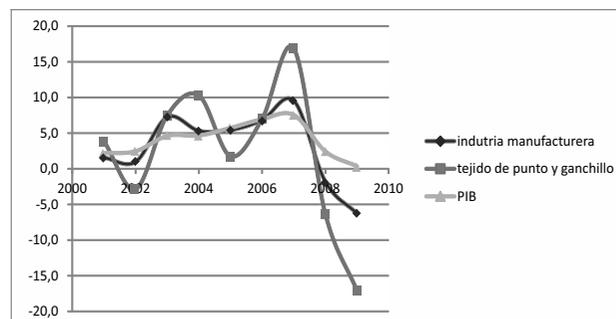
*En primer lugar, porque es imposible contar con toda la información disponible para decidir. En segundo lugar, desde la concepción de los sucesos emergentes, hay información que al momento de decidir todavía no existe y que surgirá según como se desarrollen e interactúen las variables de un acontecimiento (2006, p.25).*

## Marco contextual

### Contexto macroeconómico

En el análisis del contexto se comparan diversas variables macroeconómicas con el comportamiento del sector dedicado a la fabricación de prendas de vestir. En cuanto a la participación del sector y su representación con respecto al PIB, se puede apreciar el comportamiento de tres variables: la primera, tejido de punto y ganchillo, presenta un comportamiento cíclico con aceleraciones que llevaron a periodos de expansión en un tiempo comprendido entre 2003 y mediados de 2007.

**Figura 2. Comparación del PIB nacional con el PIB de la industria manufacturera y sector tejido punto y ganchillo (DANE, 2009).**

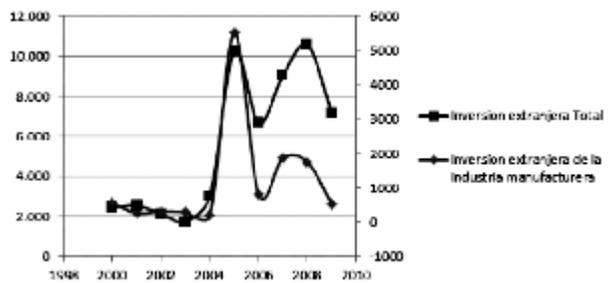


Igualmente, se presentaron desaceleraciones que llevaron a posteriores contracciones; la primera de ellas en 2002 y la siguiente finalizando el 2007.

Las siguientes variables, industria manufacturera y PIB, tienen comportamientos similares (cíclicos) como la variable anterior, pero de característica ascendente hasta finalizar el 2007, donde inicia una desaceleración y la industria manufacturera se contrae.

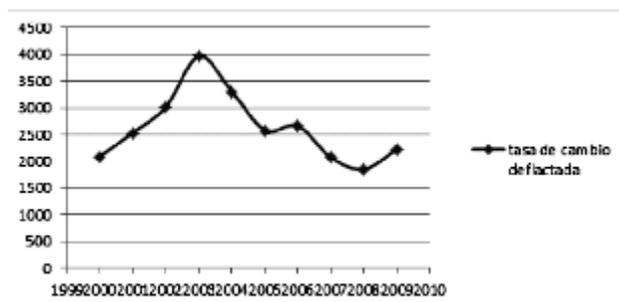
En cuanto a inversión extranjera total e inversión extranjera de la industria manufacturera, el comportamiento de ambas variables es cíclico y dependiente una de la otra: cuando crece la inversión extranjera total en 2004 también se acelera la inversión extranjera en la manufactura y ambas se desaceleran a principios de 2005.

**Figura 3. Comparación inversión extranjera total e inversión extranjera en la industria (DANE, 2009)**

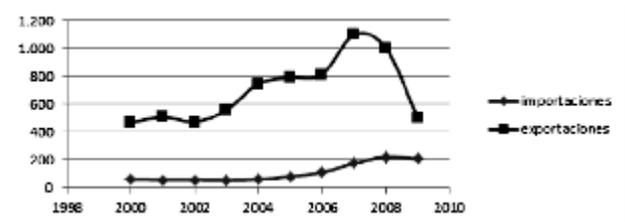


La tasa de cambio deflactada a precios constantes del año 2000 presenta un comportamiento ascendente hasta el año 2003. A partir de allí inicia un comportamiento cíclico descendente con una leve recuperación en el año 2008. La tasa de cambio está muy relacionada con la balanza comercial que hace referencia a las exportaciones e importaciones totales y del sector (Figura 5). Las exportaciones totales presentan un comportamiento ascendente del año 2000 al 2008, donde empieza un proceso de desaceleración, mientras que las importaciones del sector presentan el mismo comportamiento ascendente, pero su contracción se da un año antes.

**Figura 4. Tasa de cambio deflactada año base 2000 (DANE, 2009)**

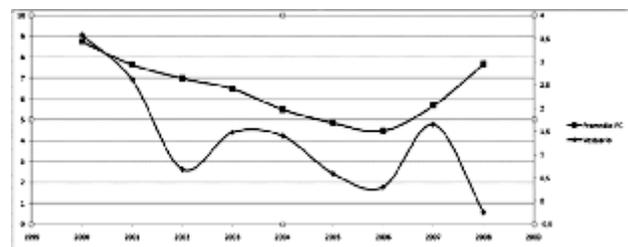


**Figura 5. Balanza Comercial (DANE, 2009)**



La última variable a analizar es la inflación, donde se puede observar que el precio del vestuario ha sido relativamente bajo con respecto al IPC; sin embargo, estos precios nunca han entrado en contracción, aunque su crecimiento es desacelerado.

**Figura 6. Índice de precios al consumidor nacional y sector (DANE, 2009)**



Para la elaboración de este proyecto investigativo se ha tomado como objeto de estudio la industria de la confección, debido a que la unidad de análisis se dedica a producir y comercializar prendas de vestir. Por ello, es importante indagar sobre la proyección en la región y su situación actual:

*Risaralda, como parte de la región del Eje Cafetero, Tolima y Antioquia, estará satisfaciendo la necesidad de vestirse bien, con calidad, entrega oportuna y bajo precio, a un mercado internacional equivalente a US\$ 120 millones al año. Alcanzará una participación de 0,15% de las exportaciones totales de Colombia hacia los Estados Unidos de la cadena*

*textil- confecciones y duplicará la participación en las exportaciones a la región andina” (Departamento Nacional de Planeación, 2007).*

Entre el 2002 y el 2005 la cadena presentó una balanza comercial positiva: las exportaciones fueron de US\$774 millones y las importaciones de US\$630 millones. Los productos de mayor participación en las exportaciones son ropa de algodón en tejidos planos, confecciones de fibra sintética y ropa de algodón en tejido de punto. Estados Unidos es el principal mercado de exportación, seguido por Venezuela, México y Alemania, mientras que los principales países de donde provienen las importaciones son Estados Unidos, Brasil y China (Departamento Nacional de Planeación, 2007)

La cadena en Colombia tiene una larga trayectoria y ha logrado penetrar con éxito en los mercados internacionales, gracias a la oferta de productos de excelente calidad, mano de obra calificada y cercanía al mercado norteamericano. Sin embargo, actualmente enfrenta una fuerte competencia de los países asiáticos en los mercados internos y externos por lo que debe superar sus problemas en materia de atraso tecnológico, altos costos de producción y contrabando, problemas relacionados con la importación de materias primas, investigación y desarrollo de nuevos productos (seda), formación del recurso humano y mejoras en los canales de comercialización (Departamento Nacional de Planeación, 2007)

### **Referente Contextual desde la Rivalidad**

El primer elemento a analizar son los compradores, los clientes en este caso. Particularmente, se diferencian dos tipos de clientes: el más representativo es aquel que

profesa la religión cristiana evangélica, puesto que este producto se diseño exclusivamente para este tipo de clientes; el número dos es el que no necesariamente profesa la religión a la que se ha hecho referencia, pero igualmente utiliza el producto. Para los dos tipos de clientes existen productos sustitutos de diferente clase; el cliente inicial puede buscar un producto similar que satisfaga la misma necesidad pero que sea de otro material o estilo. El cliente número dos posee una amplia gama de posibilidades para sustituir este producto; en este caso los sustitutos podrían ser pantalones, *jeans*, *shorts*, etc.

En relación con los proveedores, son grandes empresas dedicadas a la fabricación de textiles y medianas y pequeñas empresas que proveen botones, cremalleras y todo tipo de accesorios para la elaboración de las prendas.

Finalmente, los competidores corresponden a todas aquellas empresas dedicadas a la confección de este tipo de prendas con las mismas características.

### **Hallazgos**

Para el análisis del proceso administrativo en Fraga Confecciones, se realizó una entrevista a la contadora Ángela María Parra, quien nos informó acerca de los procedimientos de la empresa. Para la elaboración de la guía de entrevista, se tomó como punto de enfoque las tres materias pertenecientes al colectivo docente.

Para empezar, se indagó sobre la función de planeación y su aplicación en la empresa, lo cual arrojó como resultado una planeación empírica enfocada en el análisis del entorno, en donde elementos como clientes, proveedores, etc., les permite hacer la

planificación sobre ventas, producción, lanzamiento de nuevos productos y ayuda en la toma de decisiones, sobre todo en el corto plazo, porque sólo toman las oportunidades inmediatas que les brinda el entorno.

Posteriormente, se preguntó sobre la estructura organizacional y se observó que el organigrama establecido por la empresa Fraga posee una estructura simple, ya que no tiene los cuatro tipos y niveles de la administración, de los cuales se aprecian la alta gerencia, los de primera línea y por último, los operarios.

Todo organigrama o estructura organizacional cuenta con tres características importantes que son complejidad, flexibilidad y centralización; este organigrama (Fraga) se caracteriza por tener una estructura no compleja, ya que no cuenta con las cuatro áreas básicas, también presenta una estructura organizacional formal, ya que sus líneas de mando están correctamente establecidas, y por último, presente una estructura centralizada, ya que es una empresa relativamente nueva en donde la toma de decisiones está concentrada en los niveles de alta gerencia.

Por otro lado, se evidencia que la división del trabajo es especializada y que la unidad de mando está totalmente establecida, ya que cada cargo de la compañía posee un jefe inmediato y no hay dualidad de mandos. Ahora bien, los espacios de control se encuentran reducidos, ya que el nivel de alta gerencia es el que coordina el trabajo de las personas que cumplen con tareas variadas dentro de la empresa.

El organigrama no cuenta con criterios de departamentalización, pero sí se observan algunos parámetros que utilizaron para el

diseño de la estructura organizacional, tales como la complementariedad (unilinealidad entre sus cargos); la representatividad (triangular o piramidal), y la ausencia de *staffs*.

También cabe destacar que el esquema de la estructura organizacional presenta deficiencias, ya que no se especifica por cargos o por funciones si no que se le da un nombre de acuerdo con los departamentos y niveles de la organización.

Igualmente, la distribución del departamento de producción es mejorable, en sus divisiones de Diseño y Bodega, ya que tales procesos son inherentes a la producción de la empresa.

La última función del proceso administrativo que se analizó dentro de la empresa es el control. Allí se encontró que la compañía realiza un control enfocado en el departamento de producción, se revisa el inventario de los insumos productivos, se realiza un monitoreo diario sobre la mano de obra directa acerca del tiempo trabajado, se hace un control de la producción y se compara con las cantidades presupuestadas a principio de cada periodo. No obstante, no se realiza un proceso de control basado en indicadores de gestión empresarial, pero analizan elementos pertenecientes a la eficiencia y la eficacia de una manera cualitativa. De los elementos pertenecientes a la eficiencia y la eficacia, los más importantes son los materiales y mano de obra, para los primeros; y calidad y costo, para los segundos.

En lo concerniente a la operación contable de la empresa, se encontró que cuentan con un sistema básico de operacionalización de la información en la cual se registran las compras y las ventas de la organización realizadas en determinado periodo. Un

hallazgo inusual sobre la empresa es que la contadora realiza un estado de resultados mensualmente, para mantener informado al gerente. Puntualmente, la contabilidad de costos les permite hacer el proceso de planeación, de control y también la utilizan para declaraciones ante la DIAN y demás entes gubernamentales.

Además la empresa no maneja un sistema de costos, sino que ellos son 'derramados' en el lote producido calculando la cantidad de materia prima implementada y un porcentaje a la mano de obra, también carecen de una estimación adecuada de los costos fijos y variables correspondientes para la estimación de costos. Esta situación ha conllevado a la empresa a estimar precios de ventas basados en costos calculados y un porcentaje de utilidad que define el gerente dependiendo de la prenda.

La empresa no mide la demanda esperada debido a que los lotes producidos están comprometidos para sus clientes mayoristas y mantienen un rango poco elevado para las ventas al detal; a pesar de ello, sí tienen definido su punto de equilibrio con base en cantidad de unidades vendidas y de esta forma poder establecer el grado de liquidez con el que cuenta la empresa.

El análisis de las variables macroeconómicas estudiadas en el presente trabajo, arrojó diversos resultados. En primera instancia, al analizar el comportamiento del PIB y el sector (anexo No.1) se pudo notar que cada creciente en el sector aportó a que el PIB aumentara, y cuando hubo periodos decrecientes el PIB también descendió. En el año 2005, la inversión extranjera en el sector creció en grandes cantidades representando la mitad de la inversión extranjera total (ver anexo

No. 2); esto ocasionó un futuro creciente en las confecciones, especialmente en el 2006 y 2007, años en los cuales presentó un crecimiento porcentual del 7 y 17 por ciento respectivamente. Igualmente, se evidenció en los mismos años un crecimiento de las exportaciones y las importaciones y la tasa de cambio bajó un 22 por ciento.

Entre 2007 y 2009 el comportamiento del PIB nacional y el del sector presentan una desaceleración marcada:

*La crisis actual por la cual atraviesa la industria textil-confecciones obedece a varios factores que se conjugaron en contra del mercado colombiano en los tres últimos años, como la caída de la demanda mundial por efectos de la crisis financiera, la revaluación del peso, la baja en los precios internacionales de algunas materias primas, el contrabando como gran responsable de la crisis interna del sector y del desempleo, y el cierre de mercados clave para Colombia, como Ecuador y Venezuela, siendo estos últimos factores, los de mayor incidencia en el comportamiento del sector externo (Mapfre, 2010, p.1).*

Visto lo anterior, se puede evidenciar la caída en las exportaciones e importaciones correspondientes al sector, igualmente se nota una caída de la inversión extranjera la cual pasó de 1748 millones de dólares a 536 millones de dólares. Igualmente, la tasa de interés presenta un ligero crecimiento en el 2009 debido a la crisis actual del euro: “el sector confecciones, las últimas cifras suministradas por el DANE y publicadas por ANIF, en lo corrido del año a Junio de 2009 las exportaciones colombianas del sector confección sumaron US\$ 290 millones aproximadamente, lo que representa un

decrecimiento del -41,2% en el acumulado en doce meses a junio de 2009”, esto se debe mayormente a la crisis con Venezuela, ya que el 45,5% de las exportaciones son dirigidas a este país.

La empresa tiene conocimiento sobre el comportamiento del sector, pero afirma que su comportamiento no los afecta, ya que el nicho de mercado al cual se enfocan es muy específico y son pocas las organizaciones que se dirigen a este tipo de clientes; por eso la empresa ha presentado un crecimiento continuo a pesar del comportamiento negativo de la economía en el sector.

De igual manera, confecciones Fraga no se ha visto afectada por la reciente crisis económica y política entre Colombia y sus países vecinos, debido a que la exportación de sus productos la hacen mediante personas particulares que llevan los productos al exterior, pero en lotes muy pequeños.

Por último se destaca que todo tipo de decisión que se toma en esta empresa está respaldada mediante un tipo de racionalidad práctica basada en la experiencia y en el comportamiento de su producto en el mercado.

## Conclusiones

Fraga posee una estructura organizacional centralizada debido a que todas las decisiones las toma el gerente, quien a su vez es el dueño de la empresa (Gabriel Sepúlveda). El gerente no posee formación académica especializada en planeación industrial, por lo cual las técnicas de planeación se desarrollan empíricamente, teniendo en cuenta el contexto. Esta precaria planificación se puede evidenciar en la deficiente estructuración en el organigrama, ya que esta no posee los cuatro

tipos y niveles mínimos requeridos en la estructura de toda empresa.

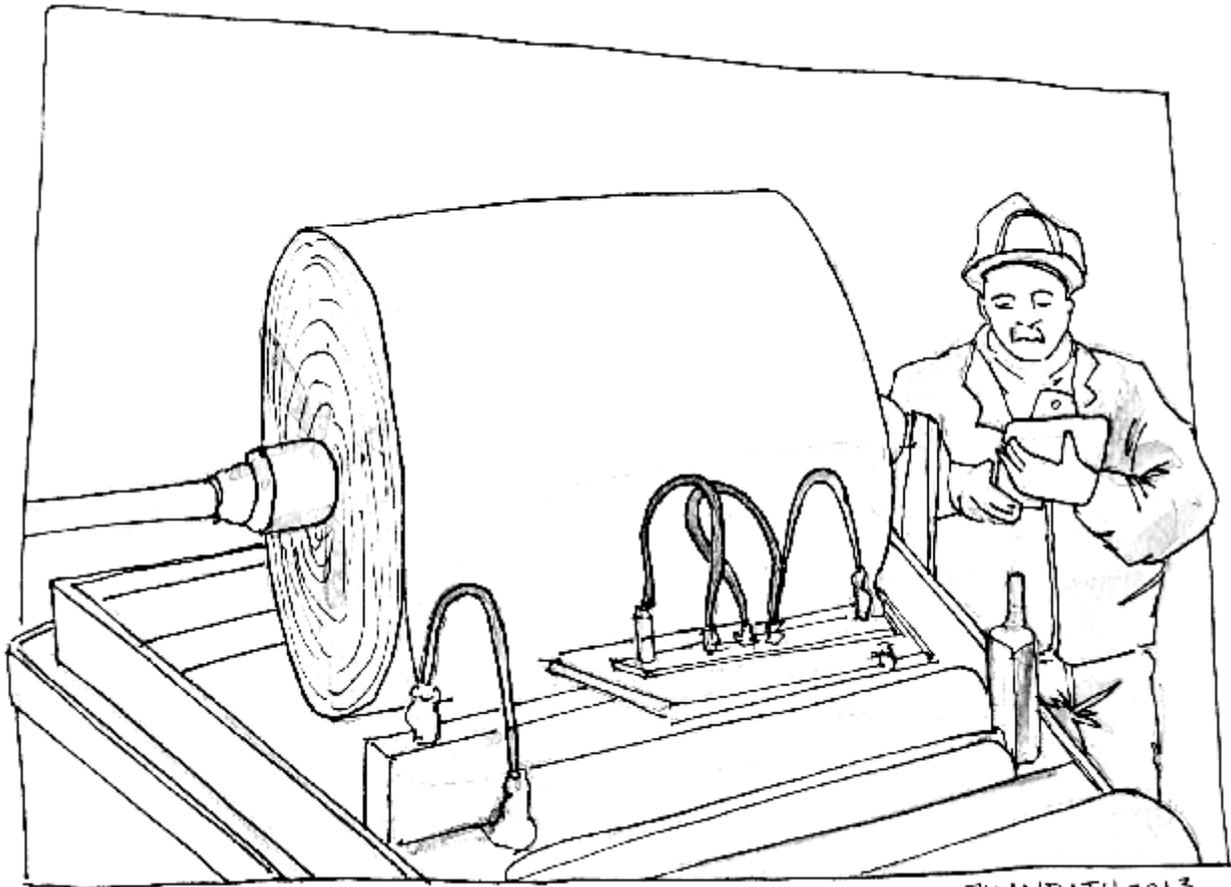
La empresa no posee un sistema de costos adecuado ya para calcular el costo y el precio del producto lo hacen empíricamente y no mediante el sistema de costos por procesos, que sería lo más recomendable. Sin embargo, sí controla permanentemente los procesos productivos en términos de tiempo y sobre los costos y utilidades, pero no utiliza indicadores de gestión.

También cabe concluir que a pesar del comportamiento negativo del sector, la empresa no se ha visto afectada, ya que el nicho en que se enfoca es muy específico y especializado, y hay muy pocas empresas que se dedican a atender al tipo de clientes de esta organización.

## Referencias

- Aktouf, O. (1998). *La administración entre tradición y renovación*. Cali: Artes gráficas Univalle.
- Aktouf, O. (2001). *La metodología de las ciencias sociales y el enfoque cualitativo en las organizaciones. Una introducción al procedimiento clásico y una crítica*. Cali: Universidad del Valle.
- Barro, R. J. (1986). *Macroeconomía*. México: McGraw Hill.

- Cardona, M. y Cano, C. (2007). La innovación empresarial y el mundo de las tecnologías de producción. *Revista Gestión y Región*, 3, 7-32
- Chiavenato I. (1997). *Introducción a la teoría general de la administración*. Mexico: McGraw Hill.
- Departamento Nacional de Planeación (2007). *Agenda interna para la productividad y la competitividad*. Bogotá: Autor
- García, R. (1997). *Epistemología de la administración: propuesta para la formación de los administradores*. México: UAM. Disponible en: <http://www.azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num8/doc7.htm>
- Gaviria, M. (2007). La política y el desarrollo regional, el caso de Risaralda a partir del proceso de descentralización. *Revista Gestión y Región*, 4, 67-90.
- Hernández, R. Fernández, C. Baptista, P. (2003) *Metodología de la Investigación*. México: Mc. Graw Hill.
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2007). *Marketing: versión para latinoamerica*. Mexico: Pearson education.
- López, C. (2002) *¿Qué es el ciclo económico, cuáles sus fases y características?* Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/eco/36/cicloeconomico.htm>
- Manucci, M. (2006). *La estrategia de los cuatro círculos. Diseñar el futuro en la incertidumbre del presente*. Bogotá: Norma
- MAPFRE, (2010). *Informe del sector textil y confecciones*. Disponible en: [http://www.crediseguro.com.co/dmdocuments/INFORME\\_SECTOR\\_TEXTIL\\_Marzo\\_2010.pdf](http://www.crediseguro.com.co/dmdocuments/INFORME_SECTOR_TEXTIL_Marzo_2010.pdf)
- Mejía L., Hoyos L. y López S. (2009). Responsabilidad social empresarial de una organización. Pereira. Universidad Católica Popular del Risaralda. *Revista Gestión y Región*, 7, 67-96.
- Ortiz, R. (1997). *La constelación racional*. Disponible en: [www.ecognosco.com/pensam/ramonort2.htm](http://www.ecognosco.com/pensam/ramonort2.htm)
- Porter, M. (1998). *Ventaja Competitiva*. México: Continental.
- Porter, M. (2001). *Estrategia competitiva*. México: Continental.
- Robbins, S. (1987). *Administración: teoría y práctica*. México: Prentice Hall.
- Ruíz, L. (2006). Prácticas administrativas y de producción en redes empresariales del sector de la confección. *Revista Gestión y Región*, 1, 101-146.
- Ruíz, L. (2001). Experiencias de espíritu empresarial. *Revista Páginas, de la Universidad Católica Popular del Risaralda*, 61, 59-72.
- Sachs, D. y Larrain, F. (1993). *Macroeconomía en la economía global*. México: Prentice Hall.
- Tamayo, M. (1999). *Aprender a investigar*. Bogotá: ICFES.



**LAS COMERCIALIZADORAS PEREIRANAS DE ALUMINIO Y SU RELACIÓN  
ESTRATÉGICA CON LOS PROVEEDORES NACIONALES:  
ANÁLISIS DE LA VARIABLE PROVEEDORES PARA EL SECTOR  
METALMECÁNICO EN EL DEPARTAMENTO DE RISARALDA**

***Pereira's aluminum dealers and its strategic relationship with domestic suppliers:  
Analysis of the variable Suppliers for the Metal-mechanical sector  
in the Department of Risaralda***

*José Román Vargas Galeano  
Erika Isabel Vélez Gutiérrez\**

---

\* Estudiantes de Administración de Empresas

## **SÍNTESIS**

Con este trabajo de investigación se pretende caracterizar las relaciones existentes entre la actividad comercializadora de aluminio y sus proveedores en el Área Metropolitana (AMCO), conformada por los municipios de Pereira, La Virginia y Dosquebradas. Adicionalmente, se pretende proponer un modelo que mejore las prácticas actuales. Para alcanzar los objetivos propuestos, se parte desde una perspectiva general dirigida al comportamiento del sector metalmecánico y su relación con los proveedores en la actualidad, para plantear así un nuevo modelo que busca el mejoramiento de la gestión con los proveedores, en el sector metalmecánico.

**DESCRIPTORES:** Comercio de aluminio, proveedores, gestión.

## **ABSTRACT**

With this research work it is pretended to characterize the relationship between the aluminum trading activity and its suppliers in the Metropolitan Area (AMCO), integrated by the municipalities of Pereira, La Virginia and Dosquebradas. Additionally, it is pretended to propose a model that can improve current practices. To achieve the proposed objectives, we start from a general perspective aimed to understand the behavior of the metal-mechanical sector and its actual relationship with suppliers, to generate a new model that can seek management improvement.

**DESCRIPTORS:** Aluminum trading, suppliers, management.

La importancia de estudiar los fenómenos locales posee varias connotaciones, en el sentido en que, de un lado, permite identificar los factores determinantes del crecimiento por actividades económicas en su dinámica, evolución y estructura; así como también permite visualizar las características diferenciadoras del AMCO en comparación con las demás regiones del país. Y por supuesto, estas diferencias se evidencian en la generación de bienes y servicios, y en el encadenamiento productivo partiendo de los proveedores hasta llegar al consumidor final.

Por lo tanto, en la segunda etapa de formación del programa de Administración de Empresas, se pretende generar un gran interés por diversos temas de importancia para la región y para la comunidad académica. Asimismo, esta investigación, aparte de ser un requisito del programa, brinda la oportunidad a los estudiantes de acercarse y conocer la dinámica del mercado para obtener un aprendizaje más objetivo, sobre la realidad de las organizaciones y la diferencia que existe con la teoría transmitida por la Universidad Católica de Pereira, quien a su vez, busca consolidar una cultura investigativa que le permita ser factor de desarrollo de la región y del país.

De igual manera, la realización del colectivo de V semestre de Administración de Empresas hace énfasis en la relación existente entre las empresas comercializadoras de aluminio con sus proveedores. La importancia de esta investigación radica principalmente en el valor que genera el sector metalmeccánico en Colombia, ya que este se ha constituido en uno de los sectores más significativos de la economía actual; asimismo, maneja un nivel tecnológico alto, lo cual ha permitido que sus productos y

servicios tengan las características propias de esta industria, trayéndole grandes beneficios.

### **Pregunta de investigación**

¿Cómo se caracteriza la relación entre la actividad comercializadora de aluminio y sus proveedores en el AMCO (Área Metropolitana Centro Occidente) y qué modelo se pueden proponer para mejorar las prácticas actuales?

### **Objetivos**

Como objetivo general, se pretende caracterizar las relaciones actuales entre la actividad comercializadora de aluminio y sus proveedores en el AMCO. De igual forma, se busca proponer un modelo que mejore las prácticas existentes.

Ahora bien, como objetivos específicos se espera, en primer lugar, identificar los productos, los comercializadores y los proveedores del sector metalmeccánico en el AMCO. Además, se pretende establecer las relaciones tanto formales como informales entre las empresas comercializadoras de aluminio con sus proveedores; y por último, proponer alternativas para el mejoramiento del modelo actual de la gestión de proveedores.

### **Marco teórico**

Con el objetivo de dar una idea general de la situación y evolución de la industria metalmeccánica en Colombia, se define el sector metalmeccánico como “el conjunto de actividades relacionadas con la fundición, fabricación de productos elaborados de metal y actividades de servicios vinculadas con el trabajo metalmeccánico” (UCPR, 2009, p. 4).

Entre los productos más representativos de este sector se encuentran los molinos manuales, las máquinas de afeitar no eléctricas, los machetes, las ollas a presión, las ollas de aluminio, los alambres de púas, los tambores de lámina de hierro y acero, las cerraduras para puertas, el alambre, las ventanas de aluminio y similares. Lo anterior evidencia la importancia de la industria en el país, ya que sirve con sus productos no sólo al consumo doméstico sino también a otros sectores, tales como la minería, los servicios públicos, la agricultura, entre otros.

Lo anterior se establece como un gran aporte para la sociedad, ya que, la industria está generando desde hace varios años, una serie de empleos directos e indirectos, por lo que dicho sector se ha destacado en el país por ser uno de los mayores contribuyentes a la generación de empleos; asimismo, se puede evidenciar que maneja personal altamente calificado y capacitado con el fin de desarrollar labores más complejas que permitan elevar sus ingresos y modernizar la economía.

En cuanto a su evolución, la industria metalmeccánica colombiana ha venido luchando constantemente para tratar de mejorar su eficiencia y productividad, logrando avances satisfactorios; de la misma forma, la industria se ha enfocado en obtener una mayor diversificación a través de sus nuevas líneas de producción, que van desde la manufactura más simple hasta aquellos productos que requieren de alta inversión tecnológica. Además, el notable crecimiento del sector industrial metalmeccánico en Colombia es indudable, ya que “sigue ocupando el primer lugar en cuanto hace referencia a generación de empleo, al mayor número de empresas, al sector que mayor valor agregado nacional aporta; al que paga

más salarios y prestaciones sociales; y es el sector que genera mejor tecnología” (Departamento Administrativo Nacional De Estadística, 1984-1986, p. 16).

Por lo tanto, en la historia del sector metalmeccánico en Colombia, se reconoce que el aumento de la producción se originó gracias al uso óptimo de los equipos existentes, al mismo tiempo que se inicia la elaboración de piezas de mayor tamaño con tecnología más compleja; adicionalmente,

*se introdujo la producción de electrodomésticos y se presentó la diversificación en artículos de ferretería, cerraduras, griferías y herrajes. También se presentó una diversificación en las empresas ya constituidas, donde se producían tubos de acero para la construcción, y se producen nuevos productos como la laminación de aluminio, laminación de acero plano en caliente y frío y la extrusión del cobre y aluminio (naciones Unidas- CEPAL, 1957, p. 253).*

Sin embargo, se puede observar que aunque el sector metalmeccánico en Colombia es el que emplea y demanda la mejor tecnología, “hasta la época se ha logrado mantener basada en tecnología importada; además, una gran parte de esta maquinaria importada está en buen estado pero es maquinaria ya obsoleta en el país de origen” (Bustos y Ríos, 1987, p. 43). Por lo tanto, se puede afirmar que, a pesar de que este sector se está desarrollando a tal magnitud en el país, frente a los países industrializados se tiene un gran atraso tecnológico, debido básicamente a que se está invirtiendo en maquinaria de baja tecnología, lo cual está generando como consecuencia un atraso inevitable y prolongado del desarrollo industrial frente a los mercados externos.

Por otra parte, la industria metalmeccánica en Risaralda “presentó desde el año 1982 una reactivación en el sector, debido a la baja en el ritmo de la inflación de las principales empresas industriales donde la restauración del mercado permitió al sector metalmeccánico recobrar la producción y el empleo” (Banco de la República, 1983, p. 8-9). Además, algunos subsectores pudieron incrementar su producción en porcentajes reales bastantes significativos; sin embargo, existieron algunas empresas de la región con problemas de liquidez debido a la lenta recuperación de cartera y dificultades para el financiamiento de capital para llevar a cabo el trabajo.

De otro lado, la compleja industria metalmeccánica constituye, un conjunto extremadamente amplio y diversificado de actividades económicas, cuya característica común consiste en el hecho de que los bienes y servicios producidos consolidan tecnologías en que los conocimientos y técnicas, relacionados con la producción, procesamiento y utilización de metales, (especialmente el hierro y aluminio), se ven reflejadas especialmente en la fabricación y comercialización de artículos para oficina, herramientas, artículos para hogar y ferretería, agropecuarios, envases y muebles metálicos, máquinas primarias y para otras industrias como el sector de alimentos, la minería, el sector agropecuario, la metalurgia, oficina, comercio, y por último, la fabricación y comercialización de artículos de aluminio, sobre el cual se enfocó esta investigación.

Según el Departamento Nacional de Planeación (DNP, 2009), Colombia es un importador neto de productos del sector metalmeccánico, ya que entre el año 2001 y 2003, el sector presentó una balanza comercial deficitaria al reportar

exportaciones por US\$222 millones e importaciones por US\$873,8 millones. Esta situación está especialmente marcada en los eslabones de máquinas primarias, de herramientas y de artículos para el hogar y ferretería, cuyo eslabón concentró el 47,1% de las exportaciones del sector, seguido por el eslabón de artículos de aluminio (11,5%) y de máquinas primarias (8,7%). En artículos de aluminio, el 70% de las exportaciones correspondieron a los productos de aluminio de uso doméstico, siendo este el que más concentró sus exportaciones a Estados Unidos.

Las empresas comercializadoras compran los productos provenientes de empresas siderúrgicas y transformadoras colombianas, e importan otra fracción, para posteriormente distribuirlos en el mercado nacional. Por lo tanto, el uso del aluminio es generalizada en todas las industrias por las ventajas que ofrece este metal no ferroso, como es su excelente resistencia a la corrosión y peso liviano; además, el aluminio permite crear una gran variedad de formas en los perfiles adecuados a las necesidades del mercado, contribuyendo a reducir costos en la unión de dos o más perfiles estándar para conseguir el perfil que se ajuste al uso final o la resistencia final, con pesos más manejables en obras, trabajos mecánicos sencillos y una excelente presentación que el aluminio con su apariencia propia ofrece.

Es por ello que para la realización de esta investigación de tipo exploratoria, se asignaron tres de las principales empresas comercializadoras de aluminio de la ciudad de Pereira: Ferroaluminios, comercializadora de materias primas e insumos de aluminio; Surtialuminios, que ofrece el mismo tipo de productos que Ferroaluminios; y por último, Credialuminios, que a diferencia de las otras

dos empresas, no comercializa materias primas sino diferentes tipos de productos terminados.

### **Diagnóstico de la actividad comercializadora de aluminio**

Con el propósito de alcanzar los objetivos propuestos para la realización de este trabajo se elaboró un diagnóstico de las principales comercializadoras de aluminio que se establecen actualmente en la ciudad de Pereira. Además, se realizó una relación entre las empresas comercializadoras con sus principales proveedores y su respectiva ubicación en el país.

En el diagnóstico, se encontró que en estas empresas comercializadoras existen diferentes estrategias de cambio, donde se involucran indiscutiblemente nuevas líneas e incluso llegan a fabricar productos terminados como en el caso de Credialuminios, para mayor comodidad de los diferentes consumidores, y para crear estrategias que la diferencien de las demás empresas, ya que, en el contexto actual, las organizaciones que se dedican a la comercialización, al igual que, en las grandes empresas industriales se evidencia la necesidad de cambiar los métodos de gestión, teniendo en cuenta que el centro de atención de las empresas son sus clientes, sus proveedores y sobre todo el personal que hace posible una efectiva productividad. Las negociaciones en las comercializadoras con los proveedores pueden resultar muy inciertas, por eso es indispensable que dichas empresas adopten medidas estratégicas para la selección de sus proveedores.

Además, en este diagnóstico se puede evidenciar que el grado de concentración de

los proveedores de las empresas comercializadoras de aluminio es bajo, ya que estos se encuentran muy dispersos, e incluso Ajoever es una empresa multinacional con plantas de producción y distribución en muchos países; y las demás empresas proveedoras aunque son nacionales se encuentran en diferentes ciudades del país: Vitral está ubicada en la ciudad de Bogotá, Alumina se ubica en Cali, Alucol en Pereira, mientras que Emma y C.A Mejía & CIA se encuentran localizadas en Medellín.

El bajo grado de concentración de los proveedores, representa un problema para las empresas comercializadoras de aluminio Ferroaluminios, Surtialuminios y Credialuminios, ya que en una industria se debe buscar en lo posible la cercanía geográfica de los proveedores, para obtener de ellos entregas más frecuentes, que acompañen de cerca el propio programa de fabricación, con posibilidad de detectar rápidamente solución a las fallas, y participación activa de los proveedores en el desarrollo de nuevos productos y de mejoras sobre los productos existentes; y sobre todo para no incurrir en sobre costos de transporte de los insumos o productos.

Lo anterior conlleva a que las empresas comercializadoras de aluminio posean relaciones completamente formales con sus proveedores, ya que estas suelen desarrollarse en las negociaciones, contrataciones y acuerdos entre empresarios y proveedores. Se busca llevar así unas contrataciones con criterios previamente establecidos, donde se instauran las fechas de entregas, la cantidad solicitada, los descuentos por compras en volumen, el lugar y hora de entrega, entre muchos otros aspectos.

Bajo los anteriores criterios de las contrataciones, se puede identificar en las empresas comercializadoras de aluminio diversas variables relevantes a la hora de la negociación, como las políticas de plazo y de pago. En la empresa Ferroaluminios, los pagos que se realizan a los proveedores son de contado; en cambio en la comercializadora Surtialuminios los pagos se hacen a crédito con un plazo de 60 días; de igual manera, la empresa Credialuminios paga a sus proveedores a crédito, con un plazo no superior a 30 días.

Otra de las variables importantes es el tiempo que se demora el recibo de los insumos en las empresas. En el caso de Ferroaluminios, el tiempo de entrega de insumos es de 15 días; para Surtialuminios, depende del lugar donde se encuentre dichos insumos; si están en bodega sólo se demora 4 días en llegar, pero si los insumos están por fabricar en la empresa proveedora, se demora de 3 a 4 semanas; y para la empresa Credialuminios el tiempo de entrega es de 3 días.

Por último, se encuentra la variable de los descuentos, ya sea por pronto pago o por volumen: para Surtialuminios el máximo descuento es del 14% incluido el descuento por compra en volumen y el de pronto pago; para Credialuminios el descuento se establece por separado, por volumen equivale al 5% y por pronto pago al 3%. Sin embargo, en la entrevista realizada a Ernesto Granada, empresario de Ferroaluminios, se evidencia que el dato por descuentos es desconocido para ellos, ya que la sede principal se encuentra en Bogotá y es la que suministra los insumos necesarios a las sucursales de todo el país, incluyendo la de Pereira; por lo tanto, el descuento por volumen y por pronto pago no se conoce, pero se supone que es alto, puesto que la empresa principal paga de contado a sus proveedores.

### **Propuesta de modelo de gestión de los proveedores de las comercializadoras de aluminio: “Un nuevo modelo para comprar”**

Después de realizar el diagnóstico, se elaboró un nuevo modelo de gestión de los proveedores de las empresas comercializadoras de aluminio, donde se pretende proponer alternativas para el mejoramiento del modelo actual de la gestión de proveedores, además de identificar políticas que mejoren la relación con los mismos, y por último, acercar a las empresas comercializadoras de aluminio al mejoramiento de los procesos e innovación.

A partir del diagnóstico de la actividad comercializadora de aluminio se identificaron los errores más relevantes del modelo actual, los cuales consisten básicamente en la falta de una alianza estratégica con las demás empresas de la región que comercializan y compran los mismos insumos o materias primas.

*Se evidencia la necesidad de tal alianza o asociación estratégica, puesto que la esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente. Las fuerzas externas al sector industrial son de importancia principalmente en un sentido relativo; dado que las fuerzas externas por lo general afectan a todas las empresa del sector industrial y la clave se encuentra en las distintas habilidades de las empresas para enfrentarse a ellas (Porter, 1991, p.16).*

Esto indica que es necesario tener en cuenta el contexto actual de las negociaciones y su incidencia con las nuevas tecnologías, las

condiciones de cambio continuo, la globalización, las crisis y la competencia que se manifiesta la mayoría de veces en los lugares imprevistos.

*La principal falla que presenta el modelo actual es que algunas de las empresas comercializadoras de aluminio compran al mismo proveedor productos idénticos, pero con diferenciación en costos, ya que estas empresas incurren en el alto costo de la intermediación, que se puede eliminar si se unen para la compra en masa de los volúmenes de materia prima e insumos requeridos para la elaboración y comercialización de sus productos. Acorde con la creciente atención sobre compras, la tendencia hacia la reingeniería de los procesos de negocios desplazó la atención hacia los procesos que involucran diferentes funciones del negocio, más que a las jerarquías de negocios tradicionales (Laseter, 1998, p. 1).*

Esto indica que el entorno ha cambiado y la atención se debe centrar en el proceso y no en la función, y es necesario luchar para mejorar los procesos de compra y por obtener el máximo valor de los proveedores de materiales y servicios.

Una de las principales razones por las cuales emplear un nuevo método de compra se debe a que las empresas proveedoras de aluminio se encuentran ubicadas en diferentes partes del país; incluso Ajover es una multinacional con plantas de producción y distribución en diferentes países; y las demás empresas proveedoras, aunque son nacionales, se encuentran en diferentes ciudades del país: Vitral está ubicada en Bogotá; Alumina en Cali; Alucol en Pereira; mientras que Emma y C.A Mejía & CIA se encuentran en Medellín. Esto hace que se eleve el precio de

las materias primas e insumos, por los gastos de transporte e intermediación.

Con el mejoramiento del modelo actual, las empresas comercializadoras de aluminio pueden concentrar esfuerzos conjuntos para identificar los elementos y los generadores críticos de costos, además de efectuar políticas de relación con los proveedores, que se pueden desarrollar en la compra en masa y no independiente de las empresas localizadas en Pereira; así, las empresas proveedoras no perderían ingresos por ventas sino que se unificaría la venta de la región bajo los criterios de un solo contrato, con relaciones muy formales que establezcan los descuentos por pronto pago y por compra en volumen, además del mejoramiento de los tiempos de entrega de las materias e insumos. De igual manera, se puede implementar la política de la integración del plazo para el pago por parte de las empresas a la alianza y la forma de pago a crédito.

La alianza, debe pedir a sus proveedores materias e insumos de alta calidad que permita mantener altamente satisfechos a los clientes de las empresas regionales, asimismo, la alianza debe impedir que la disminución de los costos conlleve al deterioro de la calidad de los insumos por las constantes compras en masa, e identificar los mejores proveedores, como lo son Ajover, por su gran trayectoria internacional que maneja precios en el mercado muy competitivos y por su implementación tecnológica que está inspirada en la calidad de sus productos; otro proveedor importante es Vitral, que aparte de ser una empresa de gran tamaño, se basa principalmente en el proceso de fabricación que garantiza la calidad de los productos. Y por último, un proveedor opcionado para la alianza es Alumina, ya que esta empresa ofrece al mercado un amplio portafolio de

productos dirigidos a satisfacer las necesidades de los clientes y también centra su innovación en el aseguramiento de la calidad.

Las anteriores son las empresas más opcionadas para ser los proveedores del nuevo modelo de compra; la empresa Alucol no se incluye, ya que esta empresa es la que más costos genera por intermediación en la región, debido a que se encuentra ubicada muy cerca y aparte de esto, provee a Ferroaluminios y a otras empresas comercializadoras con altos precios. Otra empresa que no ingresa al modelo es Emma, puesto que no ofrece mayores descuentos por compra en volumen, y no ofrece la calidad necesaria, siendo así poco competitiva comparada con Alúmina, Vitral o Ajovert.

Sin embargo, para la nueva alternativa de compra existen principalmente dos dificultades: la primera es la eliminación del proveedor local Alucol, ya que, como se mencionó anteriormente, es la empresa que más altos costos de intermediación genera a la actividad comercializadora de aluminio, debido a su ubicación cercana con las empresas de la ciudad; el problema se presenta porque Alucol compra materias primas a los mismos proveedores que las comercializadoras, pero las vende a Ferroaluminios y a demás negocios informales con el costo adicional de intermediación.

La segunda dificultad que presenta el modelo se basa en que Ferroaluminios es una de las doce sucursales que tiene la sede principal que se ubica en Bogotá, y que esta a su vez suministra cada 15 días las materias e insumos a Ferroaluminios, siendo la empresa que más se le dificulta la implementación del nuevo modelo, debido a que no posee poder de compra.

Por lo tanto, este proceso de mejoramiento contribuye al incremento de la competitividad de las empresas comercializadoras de la región que pertenezcan a ella, ya que se evidencia en medición, nuevos precios para el mercado, estándares más altos de calidad y una mayor innovación al implementar nuevos productos al portafolio en el caso de Credialuminios, que comercializa los productos terminados; y para Ferroaluminios y Surtialuminios, la venta de nuevos productos para los negocios informales.

Por último, se puede interpretar que la racionalidad manifiesta en el sector, a pesar de ser de tipo económica y comercial, no es la más óptima, debido a que se encuentra entre las empresas comercializadoras de aluminio, la individualidad de compra, lo que conlleva a su vez a ser menos competitivas con su precios en el mercado local, además de los altos costos en los que incurren por intermediación, incluso sin percibirlo. No existe en la actividad una racionalidad que presente mejores opciones de compras y relaciones entre las empresas y los proveedores (Figura 1):

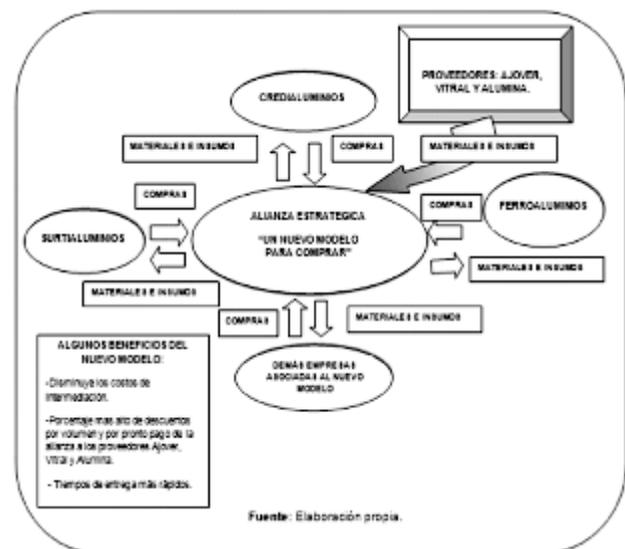


Figura 1 - Nuevo modelo de compra

## Conclusiones

A través del desarrollo de la investigación se pudo concluir, en primer lugar, que, la racionalidad manifiesta en el subsector a pesar de ser de tipo económica y comercial, no es la más óptima, debido a que la individualidad de compra se encuentra entre las empresas comercializadoras de aluminio, lo que conlleva a su vez a ser menos competitivas con sus precios en el mercado local, además de los altos costos en los que incurren por intermediación

Con el propósito de satisfacer la necesidad manifiesta en el subsector de crear un equilibrio entre las comercializadoras de aluminio de la ciudad de Pereira y sus proveedores, se desarrolló un nuevo modelo de compras que requiere cambios amplios, tanto en los procesos como en la organización e incluso en la infraestructura de apoyo. Por lo tanto, la implementación de esta nueva estructura de gestión de proveedores, es mucho más que una relación entre las empresas y los proveedores a través de compras. Más bien es una actividad multifuncional que produce un plan de acción para muchos años.

## Referencias

Banco de la república. (1983). *Departamento de Investigaciones Económicas. Departamento de Risaralda. Informe Económico*. Pereira.

Bustos, L. y Ríos, I. (1987). *Diagnóstico de la industria metalmeccánica en el área metropolitana Pereira y Dosquebradas*. Pereira: Universidad Tecnológica de Pereira.

Confecciones Fraga, Diseño exclusivo. *Misión y Visión*. Disponible en <http://fragaexclusivo.com/empresa.html>

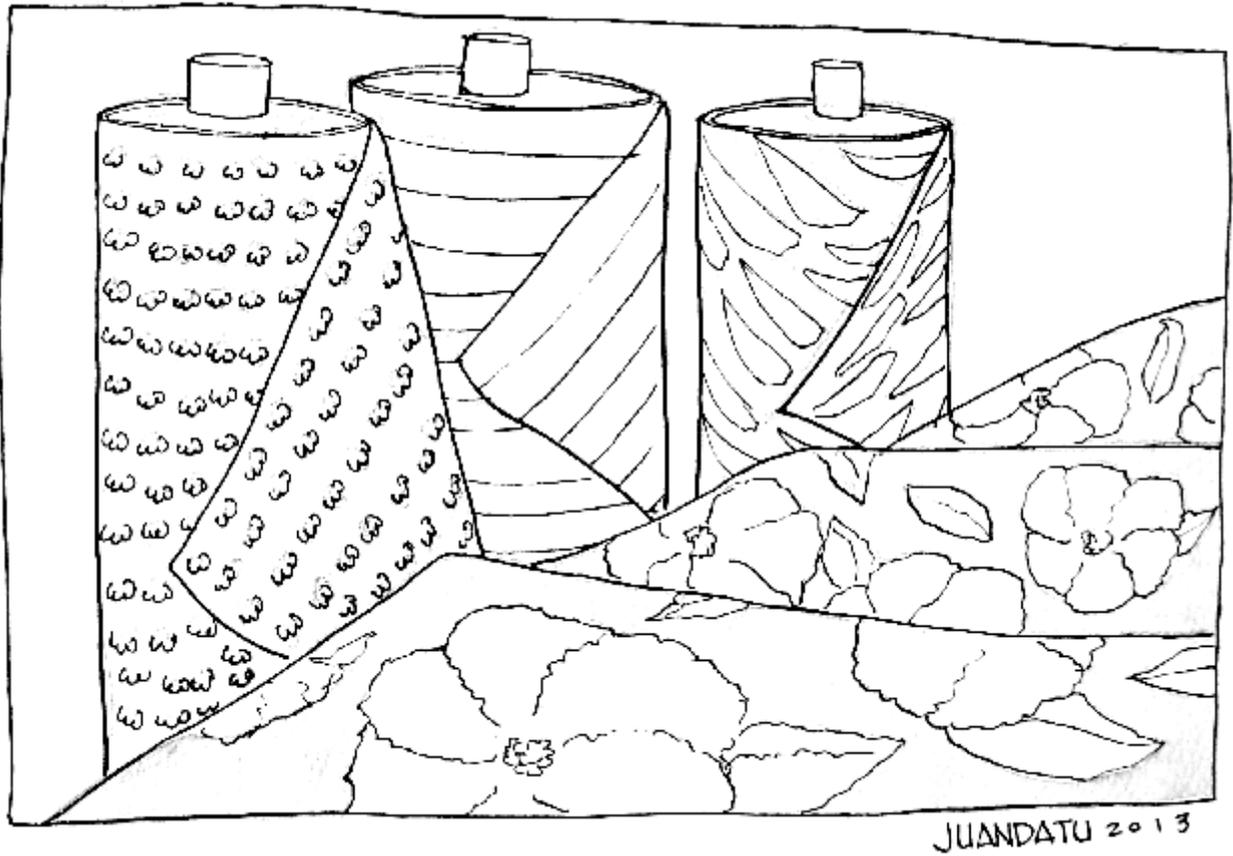
DANE (Departamento Administrativo Nacional de Estadística) (1984-1986). *Proyecto metalmeccánico*. Bogotá: Autor.

Laseter, T. (1998). *Alianza estratégica con proveedores*. California: Norma.

Naciones Unidas- CEPAL. (1957). *Análisis y proyecciones del Desarrollo de Colombia*, México.

Porter, M. (1991). *Estrategia competitiva: técnica para el análisis de los sectores y de la competencia*. México: McGraw Hill

Silva, C., Galvis, A. y Londoño, N.. (2009). *Colectivo de docentes y estudiantes de V semestre. Análisis de la variable proveedores para el sector metalmeccánico en el departamento de Risaralda*. Pereira: Universidad Católica Popular del Risaralda.



## **ENTORNO Y PROCESO ADMINISTRATIVO DE NICOLE S.A.**

### ***Nicole S.A. environment and administrative process***

*Andrés Felipe Aguilar Saldarriaga\**  
*Alexandra Jaramillo Gutiérrez\**  
*Mariana Ramírez Sánchez\**  
*Samuel López Castaño\*\**

---

\* Estudiantes de Administración de Empresas

\*\* Profesor

## **SÍNTESIS**

El entorno y proceso administrativo de las organizaciones determinan factores importantes para su desarrollo y competencia; estos se ven reflejados en las decisiones y estrategias que cambian el rumbo de las compañías, trayendo beneficios tales como optimización de recursos, reducción de costos y un mejor clima laboral, dependiendo del tipo de organización y los bienes a disposición. En este proyecto se realizó un análisis a la empresa NICOLE S.A., perteneciente al sector de la confección, cuyo recorrido y experiencia brindó las herramientas necesarias para llevar a cabo esta investigación.

**DESCRIPTORES:** Entorno, proceso administrativo, estrategias, organización.

## **ABSTRACT**

The environment and administrative process of organizations determine important factors for their development and competition; these factors are reflected in the decisions and strategies that change the direction of companies, bringing benefits such as resource optimization, cost reduction and a better working environment depending on the type of organization and the assets available. In this research an analysis was performed to the company NICOLE S.A. which belongs to the clothing industry and that due to its experience, offered the necessary tools to carry out this investigation.

**DESCRIPTORS:** Environment, administrative process, strategy, organization.

En la actualidad, la organización no se ve como algo impenetrable y poco influenciado por los factores externos; por el contrario, se ve como un sistema complejo que depende de todos los cambios que vive, tanto interna como externamente y también de los que sufre el entorno en el que se desenvuelve e interactúa la empresa (Aguilar, Jaramillo y Ramírez, 2008).

La relación entre el proceso administrativo y el entorno juega un papel importante en el éxito de una organización, ya que la elección de las diferentes estrategias que el proceso administrativo pone a disposición, depende de las ventajas y desventajas que proporcione el entorno. La elección de estrategias varía según la organización, pues ninguna es igual a otra dada la gran cantidad de variables que las influyen, por lo cual es necesario trazar un nuevo camino para cada empresa, según sus exigencias y recursos disponibles.

El entorno y proceso administrativo son aspectos trascendentales y extensos dentro de las organizaciones, por lo cual se dificulta su análisis si se hace de manera global; es por esta razón que el análisis se realizó en un tipo de organización específica, en este caso del sector de la confección (Nicole S.A.).

En organizaciones relacionadas con la confección la toma de decisiones es constante, el proceso administrativo permite maximizar los recursos con que cuenta la empresa seleccionando la alternativa que no solo satisfaga las necesidades, sino que optimice los recursos teniendo en cuenta las posibilidades que el entorno ofrece.

El crecimiento de las organizaciones del sector de la confección ha sido acelerado debido a los procesos económicos que vive el mundo actual, tales como la globalización,

que obliga a las empresas a ser más competitivas tanto con precio como con producto. Este crecimiento significa la creación de nuevos puestos de trabajo, lo que disminuye las problemáticas sociales. Tales logros no serían posibles sin la aplicación del proceso administrativo; es allí donde radica la importancia de esta investigación que buscó estudiar la relación existente entre el proceso administrativo y el entorno en el que se desenvuelve la organización estudiada.

Dentro de la industria se viene aplicando una serie de estrategias que buscan una mayor adaptación a las condiciones externas y que le permiten un crecimiento sostenible y duradero en el tiempo.

Se tomó como marco de referencia una organización situada en Dosquebradas, Risaralda, zona que se ha caracterizado por ser uno de los sectores con mayor trayectoria y amplia experiencia, factores fundamentales para realizar un análisis claro de la industria que fue objetivo de la siguiente investigación.

La Universidad Católica Popular del Risaralda motivó a los estudiantes a la realización de trabajos de investigación y con la creación de estos, aporta de igual manera apoyo para la creación de nuevos proyectos y en el enriquecimiento de trabajos que permitan ampliar el tema y asentar su relevancia y aplicabilidad. Para los estudiantes fue de gran ayuda, ya que enriqueció su formación académica y pueden tomar los resultados obtenidos, aplicarlos en su vida futura como profesionales, en la creación o manejo de empresas, o en la realización de trabajos y proyectos en el transcurso de sus estudios; asimismo, fue de gran importancia para las personas que se mantienen informadas y que desean saber más acerca de los sectores de producción.

Este trabajo partió de la pregunta: ¿Cuáles son las relaciones que existen entre el entorno y el proceso administrativo de NICOLE S.A., que fue fundamental para dar respuesta a factores trascendentales, tales como la importancia que ha tenido el sector de la confección en Risaralda y Colombia, cantidad de empresas del sector de la confección en Risaralda y por qué la mayoría de empresas de confección decide localizarse en Pereira.

Asimismo, se consolidó un objetivo general que sirviera de guía para definir el rumbo de la investigación: determinar la relación que existe entre el entorno y el proceso administrativo de Nicole S.A., y para resolverlo se plantearon una serie de objetivos específicos para cumplir con las expectativas del proyecto; identificar los procesos administrativos de la empresa Nicole S.A.; describir el macroentorno en el que se desenvuelve la organización e interpretar la utilidad de la información financiera en la toma de las decisiones administrativas en la empresa en cuestión.

### Referente teórico

El uso de prendas de vestir se remonta a los inicios del hombre, pero la industria de la confección tiene sus orígenes hacia finales del siglo XIX y se ve directamente relacionada con la producción artesanal de vestuario; este sector de la industria se desarrolló en diferentes países, que con la globalización permitió la producción en masa, además de obtener con la importación y exportación de este tipo de productos gran variedad de confecciones a bajos costos y de fácil consecución.

Asia es el continente con más desarrollo en la industria de la confección, teniendo un 50%

de la producción mundial de vestido respecto a Europa, que ha tenido el 22% y América con una participación del 28%. Entre 1950 y 1960, Japón fue un significativo exportador de prendas para vestir, seguido por Indonesia, Malasia e India; actualmente, China se ha convertido en el primer país productor y proveedor mundial de confecciones (Luna, 2006, p. 1-11).

El número de países productores de prendas para vestir ha tenido un rápido desarrollo, lo que se puede notar en Turquía, que es el principal abastecedor de ropa de la Unión Europea; también se encuentran países americanos como México, que es el proveedor más importante de Estados Unidos; y en Sudamérica está Brasil como el principal productor de confecciones.

La confección ha sido una importante fuente de empleo manufacturero para las economías modernas, considerándose este sector como una fase primordial para la industrialización de los países en vía de desarrollo: “El comercio de la prendas de vestir tiene mayor importancia en la economía de los países de América Latina, África y Asia puesto que poseen mayores ventajas competitivas frente a los países industrializados de Europa y América del norte” (Luna, s.f, p. 16), lo que se refleja en la posibilidad que tienen los países subdesarrollados de producir a bajos costos y el fácil acceso a dichos países.

El intercambio de productos para vestir en el comercio internacional estuvo regulado por más de dos décadas mediante el Acuerdo Multifibras (AMF), suscrito en 1974, y empezó como un compromiso a corto plazo, pero su vida se prolongó hasta 1994 (*Fair Labor Association*, 2007, p 3). Este acuerdo fue “concebido inicialmente como un mecanismo de protección temporal para la

industria de los textiles y el vestuario de los países industrializados, luego pasó a ser un catalizador del crecimiento de la industria en el mundo en desarrollo” (Neira, AÑO, p.??), Bajo este acuerdo, Canadá, EE UU y la Unión Europea podían establecer límites llamados cuotas, sobre la cantidad de artículos de indumentaria y textiles hechos en el extranjero que podía entrar en sus países. Este acuerdo fue renovado varias veces, estando vigente 21 años, hasta que el 1º de enero de 1995 fue reemplazado por el Acuerdo sobre los Textiles y el Vestido (ATV), de la OMC (Organización Mundial de Comercio, 2004).

El objetivo del ATV era el de integrar plenamente el comercio de prendas de vestir en el marco de las disposiciones normales de la Organización Mundial del Comercio (OMC) (*Fair Labor Association*, 2007, p. 3), eliminando las restricciones que aplicaban algunos países desarrollados a la importación de textiles y ropa de vestir; este acuerdo estuvo vigente por 10 años desde 1995 hasta el 1º de enero de 2005 (*Juris Internacional*, 2006).

A principios de los años 60 apareció el régimen arancelario estadounidense conocido como la ley 807, esta ley trata de “importaciones, considerando solamente el valor agregado del país productor, si los componentes son de origen norteamericano” (Juárez Núñez, 2002, p. 4). La ley 807 es conocida como producción compartida, la cual “provee acceso preferencial a los artículos ensamblados en países extranjeros que usan componentes producidos en los Estados Unidos” (p. 5).

En Colombia, la confección es uno de los sectores industriales con mayor tradición y dinamismo en la historia económica del país,

además es “uno de los más fuertes y sólidos de la industria nacional” (Eco, 2005, p1) y está concentrado en las principales ciudades del país, como son Bogotá, Cali y Medellín.

Esta industria es una importante fuente generadora de empleo y divisas para Colombia y representa un 16,36% del total de la industria manufacturera (Escorcía y Duque, s.f, p 1), donde existe un total de 756 empresas de prendas para vestir, excepto prendas de piel. De la misma manera, este sector industrial tuvo en el año 2006 un valor agregado de \$2.147.191.035, teniendo un total de 77.639 personas ocupadas, con un 3.49% de empleo total y una producción real de 5.68% (DANE, 2006).

El crecimiento de esta industria se ha reflejado en diferentes indicadores económicos. Esta actividad representa el 27% del PIB industrial. La evolución reciente del sector ha mostrado positivas dinámicas, registrando una tasa de crecimiento real promedio de 9% en el período 1992-2003. La cadena productiva textil – confección presenta una de las participaciones más altas con respecto al PIB dentro de los denominados sectores no tradicionales de producción colombiana (Alcaldía de Medellín, 2007).

Aunque la economía colombiana en los últimos 20 años ha tenido picos muy pronunciados, tanto hacia arriba como hacia abajo, el sector de la confección ha contado con un crecimiento relativamente estable, ya que ha estado aparte de productos primordiales en la economía colombiana, como lo son el café y el petróleo.

Esta industria ha tenido cambios en su estructura debido a la adaptación a los agentes externos y a las políticas públicas que la

afectan constantemente. Las exportaciones en este sector han ido creciendo en los últimos años por su buen desempeño durante el 2003 y el 2004, siendo Estados Unidos una de sus principales rutas de exportación, debido a su rápida respuesta y su cercanía geográfica.

En los años 90, con el gobierno de César Gaviria Trujillo se dio la apertura económica, en la cual las marcas nacionales perdieron auge mientras que las internacionales entraron a competir en la industria con precios más bajos, haciendo que el mercado nacional fuera más productivo. (Cabrejos, 2005; Aparicio y Luna, s.f). En el gobierno del presidente Álvaro Uribe Vélez (2002-2010), se buscó firmar el Tratado de Libre Comercio (TLC) Andino - EEUU, donde participarían cuatro países: Colombia, Ecuador, Perú y Estados Unidos, “facilitando el comercio entre estos, de tal manera que sus productos y servicios puedan intercambiarse con mayor libertad” (Presidencia de la República, 2008).

Este tratado abriría la posibilidad de encontrar nuevos mercados, así como la capacidad de exportar y no perder la competitividad, generación de empleos y altas tasas de inversión en el país, por lo que los dirigentes no niegan la opción de entrarlo en vigencia.

En el caso del sector textil y confecciones, el TLC ha sido un tema controversial ya que algunos esperan resultados tan optimistas como triplicar las exportaciones del país, mientras que otros plantean la falta de herramientas y de capital que se necesitan para desenvolverse en este tipo de tratados, planteando la posibilidad de que exista una competencia desigual.

El tratado de libre comercio en el sector textil y confecciones es un proceso que puede

generar un crecimiento del sector y por lo tanto para la economía en general, si es bien manejado y fundamentado en negociaciones viables para ambas partes y teniendo claro las herramientas y el capital con que se cuenta para realizar las diferentes mejoras que el sector debe hacer para ser competitivo,

De igual forma, otro beneficio es que US\$80 millones en productos podrían entrar al país sin aranceles; asimismo, el TLC puede atraer la inversión extranjera, trayendo capital y tecnología, para que se asocien con las empresas existentes, las adquieran o inauguren nuevas plantas para extender el mercado. (Dinero, 2006, p. 1).

Pero hay que tener en cuenta que mientras este tratado entra en vigencia, los empresarios deben hacer que sus compañías inviertan en el diseño y la moda de sus productos para venderlos a las marcas internacionales, para que estos no sólo reciban órdenes de productos básicos sino que se conviertan en un competidor importante para esos compradores, porque los recursos se pueden trasladar para Asia donde hay mejores precios y mano de obra barata (Dinero, 2006; Tratado de libre comercio, 2008).

En la actualidad, las industrias juegan un papel fundamental en el desarrollo de un país, lo que implica que deban desarrollar una serie de estrategias que las ayuden a ser competitivas en el medio en el que se desenvuelven; “Se puede definir a una industria como un grupo de firmas que ofrecen productos o servicios que son sustitutos cercanos unos de los otros” (Hax y Majluf, 1996, p 63)

Las industrias hoy en día tienen que ser exigentes, ya que el mundo está cambiando y entrando cada vez más en la era de la

globalización, siendo este “un proceso de integración mundial propiciado por los adelantos en las comunicaciones y que se irradia a la economía y los negocios, afectando a las empresas, los empresarios y a los gobiernos” (Bassi, 2003, p. 25).

Este fenómeno genera cambios representativos para todos los pilares que sostienen el mundo, como la cultura, los negocios y la forma de vida. La globalización cambia el ambiente empresarial a un ambiente netamente competitivo, que aumenta los niveles de exigencia sacando a los débiles de los mercados, imponiendo la cultura de los fuertes y sobretodo destruyendo las fronteras, como lo plantea Castells cuando afirma que

*La globalización y la informacionalización, instituidas por las redes de riqueza, tecnología y poder, están transformando nuestro mundo. Están ampliando nuestra capacidad productiva, nuestra creatividad cultural, nuestro potencial de comunicación. Al mismo tiempo, están privando de sus derechos ciudadanos a las sociedades (Castells, 1999, p. 91).*

Dentro de la industria de la confección la competencia ha tomado el control, pues constantemente las empresas están en una lucha por posicionar sus marcas, competir con precios, calidad y diseño, lo que ha abierto puertas a nuevos tipos de producción y manejo que ha traído consigo el fenómeno de la globalización, debido a que se rompen fronteras entre países, y es más fácil llevar a cabo una relación de intereses, como es el caso de las maquilas “que son un sistema de producción que permite a las empresas aprovechar los menores costos de la mano de obra del país donde se establece, sin tener que

someterse al sistema de aranceles vigente” (Luna y Ángel, s.f.). Los países en donde se realiza este proceso en la mayoría de los casos se encuentra en una zona específica que posee facilidades para la comunicación con el exterior, y no tienen una economía estable:

*En el actual modelo, la maquila funciona en el mundo como estandarte de la producción flexible, jugando un papel clave en el incremento de las disparidades entre y dentro de los países del mundo. La maquila busca, en el mejor de los casos, utilizar modernas tecnologías con una fuerza laboral oprimida y 'flexibilizada' al estilo de la del siglo XIX (Fernández, 2003, p.1).*

Este modelo ha tomado gran fuerza a lo largo y ancho del mundo, generando la creación de grandes maquilas, la mayoría en países en vías de desarrollo en los cuales se genera polémica por la implementación de este tipo de prácticas, ya que se utiliza la mano de obra del país sin cancelar impuestos ni aranceles, es decir, se usa el país sin generar ningún desarrollo para el mismo:

*La competencia para atraer maquilas forma parte de la competencia general entre países pobres por medio de cambios en la legislación laboral, el comercio externo, el tratamiento del capital extranjero, el manejo de las condiciones ambientales y de los recursos naturales y la diversidad biológica, etc. (Fernández, 2003).*

Estos países ven como una posible fuente de empleo la creación de maquilas para atraer grandes empresas; es por esta razón que reforman sus leyes y parámetros con el fin de atraerlas, pero esto en muchas ocasiones es perjudicial, puesto que restan rigor a las leyes

creando nuevos problemas, como es el caso del deterioro ambiental o la reducción de impuestos y aranceles, lo que finalmente se refleja en los mismos trabajadores beneficiando sólo a las grandes organizaciones que usan a los países pobres: “Las organizaciones necesitan ser administradas, es decir, orientadas mediante el uso racional de sus recursos para el logro de sus objetivos” (Bernal, 2007, p. 96) llevándolas cada día a ser más competitivas y participativas en el mercado, sin embargo, “el problema de la administración (en cualquier organización o sociedad) puede enfocarse en un sentido nuevo: como establecer condiciones sociales (...) de modo que los objetivos del individuo coincidan con el de la organización” (Maslow, 1994), lo que aporta un desarrollo y buen manejo de la misma.

Para lograr este desarrollo se deben usar racionalmente los cuatro elementos del proceso administrativo, los cuales se afectan mutuamente; estos aspectos son:

- **Planeación:** Proceso mediante el cual se definen los objetivos, se fijan las estrategias para alcanzarlos y se formulan programas a fin de integrar y coordinar las actividades a desarrollar por parte de la compañía.
- **Organización:** Proceso que consiste en determinar las tareas que se deben realizar para lograr lo planeado, diseñar puestos y especificar actividades, crear la estructura de la organización (quien rinde cuentas a quien y donde se toman las decisiones), establecer procedimiento y asignar recursos.
- **Dirección:** Proceso que tiene relación con la motivación y el liderazgo de las personas y los equipos de trabajo en la

compañía, con la estrategia de la comunicación, resolución de conflictos, manejo del cambio etc., a fin de conducir a las personas al logro de los objetivos propuestos en la planeación.

- *Control: Proceso que consiste en retroalimentar, es decir, proveer a la organización de la información que le indica cómo se está desempeñando y cuál es la dinámica del entorno en el que actúa, con el propósito de lograr sus objetivos de manera óptima (Bernal, 2007, p. 96).*

El proceso administrativo no podría desarrollarse sin la comunicación, entendiéndola “como un flujo constante, sin principio ni fin, donde los niveles superiores reciben información de los inferiores para así poder tomar decisiones que luego son retransmitidas a los niveles inferiores para que las lleven a la práctica” (Gómez, 1999, p. 15), siendo esta una herramienta clave para liderar y motivar a las personas para el logro de los objetivos de una organización.

Para facilitar el proceso de la comunicación en la empresa, existen varios tipos como lo son la comunicación en sentido ascendente, que es cuando los individuos que poseen la información la envían a sus superiores para que estos, luego de recopilar la que necesitan, tomen las decisiones; de igual forma, está la comunicación descendente, que es cuando los niveles superiores toman una decisión, transmiten las órdenes a sus subordinados para la ejecución de las tareas derivadas del cumplimiento de la decisión tomada (Gómez, 1999, p.17).

Se debe tener en cuenta que “el proceso administrativo está vinculado a la estrategia que es, a su vez, el puente entre la

organización y su medio” (López, 2008, p 2), entendiéndola como “la dirección y el alcance de una organización a largo plazo que permite lograr una ventaja en un entorno cambiante mediante la configuración de sus recursos y competencias, con el fin de satisfacer las expectativas de las partes interesadas” (Johnson, Scholes y Whittington, 2006, p 10).

De la misma manera, las decisiones estratégicas tienen una serie de características: la dirección a largo plazo de la organización, el alcance de las actividades de la organización, la consecución de una ventaja respecto a los competidores, abordar los cambios del entorno empresarial, crecer a partir de los recursos y competencias (capacidad estratégica), los valores y expectativas de las partes interesadas. Por lo tanto, es probable que tengan una naturaleza compleja, se tomen en situaciones de incertidumbre, afecten a las decisiones operativas, requieran un planteamiento integrado (tanto dentro como fuera de la organización), impliquen cambios considerables. (Johnson, Scholes y Whittington, 2006, p. 10).

La implementación de decisiones estratégicas y la aplicación del proceso administrativo no serían posibles sin el uso de herramientas que dieran un diagnóstico preciso del estado interno y externo de la compañía: “El medio externo o entorno de la empresa juega un papel decisivo para ella, por cuanto facilita o dificulta su acción a través del aporte o negación de insumos y la compensación correlativa al logro de resultados”, en el entorno, la empresa consigue los productos necesarios para su fabricación y se ve afectada de manera significativa por este. El entorno es un factor clave junto a la estrategia y el potencial interno para lograr resultados esperados (Mendoza, 2002, p.15).

Para comprender el entorno de las organizaciones, Johnson, Scholes y Whittington (2006, p.64) abordan este tema con una serie de capas: macroentorno, industria o sector, competidores y mercados, y oportunidades y amenazas.

El macroentorno “consiste en los factores más generales del entorno que afectan en mayor o menor medida a casi todas las organizaciones”, entre estas se encuentran:

- Marco PESTEL, que clasifica las influencias del entorno en seis grandes categorías que son política, económica, social, tecnológica, ecológica y legal, todos estos elementos se relacionan.
- Motores claves del cambio son fuerzas que con probabilidad afectarán la estructura de la industria, sector o mercado. Algunos ejemplos de motores de cambio son la globalización del mercado; los consumidores se están convirtiendo en consumidores globales en donde empiezan a buscar unos proveedores globales, la globalización de los costes, que pueden constituir un potencial de ventaja competitiva.
- El diamante de Porter (Johnson, Scholes y Whittington, 2006, p.64) sugiere que hay razones inherentes por las que algunas naciones son más competitivas que otras, al igual que algunas industrias dentro de las naciones que son más competitiva que otras, él sugiere que las condiciones del país de origen de las organizaciones influyen para crear ventajas a escala global, estas pueden ser: condiciones específicas de los factores que ayudan a explicar la base de la ventaja en el ámbito nacional, las condiciones de la demanda interna; tener

éxito en una industria puede dar lugar a una ventaja en otras industrias relacionadas o de apoyo, las características de la estrategia de la empresa y de la estructura y rivalidad de la industria en los distintos países.

atender al mismo grupo de consumidores.

Industrias y sectores: “se trata de un grupo de organizaciones que fabrican los mismos productos u ofrecen los mismos servicios” para comprender cómo cambia esta dinámica se presentan:

- La dinámica de la competencia en el cual se produce una serie de ciclos de competencias.

Competidores y mercados: “en una industria determinada puede haber muchas empresas y cada una tiene distintas capacidades y compite en función de distintas variables”, los conceptos aplicados en esta capa son:

- El modelo de las cinco fuerzas de Porter (Johnson, Scholes y Whittington, 2006, p.64) que “ayuda a comprender las fuentes de la competencia de una industria o sector”; estas cinco fuerzas son:
  - La amenaza de entrada; estas dependen del grado en que existan.
  - Las barreras de entrada, deben considerarse como retrasos en la entrada que son las economías de escala: el requisito de capital para la entrada, la lealtad de los consumidores o de los proveedores, la experiencia, la diferenciación.
  - La amenaza de sustitutos que reducen la demanda de unos cuantos productos, ya que se pueden presentar bienes sustitutos del producto inicial.
  - El poder de los compradores; el análisis se va a limitar a comprender el poder relativo de una organización con sus compradores y proveedores.
  - Rivalidad competitiva; son organizaciones con productos y servicios parecidos que quieren
- Grupos estratégicos que son organizaciones dentro de una industria o sector con características estratégicas parecidas, que aplican estrategias similares o que compiten utilizando las mismas variables.
- Segmentos de mercado: este es “un grupo de consumidores que tiene necesidades parecidas, distintas a las necesidades de los consumidores de otras partes del mercado. Estos deben recordar a los directivos cuestiones importantes como lo son las necesidades de los consumidores que pueden variar por una serie de razones, la cuota respecto a la de los competidores, los métodos con que se puede identificar y atender los segmentos del mercado” (Johnson, Scholes y Whittington, 2006, p.64).
- Identificación del consumidor estratégico, quien “es la persona o personas a quien se dirige fundamentalmente la estrategia, pues es quien más influencia tiene en su elección de los bienes o servicios que se adquieren” (Johnson, Scholes y Whittington, 2006, p.64).
- Cómo se comprende lo que valoran los

consumidores: factores críticos del éxito; estos factores “son aquellas características de los productos que son particularmente valoradas por un grupo de consumidores y, por tanto, aquellas en las que la organización tiene que mostrar una excelencia para poder superar a la competencia” (Johnson, Scholes y Whittington, 2006, p.65).

La última capa son las oportunidades y amenazas; estas pueden ser útiles cuando se analiza sobre las elecciones estratégicas a futuro. Algunos conceptos importantes son:

- Vacíos estratégicos que son una oportunidad del entorno competitivo que no está siendo totalmente explotada por los competidores.
- El análisis DAFO

*resume las cuestiones clave del entorno empresarial y de la capacidad estratégica de una organización que tienen más probabilidades de afectar al desarrollo de la estrategia. El objetivo consiste en identificar el grado que las actuales fortalezas y debilidades son relevantes y capaces de superar las amenazas y capitalizar las oportunidades del entorno empresarial (Johnson, Scholes y Whittington, 2006, p.65).*

Este modelo está constituido por las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas, siendo las dos primeras de análisis interno y las dos últimas de análisis externo.

Para el análisis interno, la empresa no se ve como una serie de partes dispersas; estas hacen parte de un análisis completo del estado interno. Para evaluar la empresa

internamente, se debe tener en cuenta una serie de factores que afectan a las empresas de manera interna, analizándola desde el punto de vista de las áreas funcionales con las que cuenta, las cuales son el área administrativa, marketing, finanzas, producción y operaciones, investigación, desarrollo y sistemas de información computarizada.

Dentro del área de finanzas, se encuentra la contabilidad de costos, definida como

*cualquier método sistemático que permita conocer con claridad lo que cuesta fabricar un producto o prestar un servicio; por lo tanto, está relacionado por la estimación de costos, con los métodos utilizados para la asignación de los costos y con la determinación de los costos de los bienes y servicios (Ramírez, 2008, p.10).*

La contabilidad de costos, siendo una herramienta de la estrategia y el proceso administrativo, tiene también herramientas internas como son las

*materias primas que representa los bienes sujetos a transformación, que pueden o no identificarse y cuantificarse con la producción en forma directa, y se clasifica en directa e indirecta. De igual forma cuenta con mano de obra, que constituye el conjunto de trabajo y esfuerzo humano que hacen posible la transformación de la materia prima en artículo terminado y se divide en mano de obra directa y mano de obra indirecta, por último, se encuentran los costos indirectos de fabricación que establecen el conjunto de materiales consumidos, mano de obra aplicada, erogaciones, depreciaciones, amortizaciones y aplicaciones fabriles correspondientes al periodo, no*

*identificables, por imposibilidad material o por convivencia practica, con los artículos, ordenes, procesos, operaciones o centros de costo determinados (Marti y Solorio, 2007, p. 17).*

La Contabilidad de costos es

*sinónimo de contabilidad de empresas de manufactura. Fueron justamente este tipo de empresas las que primero sintieron la necesidad de conocer los costos de sus productos para ejercer un control sobre los costos de producción y poder contribuir con la determinación del precio de venta (Sinisterra, 2006, p. 4).*

Estas empresas fueron las primeras en desarrollar la mayoría de técnicas que se utilizan en la actualidad para la acumulación de estos datos.

### **Diseño metodológico**

La metodología de esta investigación fue de tipo descriptiva, ya que buscaba analizar una realidad ya existente, para encontrar el proceso administrativo en relación con el entorno utilizado por la organización NICOLE S.A.

La organización estudiada durante la investigación se basó en una entrevista, que se entiende como una conversación entre un investigador y una persona que responde preguntas orientadas a obtener la información exigida por los objetos específicos de estudio (Briones, 1998), enfocándose en los jefes de área, quienes son los encargados de llevar a cabo la mayor parte del proceso administrativo.

Las etapas para seguir en la investigación fueron:

1. Preliminares de la investigación, que consta de una elección del tema y búsqueda de información.
2. Anteproyecto, que consiste en el trabajo de campo, las entrevistas y la recolección de la información.
3. Resultado de la investigación, constituyendo el análisis de resultados.
4. Entrega final y sustentación.

### **Resultados**

Los resultados que arroja la investigación refuerzan la importancia que tiene el entorno para la empresa, siendo afectada positiva o negativamente dependiendo del marco en el que se esté desarrollando. Los cambios en el entorno han generado grandes variaciones dentro de NICOLE S.A. tales como la eliminación de contratos de maquila cambiando su producción a marcas propias.

Según la entrevista realizada al señor Francisco Aguilar, quien es el gerente de distrito del grupo Crystal S.A. (empresa dueña de NICOLE S.A.), se nota que a pesar de ser una empresa con fallas, es muy estable y ha sorteado grandes cambios del entorno, es por esto que tiene una trayectoria de más de 30 años siendo una empresa importante en la región. Además, el cambio de propietarios se puede interpretar como un cambio en el entorno, ya que los fines de NICOLE cambiaron para lograr cumplir las metas exigidas por el grupo empresarial que la adquirió.

Dentro de la organización, la globalización tuvo un impacto negativo debido a la desorganización y a la falta de preparación que dicha empresa presentó en el momento en

que este fenómeno cobró más fuerza; un claro ejemplo de esto es la pérdida de contratos de maquila con marcas de talla internacional. Sin embargo, NICOLE se convirtió empresa abierta al cambio y a la innovación de nuevas líneas y tendencias, además de apoyar la industria nacional con el uso de insumos nacionales que garantizan la calidad de los productos.

A lo largo de la historia de NICOLE han sido muchas las relaciones comerciales establecidas con empresas tanto nacionales como internacionales; por lo tanto la trayectoria y el reconocimiento que la Compañía ha logrado en estos años es muy significativa, además de conseguir la fusión con un grupo de tanta trayectoria y recorrido global como Crystal S.A.

Son muchos los problemas que se han presentado dentro de la organización, algunos incluso por la aplicación de nuevos métodos, como el nuevo sistema que retrasó algunos procesos de la compañía dejando claro que una empresa como NICOLE sabe que para crecer hay que invertir; a pesar de haber afrontado dificultades y altibajos es una de las principales empresas generadoras de empleo de la región y la más importante en el sector de la confección, como lo demuestra la revista 500 empresas que hacen grande a Risaralda de LA TARDE, donde NICOLE S.A. es la primera empresa en el escalafón de 2007, con un activo de \$49.325.664.000. Además, la empresa cuenta con una buena ubicación, que trae una serie de beneficios como la facilidad del despacho de mercancía a los diferentes puntos de venta y canales de distribución.

Dentro de la organización, el proceso mediante el cual se llevan a cabo las órdenes de producción están bien estructuradas, ya que la empresa cuenta con un flujo de

procesos con el que puede tener un buen funcionamiento interno, por lo que su área de producción tiene una buena organización que le brinda a los clientes productos de buena calidad y en el tiempo acordado. También, la empresa da prioridad a la información financiera, ya que con ella tiene la posibilidad de calcular sus necesidades de producción, previendo así la contratación de personal extra y la extensión o creación de nuevas jornadas de trabajo; esto se logra mediante la revisión de la información financiera y la comparación frente a la demanda que la empresa tiene para el periodo.

En NICOLE, el mapa organizacional está bien definido, ya que conecta todos los departamentos o secciones de la empresa, lo que denota una buena comunicación interna, parte fundamental en el desarrollo y crecimiento de empresas de este tipo. Según los porcentajes de utilidad y costos de la empresa y la explicación obtenida, se determina que NICOLE S.A. maneja porcentajes diferentes dependiendo de la negociación que se realice; el porcentaje se encuentra en los anexos y es el manejado con Crystal S.A (grupo propietario).

La empresa NICOLE viene en un proceso de reorganización y de actualización con el fin de prepararse y poder sacar el mayor partido del tratado de libre comercio. Un ejemplo claro de esto es la actualización en la parte tecnológica, implantando un sistema operativo que conecta todas las empresas de la organización, denominado ZAP. Las instalaciones de NICOLE se caracterizan por estar bien equipadas, brindando un espacio suficiente para el desempeño de las labores, pero el ambiente que las instalaciones reflejan a los empleados no es motivador, ya que se caracteriza por un entorno oscuro y frío.

Al no ser una empresa independiente, NICOLE tiene un esquema de proceso administrativo más extenso, ya que aunque algunas decisiones se pueden tomar dentro de la empresa, las realmente trascendentes deben ser consultadas con la casa matriz, es decir, Crystal S.A. Medellín. La desorganización dentro de NICOLE ha retrasado su crecimiento debido a que este desorden generó la salida de la empresa del negocio de las maquilas, puesto que el incumplimiento de contratos cuando se maquila a otras empresas acarrea millonarias multas y sanciones en los contratos, incluso hasta la cancelación.

## Conclusiones

En el sector de la confección, una medida como el TLC debe ser tomada de manera responsable y basada en investigaciones y análisis que muestren el estado del sector textil, ya que de esto depende el éxito de la medida, porque si se implementa en un sector que se encuentre debilitado, la competencia a la que este tratado abriría paso sería insostenible para las empresas nacionales. Por lo tanto, es un proceso al cual se debe llegar con prudencia y con amplia claridad de las herramientas con que cuenta el sector de la confección en nuestro país, y lograr así un aumento considerable en las exportaciones y no una crisis de la confección.

Problemas en el proceso administrativo como la desorganización, sumado a un cambio en el entorno como la sobreoferta de maquilas, puede significar la caída de una organización; es allí donde puede verse la estrecha relación que existe entre el entorno y el proceso administrativo, y lo importante que es para una organización mantener una relación armónica entre ellos, ya que de esto depende el triunfo o el fracaso.

La parte contable dentro de cualquier tipo de organización, no sólo de tipo textil, desempeña un papel trascendental, ya que con ella se puede realizar una radiografía de la organización, siendo una herramienta muy útil en la toma de decisiones.

La importancia de la contabilidad de costos dentro de empresas del sector de la confección radica en el papel que juega en el momento de establecer precios de venta, los porcentajes de los elementos de costo, los activos y la utilidad, permitiendo realizar negociaciones incluso antes de empezar la producción, lo que afianza la organización y permite un mayor control, optimizando su proceso administrativo.

La globalización dentro de las empresas del país puede ser un arma de doble filo, ya que si las empresas entran a participar del mercado global sin las herramientas adecuadas y sin los cambios tanto físicos como estratégicos que requiere este mercado, los resultados pueden ser desastrosos pues la misma competencia se encargaría de eliminarlos del mercado; por lo tanto, es necesario realizar un análisis claro y profundo de ventajas y desventajas competitivas, pues una mala decisión dentro del fenómeno de la globalización puede significar su fin.

El entorno dentro del proceso empresarial es de vital importancia ya que es la pauta del camino que la empresa debe seguir para completar las metas trazadas. El manejo del entorno permite que la organización llegue preparada a los diferentes retos que se presentan en un ambiente cambiante y tenga una reacción calculada que evite la caída o el debilitamiento de la empresa.

Las estrategias juegan un papel fundamental en la permanencia de una organización en un

mercado determinado, ya que este es un ambiente cambiante en el cual constantemente, entran a formar parte nuevas variables, es allí donde entran a constituir parte las estrategias, las cuales garantizan permanencia en el mercado.

Para lograr que las estrategias y el proceso administrativo cumplan sus objetivos a cabalidad, es necesario tener en cuenta la importancia que juega la comunicación dentro de las organizaciones, ya que de ella depende la aplicación de las estrategias y el buen desarrollo del proceso administrativo.

La responsabilidad social, es parte importante de la convivencia empresarial, pues cada día aparecen más anillos productivos y si esto no se tiene, se limitaría la posibilidad de conseguir materias primas y recursos no renovables que son fuente primaria en cualquier tipo de organización.

El negocio de la maquila es uno de los que la globalización más ha desarrollado a lo largo del mundo, especialmente en países tercermundistas, en los cuales la mano de obra es barata. Se ha popularizado tanto que la competencia ha sacado muchas empresas de este mercado.

En una sociedad consumista, las organizaciones han tenido que recurrir a diferenciadores como el posicionamiento de marca, que es un proceso que se logra mediante un tiempo prolongado en el mercado, caracterizándose por ofrecer buena calidad y diseños innovadores.

El proceso administrativo es uno de los pilares que más fortalecido debe estar dentro de las organizaciones, con el fin de afianzarla cada vez más en el mercado y adaptarla a los cambios competitivos del mismo.

## Referencias

Aguilar, A., Jaramillo, A. y Ramírez, M. (2008). *Decisiones sobre ruedas*. Colectivo de tercer semestre. Pereira: UCPR.

Aktouf, O. (1998) *La administración, entre tradición y renovación*. Cali: Univalle-Gaetan Morin.

Alcaldía de Medellín. (2006). *Manual para invertir en Medellín en el sector textil-confecciones*. Disponible en: [http://www.medellin.gov.co/alcaldia/jsp/modulos/V\\_medellin/obj/pdf/Manual%20inversion%20textil%20confeccion%202006.pdf](http://www.medellin.gov.co/alcaldia/jsp/modulos/V_medellin/obj/pdf/Manual%20inversion%20textil%20confeccion%202006.pdf)

Aparicio, J, R. (s.f.) *Relaciones laborales en la industria manufacturera de la confección de prendas de vestir en la década de los noventa: caso mexicano*. Disponible en: <http://sala.clacso.org.ar/gsd1/cgi-bin/library?e=d-000-00---0becas--00-0-0--0prompt-10---4-----0-11--1-es-Zz-1---20-about---00031-001-0-0utfZz-8-00&cl=CL3.1&d=HASH7c00b89e3acc316a8820fc&x=1>

Ascoly, N. (S.F). *Determinación de precios en la industria global de la confección*. Disponible en: <http://www.cleanclothes.org/ftp/pricing-esp.pdf>

Bassi, E. (2003). *Globalización de negocios. Construyendo estrategias competitivas*. México: Limusa.

Bernal, C. (2007), *Introducción a la administración de organizaciones*. México: Pearson.

Briones, G. (1998). *Métodos y técnicas de investigación para las Ciencias Sociales*. (3ª ed.) México: Trillas.

Cabrejos D, B. (2005). *En El mercado de la industria de la confección- 15 años después*. Disponible en: [www.eafit.edu.co/NR/rdonlyres/61263DA3-5A2F-4391-B9A5-8F37C75B8586/0/Cuaderno27](http://www.eafit.edu.co/NR/rdonlyres/61263DA3-5A2F-4391-B9A5-8F37C75B8586/0/Cuaderno27).

Castells, M. (1999). *La era de la información: economía y sociedad. Volumen 2. El poder de la identidad*. México: Siglo XXI.

DANE (2008). *Variables principales según grupos y clases de industrias*. Recuperado de <http://www.dane.gov.co/>

Dávila, C. (2001). *Teorías organizacionales y administración*. Bogotá: McGrawHill

Lozano S., Hernández M. (s.f.). *Características que jugarán a favor de Colombia en la fuerte CADENA FIBRA-TEXTIL- CONFECCION COLOMBIA*. Disponible en: [http://www.usergioarboleda.edu.co/derecho/derecho\\_economico/marcela.htm](http://www.usergioarboleda.edu.co/derecho/derecho_economico/marcela.htm)

Escorcia, A y Duque, G. (s.f.). *Comportamiento del sector Textiles y confecciones en Colombia*. Disponible en: [http://dspace.uniandes.edu.co:5050/dspace/bitstream/1992/778/1/MI\\_IIND\\_2005\\_025.pdf](http://dspace.uniandes.edu.co:5050/dspace/bitstream/1992/778/1/MI_IIND_2005_025.pdf)

Fair Labor Association (s.f.). *Industria de la confección de prendas de vestir en República Dominicana*. Disponible en: [http://www.fairlabor.org/var/uploads/File/DR%20Mission%20Report\\_Esp.pdf](http://www.fairlabor.org/var/uploads/File/DR%20Mission%20Report_Esp.pdf)

Fernández, R. (2003). *El espejismo de las maquilas*. Disponible en: <http://www.rcci.net/globalizacion/2003/fg353.htm>

Gómez F. y Magdalena, J. (1999). *Sistemas administrativos: estructuras y procesos*. Buenos Aires: Macchi.

Hax, A y Majluf, N. (1996). *Gestión de empresas de una visión estratégica*. (4 ed.). Santiago de Chile: Dolmen.

Johnson, G., Scholes, K y Whittington, R. (2006), *Dirección estratégica*. (7 ed.). Madrid: Pearson.

Juárez Núñez, H. (2002) *La industria maquiladora de confección de prendas de vestir en México*. Disponible en: <http://socrates.berkeley.edu:7001/Events/fall2002/11-21-02-Juarez/Huberto--Berkeley%20Maquilas%202002.pdf>

Kacef, O. (2003). *Componente: industria de la confección y el diseño*. Disponible en <http://www.eclac.org/argentina/noticias/paginas/8/12238/Informe336Indum.pdf>

López, S. (2008). *Marco teórico de referencia, Colectivo Ietapa*. Pereira: UCPR.

.Angulo, M (s.f.), Análisis del clúster textil en el Perú, En: *Industria de la confección*. Recuperado de [http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/tesis/Ingenie/angulo\\_lm/cap3.PDF](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/tesis/Ingenie/angulo_lm/cap3.PDF)

Martí, M. y Solorio, E. (2007). *Contabilidad de costos*. (5 ed.) México: Limusa Noriega.

Moncayo, E. (2004). *Colombia en una perspectiva latinoamericana*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia, red de estudio de espacio y territorio.

Presidencia de la República (s.f). *Tratado de Libre comercio*. Disponible en: <http://www.presidencia.gov.co/tlc/documentos/abc1.htm>

Presidencia de la República de Colombia (s.f). *Especial TLC con Estados Unidos*. Disponible en: <http://www.presidencia.gov.co/tlc/documentos/abc1.htm>

Ramírez, M. (2008). *Contabilidad de Costos. Notas de clase. Cuarto semestre*. Pereira:UCPR. Administración de Empresas.

Revista Dinero (2006). *Textiles y confecciones*. Recuperado de <http://www.dinero.com>

Sierra, S H. (Compilador) (2008). *Desarrollo humano y paz. Una mirada desde la pobreza, las relaciones laborales y las tendencias regionales*. Pereira: UCPR, Colciencias.

Silva C. A. (s.f.) *Política Cambiaria*. Disponible en: <http://www.gerencie.com/politica-cambiaria.html>

Sinisterra, G. (2006). *Contabilidad de costos*. Bogotá: Ecoe ediciones.

Tratado de Libre comercio Andino-EEUU (s.f). *Tratado de libre comercio Colombia Estados Unidos*. Recuperado de <http://www.tlc.gov.co/eContent/tlc.asp>

## **COLABORADORES**

**ESTUDIANTES DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS:**

**DIANA MARCELA GONZÁLEZ PINEDA  
ANGÉLICA MARÍA HENAO MONTES  
VIVIANA MARCELA RAMÍREZ CASTAÑO  
JHON ALEXANDER SANZ GÓMEZ**

**ANGIE LORENA ARENAS ARANGO  
JHONATAN GARCÍA ACEVEDO**

**RUBÉN DANIEL GRISALES DUQUE  
JHON ALEXANDER MUÑOZ JARAMILLO  
SALOMÓN MUÑOZ GUTIÉRREZ**

**JOSÉ ROMÁN VARGAS GALEANO  
ERIKA ISABEL VÉLEZ GUTIÉRREZ**

**ANDRÉS FELIPE AGUILAR SALDARRIAGA  
ALEXANDRA JARAMILLO GUTIÉRREZ  
MARIANA RAMÍREZ SÁNCHEZ**

**PROFESORES DEL PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**ANDRÉS ALBERTO ARIAS PINEDA  
SAMUEL LÓPEZ CASTAÑO  
JUAN PABLO JARAMILLO DUQUE  
GLORIA STELLA SALAZAR YEPES  
ARMANDO GIL OSPINA  
NELSON LONDOÑO PINEDA  
NICOLÁS MONTOYA GÓMEZ  
JUAN CARLOS MUÑOZ MONTAÑO**

Editorial	5
Los Colectivos de docentes y estudiantes en el Programa de Administración de Empresas	7
The collective work of teachers and students in the business administration program	
Andrés Alberto Arias Pineda	
Samuel López Castaño	
Remesas y organizaciones locales	13
Remittances and local organizations	
Andrés Alberto Arias Pineda	
Juan Pablo Jaramillo Duque	
Crisis económica, termómetro para las casas de cambio	27
Economic Crisis: Money Exchange house thermometer	
Diana Marcela González Pineda	
Angélica María Henao Montes	
Viviana Marcela Ramírez Castaño	
Jhon Alexander Sanz Gómez	
La racionalidad en la toma de decisiones	41
Rationality in decision-making	
Samuel López Castaño	
Gloria Stella Salazar Yepes	
Armando Gil Ospina	
Decisiones en comunicamos móviles	57
Decisions in Comunicamos Móviles	
Angie Lorena Arenas Arango	
Jhon Alexander Sanz Gómez	
Jhonatan García Acevedo	
Aplicaciones del proceso administrativo en empresas de la región	71
Administrative process applications in regional companies	
Nelson Londoño Pineda	
Nicolás Montoya Gómez	
Juan Carlos Muñoz Montaña	
Aplicaciones del proceso administrativo en Confecciones Fraga	83
Administrative process applications in Confecciones Fraga	
Rubén Daniel Grisales Duque	
Jhon Alexander Muñoz Jaramillo	
Salomón Muñoz Gutiérrez	
Las comercializadoras pereiranas de aluminio y su relación estratégica con los proveedores nacionales: análisis de la variable proveedores para el sector metalmecánico en el departamento del Risaralda	97
Pereira's aluminum dealers and its strategic relationship with domestic suppliers: Analysis of the variable Suppliers for the Metal-mechanical sector in the Department of Risaralda	
José Román Vargas Galeano	
Erika Isabel Vélez Gutiérrez	
Entorno y proceso administrativo de Nicole S.A.	107
Nicole S.A. environment and administrative process	
Andrés Felipe Aguilar Saldarriaga	
Alexandra Jaramillo Gutiérrez	
Mariana Ramírez Sánchez	
Samuel López Castaño	
Colaboradores	124

**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*