

**ESTRATEGIAS PARA CREAR VENTAJAS COMPETITIVAS SOSTENIBLES
EN LOS ALMACENES DE DEPOSITO LOCALIZADOS EN EL SECTOR DEL
MERCADO PÚBLICO DE LA CIUDAD DE SANTA MARTA D.T.C.H. 2000-
2005**

**MARCELA CAROLINA GÓMEZ RIAÑO
RUBY CARLINA TURIZO CORREA**

**UNIVERSIDAD DEL MAGDALENA
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y ECONÓMICAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTA MARTA D.T.C.H.
2.007**

**ESTRATEGIAS PARA CREAR VENTAJAS COMPETITIVAS SOSTENIBLES
EN LOS ALMACENES DE DEPOSITO LOCALIZADOS EN EL SECTOR DEL
MERCADO PÚBLICO DE LA CIUDAD DE SANTA MARTA D.T.C.H. 2000-
2005**

**MARCELA CAROLINA GÓMEZ RIAÑO
RUBY CARLINA TURIZO CORREA**

**Memoria de Grado como requisito para optar el título de
Administrador de Empresas**

**Directora o Presidente de Tesis:
BLANCA GONZÁLEZ PORTO
Economista**

**UNIVERSIDAD DEL MAGDALENA
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y ECONÓMICAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTA MARTA D.T.C.H.
2007**

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma del Jurado

Firma del Jurado

BLANCA GONZALEZ PORTO
Presidente de Tesis

Santa Marta D.T.C.H., Mayo del 2007

DEDICATORIA

A Dios por darme la oportunidad de lograr un título profesional y por darme la fortaleza necesaria para seguir adelante cuando pensaba en desistir.

A mis padres porque gracias a su esfuerzo, dedicación y apoyo logré culminar de manera satisfactoria mi carrera y obtener un título profesional, también porque gracias a los valores que inculcaron en mí he logrado ser una excelente persona y con su buen ejemplo me enseñaron que el mejor camino nunca es el más fácil, ni el más corto y que si queremos lograr algo debemos esforzarnos por ello

A mis hermanos porque gracias a ellos y a el ejemplo que debo darles me esforcé por ser cada vez mejor.

A mis abuelas y abuelos que aunque estén lejos y aunque una de ellas ya no esta con nosotros, siempre estuvieron conmigo brindándome todo su apoyo y su comprensión y se han convertido en uno de los motores de mi vida.

A Jorge Correa porque gracias a él he aprendido muchas cosas que me han hecho madurar como persona y ser cada día mejor.

A toda mi familia porque siempre creyeron en mí.

De igual forma a todas las personas que de una u otra manera han sido partícipes de este triunfo.

Marcela. Carolina.

DEDICATORIA

Dedico este título a Dios Todopoderoso, por darme la tenacidad, la sabiduría y la fuerza para avanzar en este camino que aún no termina.

A mis padres, quienes serán y seguirán siendo las personas más importantes en mi vida a quien es agradezco su apoyo económico y moral.

A mis hermanos por su apoyo y comprensión.

A mi abuelos por todo el amor que me han brindado a mi y a mis hermanos.

A mis amigos y amigas por todos los momentos de tristeza y alegrías compartidos.

Ruby Turiza

AGRADECIMIENTOS

Las autoras expresan sus más sinceros agradecimientos a todas aquellas personas que de una u otra manera colaboraron con la realización del presente trabajo de investigación y con nuestra formación profesional, muy especialmente a:

- **BLANCA GONZALEZ PORTO**, Economista, Magíster en Administración, Docente T.C. de la Universidad del Magdalena, de amplia experiencia en el área de Organizacional; por sus valiosos aportes conceptuales y metodológicos, así como por su constante apoyo y motivación para la feliz culminación de nuestra investigación.
- **JAIME LLANOS**, Economista, Especialista e Finanzas y Docente de T.C. de la Universidad del Magdalena, de amplia experiencia en el área de Organizacional, Jurado del Trabajo de Grado, por su apoyo y aportes para el mejor desarrollo de la investigación.
- **LAS CINCUENTA Y DOS (52) ALMACENES GENERALES DE DEPOSITO DEL DISTRITO DE SANTA MARTA PARTICIPANTES EN LA INVESTIGACIÓN**, especialmente a los Gerentes y personal encargado, por su valiosa colaboración al contestar la encuesta diseñada por las investigadoras; sin ellos no hubiera sido posible culminar con éxito este trabajo.
- **LA CÁMARA DE COMERCIO DE SANTA MARTA**, por su reporte oportuno y completo de las PYMES existentes en el Distrito a Junio 2006, clave para iniciar y finalizar nuestra investigación.

- **AL COMITÉ DE MEMORIA DE GRADO DEL PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DEL MAGDALENA**, por su apoyo y respaldo institucional para realizar la presente investigación.
- **A TODO EL CUERPO DOCENTE DEL PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**, por suministrarnos sus valiosos conocimientos para así alcanzar nuestra meta de ser profesionales en el área administrativa.

RESUMEN

El presente Trabajo de Grado es requisito para optar el título de Administrador de Empresas de la Universidad del Magdalena, y se denomina **ESTRATEGIAS PARA CREAR VENTAJAS COMPETITIVAS SOSTENIBLES EN LOS ALMACENES DE DEPOSITO LOCALIZADOS EN EL SECTOR DEL MERCADO PÚBLICO DE LA CIUDAD DE SANTA MARTA D.T.C.H. 2000-2005**; fue realizado con el propósito de Analizar la situación administrativa y de competitividad que presentan los almacenes generales de depósito en el Distrito de Santa Marta con el fin de desarrollar estrategias empresariales sostenibles para su permanencia en el mercado del Distrito de Santa Marta.

La investigación planteó el problema con la llegada de los hipermercados, almacenes de cadena y almacenes por departamentos, se nota que muchos se han visto en la necesidad de desaparecer debido a la proliferación de grandes almacenes en los últimos años en la ciudad, fenómeno que ha despertado en los propietarios de los almacenes de depósito el espíritu de desarrollar estrategias que les permitan ser competitivos y sostenerse en este sector. Es por ello que las investigadoras plantearon el interrogante de ¿Será de gran ayuda para los almacenes de depósito, localizados en el sector del mercado público de la ciudad de santa marta, el desarrollo de estrategias para la creación de ventajas competitivas sostenibles?

Se trató de una investigación de tipo descriptiva, en la que se tomó como variable el análisis externo compuesto por la parte económica, cultural, política social y geográfica y como variable interna la capacidad directiva, tecnológica, talento humano, financiera y estratégica. La población del estudio estuvo constituida por 52 almacenes generales de depósito que operan en la ciudad. Se utilizó una Encuesta diseñada por las investigadoras en la cual trata todos

los aspectos relacionados a conocer las debilidades y fortalezas de estos pequeños negocios y su capacidad de respuesta antes estos cambios inestables del entorno. La Encuesta se aplicó directamente a los administradores de estas microempresas.

Sus principales resultados destacaron que sector microempresarial poseen características que son fuentes de ventajas y que si son aprovechadas por sus administradores se puede convertir en puntos claves a la hora de enfrentar a sus competidores. Además no tienen definido claramente una estructura organizacional acorde a sus necesidades funcionales y por último no se cuenta con la tecnología apropiada para mejorar su eficiencia laboral.

Para ello las autoras de esta investigación recomiendan formar alianzas estratégicas intergremiales o cooperativas en este sector, también aprovechar la capacidad de endeudamiento que posee cada unidad de negocio y acceder de manera fácil a créditos, además de Aprovechar la relación existente con los proveedores y lograr capacidad de negociación ante éstos y por último adquirir nuevas tecnologías para automatizar procesos y ahorrar costos operacionales.

LISTA DE TABLAS

		Pág.
Tabla 1.	Selección y medición de las variables.	76
Tabla 2.	Capacidad Directiva	92
Tabla 3.	Capacidad Tecnológica	93
Tabla 4.	Capacidad del Talento Humano	94
Tabla 5.	Capacidad competitiva	95
Tabla 6.	Capacidad financiera	97
Tabla 7.	Diagnostico POAM	98
Tabla 8.	Matriz DOFA	106
Tabla 9.	Estrategias DOFA	107

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Graficación de la Hipótesis	75

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN	118
Anexo B. GRAFICAS DE CONSOLIDACIÓN DE LA INFORMACIÓN	152

CONTENIDO

	Pág.
1. INTRODUCCIÓN	16
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	20
3. ANTECEDENTES	22
4. MARCO TEÓRICO	29
4.1 EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL	29
4.2 OBJETIVOS BÁSICOS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL	31
4.3 ESTRATEGIAS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL	33
4.3.1 Estrategia normativa – reeducativa del cambio	35
4.4 EL PROCESO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL	36
4.5 TÉCNICAS DE INTERVENCIÓN EN DO	37
4.6 IMPORTANCIA Y NECESIDAD DEL DO	39
4.7 MODELOS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	40
4.8 EL RECURSO HUMANO EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL	42
4.9 RESISTENCIA AL CAMBIO	44
4.10 CULTURA ORGANIZACIONAL	44
4.10.1 Clima Organizacional	47
4.10.2 Importancia de Clima Organizacional	48
4.11 PRINCIPALES TÉCNICAS DE MOTIVACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES	50
4.11.1 Dinero	51
4.11.2 Participación	52

4.11.3	Calidad de la Vida Laboral (CVL)	53
4.11.4	La Evaluación del Desempeño	55
4.11.5	Técnicas de la Equidad	55
4.12	DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	56
4.12.1	Análisis Interno PCI (Perfil de Capacidad Interna)	57
4.12.2	Análisis Externo POAM (Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio)	58
4.13	ANÁLISIS DOFA	60
4.14	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	61
4.14.1	Visión	62
4.14.2	Misión	63
4.14.3	Principios corporativos	64
4.14.4	Objetivos Corporativos	65
4.15	GENERALIDADES SOBRE LOS ALMACENES GENERALES DE DEPÓSITO	47
4.16	MARCO CONCEPTUAL	48
5.	JUSTIFICACIÓN	72
6.	OBJETIVOS	73
6.1	OBJETIVO GENERAL	73
6.2	OBJETIVOS ESPECIFICOS	73
7.	FORMULACIÓN Y GRAFICACIÓN DE HIPÓTESIS	74
7.1	HIPÓTESIS GENERAL	74
7.2	HIPÓTESIS DE TRABAJO	74
7.3	GRAFICACION DE LA HIPOTESIS	75
8.	DISEÑO METODOLÓGICO	76
8.1	SELECCIÓN Y MEDICIÓN DE LAS VARIABLES DE ANÁLISIS	76
8.2	DETERMINACION DEL UNIVERSO GEOGRAFICO Y TEMPORAL DE ESTUDIO	79
8.3	FORMA DE OBSERVAR LA POBLACIÓN	80

8.4	POBLACION Y MUESTRA	81
8.4.1	Población	81
8.4.2	Muestra	81
8.4.3	Procedimiento para elegir la muestra.	81
8.5	TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	82
8.6	TÉCNICAS O PROCEDIMIENTOS DE ANÁLISIS	83
8.6.1	Análisis de Datos Primarios por Encuesta	84
8.6.2	Diferentes Técnicas Estadísticas de Medición	84
9.	LIMITACIONES	86
10.	RESULTADOS	88
11.	ANALISIS DOFA DE LOS ALMACENES DE DEPÓSITO LOCALIZADOS EN EL SECTOR DEL MERCADO PÚBLICO DE LA CIUDAD DE SANTA MARTA D.T.C.H.	128
12.	CONCLUSIONES	130
13.	RECOMENDACIONES	133
14.	PLAN ESTRATEGICO	137
	BIBLIOGRAFÍA	142
	ANEXOS	144

1. INTRODUCCIÓN

Los almacenes de depósito localizados en el sector del mercado público de la ciudad de Santa Marta son unos de los agentes impulsores de la economía local, ya que son microempresas dedicadas a la comercialización de bienes pertenecientes a la canasta familiar y cuyo objeto principal es llevar al consumidor bienes y servicios para la satisfacción de sus necesidades.

Estos almacenes engloban todas las actividades comerciales que van asociadas al suministro de mercancía precisa, al precio idóneo, en el momento oportuno y en el lugar conveniente. Un almacén de depósito es un intermediario independiente situado entre el fabricante y el consumidor convirtiéndose en un agente de compras del consumidor; la esencia de este negocio es el desempeño de diferentes funciones como las de compras, ventas, promoción, fijación de precios, división de la carga, almacenamiento, financiación y asunción de riesgos, y el éxito de cualquiera de estos negocios depende de la eficiencia con que se dirijan estratégicamente éstas y otras funciones típicas suyas en respuesta a los cambios que se produzcan en el mercado.

Si se tiene en cuenta el tamaño y la forma cómo estos se desarrollan dentro del mercado, se pueden clasificar dentro de lo que se conoce como MIPYMES, las cuales surgen de dos formas. Por un lado, aquellas que se originan como empresas propiamente dichas, es decir, en las que se puede distinguir correctamente una organización y una estructura, donde existe una gestión empresarial (propietario de la firma), el trabajo remunerado con capital intensivo, y que se desarrollan dentro del sector formal de la economía. Por otro lado, están aquellas que tuvieron un origen familiar caracterizadas por una

gestión a los que sólo le preocupó su supervivencia sin prestar demasiada atención a temas tales como el costo de oportunidad del capital o la inversión que permite el crecimiento.

Pero qué son las MIPYMES? Se entiende por micro, pequeña y mediana empresa, toda unidad de explotación económica realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbano.

Más desagregadamente se puede decir que, las microempresas son aquellas unidades económicas con no más de 10 trabajadores, cuyos activos totales no exceden los quinientos uno (501) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

Las pequeñas empresas poseen entre 11 y 50 trabajadores, cuyos activos totales deben estar entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil uno (5001) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

Las medianas empresas cuentan con un número de trabajadores entre 51 y 200 trabajadores, cuyos activos totales están entre cinco mil uno (5001) y quince mil (15000) salarios mínimos legales vigentes.

Las MIPYMES son de gran importancia, puesto que:

Aseguran el mercado de trabajo mediante la descentralización, la mano de obra cumple un papel esencial en el correcto funcionamiento del mercado laboral.

Tienen efectos socioeconómicos importantes, ya que se permite la concentración de la renta y la capacidad productiva desde un número reducido de empresas hacia uno mayor.

Reducen las relaciones sociales a términos personales más estrechos entre el empleado y el empleador, favoreciendo las conexiones laborales, ya que en general sus orígenes son unidades familiares.

Presentan mayor adaptabilidad tecnológica y menor costo de infraestructura.

Obtiene economía de escala a través de la cooperación inter empresarial, sin tener que reunir la inversión en una sola firma.

En la ciudad de Santa Marta se han venido presentando cambios en el manejo de lo relacionado con la adquisición de bienes y servicios por parte de la comunidad, anteriormente la ciudadanía acudía a la plaza de mercado en donde se encuentran localizados los almacenes de depósito para acceder a los mismos, pero desde hace algunos años han ingresado a la ciudad hipermercados, almacenes de cadena y almacenes por departamentos, que han surgido como una nueva forma de comercialización dentro de la misma y que han traído desarrollo económico para la ciudad, pero convirtiéndose en una gran amenaza para estas microempresas (almacenes de depósito), quienes en el pasado eran los establecimientos encargados de proveer a la comunidad de todos los bienes generales de consumo para la satisfacción de las necesidades, además de verse afectados por la demolición del antiguo mercado y de las condiciones antihigiénicas en la que se encuentran actualmente debido a esta situación.

La investigación está encaminada a identificar ventajas competitivas sostenibles que ayuden a los almacenes de depósito a ser más competitivos ante los hipermercados, almacenes de cadena y almacenes por departamentos, que son la gran amenaza de éstos y que los llevan a tratar de aprovechar de la mejor manera posible los recursos que poseen.

Se hará un diagnóstico de los almacenes de depósito y de su situación actual, a través de una matriz DOFA, la cual dará orientación en las debilidades y fortalezas de las mismas e indicarán con que recursos cuentan y que tan útiles son éstos a la hora de buscar ventajas competitivas sostenibles.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Colombia se encuentra atravesando por un proceso muy importante para su economía como lo es la negociación con Estados Unidos del Tratado de Libre Comercio (TLC), lo cual será en opinión de muchos de gran beneficio para el país, ya que al parecer de éstos ayudará a que Colombia mejore significativamente su economía. Por el contrario, hay quienes piensan que las repercusiones que éste tendrá en Colombia serán negativas, debido a la incapacidad de las empresas colombianas para competir con empresas de un país desarrollado como los Estados Unidos.

Sin importar lo que se piense, la realidad es que las empresas en el país no cuentan con las características necesarias para hacer frente a tal situación, ya que ahora no sólo competirán con otras empresas colombianas sino que también tendrán que enfrentar a empresas altamente desarrolladas las cuales traerán sus productos a precios más bajos lo cual se convertirá para el sector económico colombiano en una gran desventaja.

La problemática se agudizará a nivel de la Región Caribe, que es una de las zonas menos desarrollada en Colombia, es por ello que es muy común ver cómo la economía se ve representada en gran parte por micro, pequeñas y medianas empresas, lo cual las hace menos competitivas. Es el caso de Santa Marta, que en comparación con otras ciudades de la región no cuenta con un adecuado índice de desarrollo económico, Atlántico exportaciones 4'670.569 (en miles de dólares); Bolívar exportaciones 682.392 (en miles de dólares); Magdalena 131.191(en miles de dólares)).

La región Caribe, en especial la ciudad de Santa Marta, no cuenta con un alto desarrollo empresarial, debido a que la gran mayoría de los inversionistas son pequeños propietarios de negocios y a la vez sus administradores. Si se observa el sector de los almacenes de depósito del mercado público, es un reflejo del atraso económico de este sector particular de la ciudad.

Con la llegada de los hipermercados, almacenes de cadena y almacenes por departamentos, se nota que muchos se han visto en la necesidad de desaparecer debido a la proliferación de grandes almacenes en los últimos años en la ciudad, fenómeno que ha despertado en los propietarios de los almacenes de depósito el espíritu de desarrollar estrategias que les permitan ser competitivos y sostenerse en este sector, además, con el Tratado de Libre Comercio se verán en la necesidad de implementar estrategias que las lleven a desarrollar ventajas competitivas sostenibles que les garanticen su permanencia en el mercado.

Ante esta situación, los investigadores se formulan la siguiente pregunta que orientará el desarrollo de toda la investigación:

¿Será de gran ayuda para los almacenes de depósito, localizados en el sector del mercado público de la ciudad de Santa Marta, el desarrollo de estrategias para la creación de ventajas competitivas sostenibles?

3. ANTECEDENTES

En el campo de las MIPYMES se han realizado varios estudios que abarcan diferentes enfoques y que han sido de gran aporte para las mismas, entre estos existen estudios tanto a nivel internacional como nacional, y sobre los nacionales se encuentran muchos que son realizados por grupos de empresas y grupos de investigadores universitarios.

A nivel internacional existen una investigación llamada "Las MIPYMES y el Mercado de Crédito en la Argentina" realizada por Guillermo Escudé, Tamara Burdisso, Marcelo Catena, Laura D'amato, George Mccandless y Tomás Murphy, pertenecientes a la Gerencia de Investigaciones Económico Financieras del Banco de la República de Argentina el 1 de Junio de 2001, cuyo objetivo principal fue analizar cómo las MIPYMES obtienen su financiación.

El estudio tuvo como base la información disponible en la Central de Deudores del Sistema Financiero (CDSF), que es la encargada en ese país de proporcionar a los bancos y otras instituciones financieras información sobre la situación de los deudores del sistema financiero, dando transparencia a la información crediticia en la búsqueda del mejoramiento en la calidad en la asignación del crédito por parte de las entidades financieras.

Los autores tomaron como período de referencia los meses de junio de 1998, junio de 1999 y junio de 2000, pues es el lapso de tiempo durante el cual comienza la contracción cíclica actual de la economía Argentina lo que permitió establecer el efecto de la recesión en el financiamiento de las MIPYMES.

En el estudio se trata la forma como se les dificulta a las MIPYMES acceder a créditos debido a las asimetrías en la información y que los aleja del hecho de que las entidades financieras puedan acceder de manera rápida a la información de la entidad solicitante del crédito y lograr así tomar una decisión positiva con respecto a la solicitud realizada por la institución.

De igual forma se explica cómo ante la dificultad de acceder a los créditos aparecen otras figuras que son de gran ayuda para las MIPYMES, estas fuentes opcionales de financiación son de carácter informal denominadas ángel financing, donde individuos acaudalados y con una gran trayectoria en el mundo de los negocios compran gran parte de las acciones de la empresa y provee ayuda administrativa.

Pero, desde luego no muestra sólo la parte informal de la difícil situación que enfrentan las MIPYMES en ese país, sino que señala que de igual manera existen fuentes formales de financiación denominada capital de riesgo o venture capital, que están dirigidos a MIPYMES con un elevado potencial de crecimiento, brindándoles capital accionario y apoyo administrativo.

El trabajo brinda la oportunidad de analizar cómo es el riesgo que corren las MIPYMES de desaparecer debido a su naturaleza en los intereses que cobran las entidades crediticias, en caso que dichas entidades obtengan la aprobación de un crédito por parte de las mismas.

En dicha investigación se explica el trabajo pionero realizado por Stiglitz y Weiss en 1981, donde presentan un modelo en el cual algunas empresas que quisieran

tener crédito, tienen tramo con pendiente negativo a causa del problema de selección adversa.

A niveles bajos de tasa de interés, un aumento en la tasa, eleva el rendimiento esperado en el banco, por ello este ofrece más créditos, pero a medida que aumenta la tasa llega un momento en el que el crecimiento en la tasa de incumplimiento deja de incrementar el rendimiento esperado, esto debido a que solo las empresas más riesgosas están dispuestas a pedir un crédito con altos intereses, para las MIPYMES esto no significaría un gran problema, pues éstas en muchas situaciones están en condiciones de pagar una tasa alta por un crédito; el problema lo colocarían los bancos, ya que a una mayor tasa se incurriría en un menor rendimiento esperado, lo que los lleva a negar el crédito.

Existe igualmente en Uruguay, un estudio realizado por Carlos Bello¹, en el cual el principal objetivo fue lograr la integración de los países de la región un régimen de trabajo en equipo, que supere las rivalidades y confrontaciones que se dan frecuentemente no solo a nivel internacional sino también a nivel local, lo que subrayan la falta de libre competencia, que ha hecho mas difícil que América Latina y el Caribe superen el rezago económico y social que viven desde hace muchos años y que suprimen a sus trabajadores y a sus empresas, colocándolos en desventaja ante los llamados "países del tercer mundo".

El proyecto preserva la libertad individual posibilitando la acción corporativa, fomentando la responsabilidad social de los diferentes entes (Estado-Empresarios-Empresarios y Trabajadores), en la búsqueda de un desarrollo económico-social sostenible.

¹ Contador economista de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de la República Oriental del Uruguay

En el trabajo se afirma que para lograr una verdadera integración regional es necesario primeramente implementar una integración hacia dentro, la cual permitirá la cohesión necesaria para mejorar, ampliar y consolidar las habilidades de integración hacia fuera de cada país de la región; en una de sus partes se trata el tema de cómo la integración hacia dentro proporcionará ventajas competitivas en la micro, pequeñas y medianas empresas, pues estas al integrarse podrían compartir estrategias que reúnan los conceptos de costo y calidad, logrando crear un mayor valor para el cliente. Ofreciendo productos de mejor calidad, al mejor precio y satisfaciendo en materia de productos y servicios las necesidades de los clientes.

El autor señala que la integración de las empresas (MIPYMES) no sólo debe ser entre ellas sino que debe de igual forma involucrar al gobierno de la región en la que se encuentren.

En Nicaragua, se realizó un estudio llamado "La obtención de Información Tecnológica según la Necesidades Detectadas y Amigable con el Medio Ambiente", elaborado por el personal técnico del Centro del PML de Nicaragua, en Mayo de 2005, cuyo objeto principal es arrojar información útil en desarrollo competitivo de las MIPYMES, teniendo en cuenta el medio ambiente, en el se analizan primeramente los diferentes tipos de maquinarias necesarias por las MIPYMES en el desarrollo de sus actividades económicas y la forma como éstas afectan el medio ambiente, de la misma manera propone cambios tecnológicos que mejoren desempeño en los mercados creando un lazo estrecho entre la inversión y el mejoramiento de su competitividad.

Toman como base diversos estudios que indican que los avances tecnológicos han contribuido en el crecimiento económico a través de aumentos en la productividad y la introducción en nuevos procesos, productos y servicios. La investigación trata de arrojar información útil a los empresarios nicaragüenses con el propósito de introducirlos dentro del concepto de la eco-ganancia, lo que la llevaría a ser mucho más competitivas, ganando imagen en el mercado. Para ello los autores analizan la incorporación de maquinarias para las MIPYMES a través de una evaluación técnica, financiera y ambiental.

Pero no sólo a nivel internacional se realizan investigaciones cuyo principal objetivo es el mejoramiento de la competitividad y de otros aspectos importantes para las MIPYMES, en Colombia también se han desarrollado diferentes estudios orientados hacia el mismo tema.

Por un lado, se encuentra un trabajo desarrollado por Octavio Antonio Zuluaga Rivera² y Francisco Villadiego Yáñez³ en el año 2005, fue una investigación basada en los indicadores financieros de los balances consolidados de un grupo de empresas antioqueñas pertenecientes al sector real, en el se analizan las posturas financieras para hacer frente a los cambios del entorno como consecuencia del ciclo recesivo y de la inestable actividad económica en el período comprendido entre 1998 y 2003; en el trabajo se destaca la forma diferente como reaccionan financieramente las MIPYMES y las grandes empresas.

² Economista del Centro Regional de Estudios Económicos del Banco de la República, sucursal Medellín.

³ Analista del Centro Regional de Estudios Económicos del Banco de la República, sucursal Medellín.

Las primeras empresas del sector industrial no depuraron su estructura financiera y en cambio aumentaron sus índices de endeudamiento en los años después de la crisis, mientras tanto las grandes empresas de los sectores industriales, comerciales y agropecuarios conservaron sus niveles de endeudamiento, de igual forma se muestra lo difícil que es para las MIPYMES, tanto industriales como comerciales, acceder a los créditos ofrecidos por el sector financiero, teniendo en cuenta los menores niveles de endeudamiento. Como resultado de la investigación es importante destacar que los diversos sectores económicos del sector real en Antioquia, mostraron deterioro en los indicadores de rentabilidad y en los niveles de activos durante el período 1998-1999, al igual que se muestra como la MIPYMES en el período de tiempo del estudio arrojaron los peores índices en la evolución del patrimonio y el activo teniendo como referencia las grandes empresas.

Para la realización del trabajo, los autores tuvieron en cuenta la información de los estados financieros de 563 empresas que reportaron dichos estados a la Superintendencia de Sociedades en el período que se tomó como base para la realización del estudio.

Otro estudio, es uno desarrollado en el año 2001 por Renne Orlando Salazar Carvajal, Administrador de Empresas de la Universidad Nacional de Colombia, Especialista en Gerencia de Mercadeo de la Escuela de Administración de Negocios, su tema de investigación es la creación de una empresa consultora en las áreas de mercadeo y publicidad, que sirva como apoyo a las MIPYMES brindándoles herramientas de marketing para el desarrollo de nuevos productos en aspecto como diseño, producción y comunicación.

Para la realización del proyecto diseñaron un Plan de Mercadeo, cuyo principal objetivo fue establecer una posición inicial para ser vistos como una organización que ofrece un servicio integral de consultorías a las áreas de mercadeo, publicidad y producción, dirigido a MIPYMES afiliadas al programa SICME (sistema de información y comercialización para las microempresas) de la Cámara de Comercio de Bogotá. Tomando como base los datos proporcionados por la Cámara de Comercio de Bogotá y el programa SICME, a Septiembre 30 de 2001, en el cual se muestra que existen 522 MIPYMES.

Las autoras consideran que es de gran importancia la investigación, ya que en la actualidad no existe otra empresa dedicada a la prestación de los servicios a los que se dedica este trabajo y que ayudaría a la MIPYMES en el logro de sus objetivos organizacionales y en el mejoramiento de la capacidad para competir en el mercado.

4. MARCO TEÓRICO

4.1 EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

El DO es un proceso continuo, participativo y sistemático de solución de problemas, basados en las ciencias conductuales, para el perfeccionamiento de las instituciones. El DO busca armonizar las necesidades individuales con las metas organizacionales, a fin de incrementar la productividad de la empresa. Se trata entonces de una forma diferente de conducir las organizaciones hacia la excelencia, mediante el mejoramiento continuo. Aunque no se logre el máximo nivel de productividad, son muchos los adelantos que se logran en su búsqueda.⁴

El desarrollo de la organización es un proceso planeado de modificaciones estructurales y culturales, permanentemente aplicado a una organización que visualiza la institucionalización de una serie de tecnologías sociales de manera tal que la organización quede habilitada para diagnosticar, planear e implementar esas modificaciones con asistencia o sin ella.

Dentro del universo de conceptos de Desarrollo Organizacional existen muchas definiciones a saber:

“Es un proceso planificado de modificaciones culturales y estructurales, que visualiza la institucionalización de una serie de tecnologías sociales, de tal manera que la organización quede habilitada para diagnosticar, planificar e

⁴ CASTILLO APONTE, José. Desarrollo Organizacional en Colombia. Fondo Editorial Universidad Distrital Francisco José de Caldas. 1997. página 29.

implementar esas modificaciones con asistencia de un consultor. Es un esfuerzo educacional muy complejo, destinado a cambiar las actitudes, valores, los comportamientos y la estructura de la organización, de modo que esta pueda adaptarse mejor a las nuevas coyunturas, mercados, tecnologías, problemas y desafíos que surgen constantemente”⁵

Idalberto Chiavenato

Así mismo, el autor Rafael Guizar Montufar en su libro titulado Principios y Aplicaciones del Desarrollo Organizacional⁶ ofrece otros conceptos relacionados con el tema:

Implica el estudio de los procesos sociales que se dan dentro de una empresa, con objeto de poder ayudar a sus miembros a identificar los obstáculos que están bloqueando su efectividad como grupo y a tomar medidas para optimizar la calidad de sus interrelaciones para influir de manera positiva y significativa en el éxito de la tarea objeto de la empresa”

Alejandro Guzmán De La Garza

Es la tendencia a destacar el mejoramiento de las relaciones interpersonales como medio para impulsar a la empresa.

Harris

Es una repuesta al cambio, una estrategia educacional con la finalidad de cambiar creencias, actitudes, valores y estructuras de las organizaciones de

⁵ CHIAVENATTO Idalberto, Introducción a la Teoría General de la Administración, McGraw-Hill, Interamericana México. 1989

⁶ GUIZAR MONTUFAR, Rafael. Principios y Aplicaciones del Desarrollo Organizacional. McGrawHill 2° Ed. 2004

modo que estas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, a nuevos desafíos y al aturdidor ritmo del cambio.

Bennis

Es un esfuerzo planeado que abarca toda la organización administrativa desde arriba para aumentar la eficiencia y salud de las organizaciones a través de intervenciones planeadas de los procesos organizacionales, empleando conocimientos de las ciencias del comportamiento.

Beckhard

Estas definiciones son aplicables a casi cualquier técnica, política o práctica administrativa utilizada en un intento deliberado de cambio personal en una organización o de la organización en sí misma para lograr sus objetivos. Coincidiendo en que el término clave es cambio.

4.2 OBJETIVOS BÁSICOS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL⁷

Aunque cualquier esfuerzo del D.O. deba surgir de objetivos específicos procedentes de un diagnóstico sobre la situación que se desee modificar, existen objetivos más generales. Los objetivos básicos que pueden no ser aplicados obligatoriamente en todas las situaciones que sean objetos de esfuerzos del D.O. los siguientes:

Crear un clima de receptividad para reconocer las realidades organizacionales, problemas y situaciones insatisfactorias.

⁷ <http://www.monografias.com/htm/el desarrollo organizacional>

Establecer un clima de confianza, respecto a que no haya manipulación entre jefes, colegas y subordinados.

Desarrollar las potencialidades de los individuos, en las áreas de las tres competencias: técnica, administrativa e interpersonal.

Desarrollar la capacidad de colaboración entre individuos y grupos, que conduce a la sinergia de esfuerzos y al trabajo en equipo.

Compatibilizar, viabilizar, armonizar e integrar las necesidades y objetivos de la empresa y de quienes forman la empresa.

Despertar o estimular la necesidad de establecer objetivos, metas y fines que, siempre que sea posible, estén cuantificados y bien calificados que orienten la programación de actividades y evaluación de los desempeños de sectores, grupos e individuos.

Examinar el cómo, cuándo, dónde y cuánto, los valores y la cultura influyen sobre los objetivos, métodos, procesos, comportamientos, desempeños y resultados obtenidos.

Desarrollar la organización a través del desarrollo de los individuos.

Compatibilizar y optimizar metas, recursos, estructuras, procedimientos y comportamientos.

Perfeccionar el sistema y los procesos de información y comunicación Identificar puntos de bloqueo o pérdida de energías y recursos de varios tipos: físicos, humanos, materiales, de información, etc.

2.3 ESTRATEGIAS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL⁸

La eficiencia de una empresa o institución, la que se precisa en cuanto al logro de los objetivos para los cuales se ha estructurado, depende fundamentalmente de los equipos humanos que la conformen. Se constituye entonces en un primer requisito de eficiencia el estructurar equipos que accionen como tales y conformar toda la organización para ello.

Por otra parte, es bien sabido que en la acción de los equipos de trabajo y en su productividad juega un rol esencial las modalidades de relaciones humanas a las cuales ellos se conformen. En efecto, del tipo de relaciones humanas en que se desenvuelvan depende fundamentalmente el éxito o fracaso de la puesta en práctica de planes, proyectos y políticas que les corresponda desarrollar.

Un aspecto esencial en las relaciones humanas está en el grado en que los individuos que estén comprometidos en ellas, hayan logrado o estén en condiciones de alcanzar satisfacciones y requerimientos dados por su condición humana.

El conocimiento efectivo de los distintos fenómenos tanto individuales como sociales ayuda a cada cual a comprender su propia acción y la de los otros,

⁸ Ibid Op Cit. Monografías.com

permitiendo en consecuencia una mejor adecuación en relaciones humanas. Se evitan así los roces y conflictos que constituyen un verdadero cáncer en la productividad de los grupos de trabajo. Es por eso necesario desarrollar programas de capacitación en el área, con un balance adecuado entre teoría y práctica (porque solamente aprendizaje mecánico de procedimientos, sin entender la significación de ellos, puede llevar a resultados absolutamente contraproducentes) En suma, la capacitación de directivos y supervisores es esencial en el Desarrollo Organizacional.

Una tarea fundamental, compleja y ardua es la del manejo eficiente de la información. Para ello se requiere de comunicaciones eficientes cuya base esencial son buenas relaciones humanas. La gran cuestión en toda organización es la productividad que allí desarrollen los distintos equipos de trabajo. Desde luego se trata de alcanzar una amplia y efectiva complementación y coordinación de los equipos sin olvidarnos de la efectiva colaboración individual para los objetivos que se trate, lo que es absolutamente indispensable para el logro de la productividad requerida por la organización a fin de proseguir en un progreso satisfactorio.

Sin embargo, en la base de todo ello está la sustancial colaboración de todos y cada uno de los miembros del personal. Esta colaboración es la resultante de una cantidad de factores entre los cuales destaca la relativa satisfacción que tenga cada uno en cuanto a su participación dentro de las actividades de la organización. Se trata entonces de promover las condiciones que confluyan en este sentido y, asimismo, eliminar en lo posible todos los obstáculos que se oponen a ello.

Las características mismas de la organización y su eficiencia en cuanto a las tareas y funciones implicadas es otro elemento que participa en la buena o mala moral de grupo, además de intervenir directamente en la productividad y fluidez de las distintas actividades de la organización. El conformar la organización a sus objetivos y tareas se convierte por lo tanto en una acción ineludible.

4.3.1 Estrategia normativa – reeducativa del cambio⁹. Una de los aspectos que estudia el DO es la estrategia para el cambio. La estrategia que es más manejada por el DO y la cual adopta como principio es la normativa-reeducativa que si bien no niega que el hombre es un ser racional, si afirma que éste necesita más que una explicación lógica para seguir un cambio. Según esta estrategia, al individuo se le debe reeducar para que comprenda y lleve a cabo los cambios necesarios.

Existen otras variables para el estudio del DO como lo son entender que el DO es una ciencia de la conducta aplicada, es decir, que se fundamenta en buscar conocimiento con el fin de resolver problemas prácticos. Otro elemento imposible de descartar al momento de hablar de DO es que es un método científico de solución de problemas que se fundamenta en datos. Los datos son la fuente de información del DO y deben ser tomados en consideración al momento de generar cambios. El DO es una ciencia que se complementa con muchas ciencias más. Al hablar del DO no nos podemos referir simplemente a un aspecto específico de una organización. Todos los factores deben ser tomados en cuenta: cultura, gente, estructura, producto, mercado, entorno, crecimiento, tamaño, datos, conducta, etc.

⁹ Chiavenato Adalberto. Introducción a la teoría General de la Administración. McGraw-Hill, Bogotá, 2004

4.4 EL PROCESO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL¹⁰

El proceso de DO contiene cuatro elementos básicos:

Diagnostico: Es la búsqueda sistemática de datos sobre la empresa y sus subsistemas para identificar los problemas que la afectan. El proceso de DO arranca usualmente con el reconocimiento, por parte de un directivo superior, de una dificultad que enfrenta la empresa. En esta parte del proceso puede intervenir un consultor externo para ayudar a identificar exactamente los problemas, mediante la recolección de hechos que son retroalimentado al sistema –cliente para precisar conjuntamente la problemática a resolver. Este diagnóstico inicial es una evaluación del estado actual de la institución. Los problemas encontrados en la fase diagnóstica pueden ser de naturaleza estructural, tecnológica o humano. Pues el DO considera a la empresa como un sistema abierto, compuesto por tres grandes subsistemas: tecnológico, estructural y humano

Formulación de Planes. Habiendo identificado plenamente los problemas en la fase diagnóstica, se establece ahora el objetivo del proceso (solución del problema) y los cambios experimentales que se introdujeran para mejorar la situación de la empresa. El enfoque investigativo se concentra aquí en buscar, en forma de hipótesis, la relaciones causas- efecto de la situación que se desea superar. El consultor, puede prestar una valiosa ayuda para establecer en

¹⁰ CASTILLO APONTE, José. Desarrollo Organizacional en Colombia. Fondo Editorial Universidad Distrital Francisco José de Caldas. 1997

cooperación con la empresa-cliente, las posibles causas del problema y las acciones que se ensayaran en la etapa siguiente del proceso.

Actuación. En esta etapa se implementan los cambios planeados en la etapa anterior, buscando comprobar o negar empíricamente las hipótesis planeadas en formas de posibles soluciones.

Evaluación de resultados. Los resultados, en términos de superación de la dificultad o aprovechamiento de la oportunidad, son medidos para controlar el proceso. Se recogen datos para evaluar la nueva situación de la empresa. Los datos recabados son alimentados a la siguiente fase diagnóstica para identificar la nueva situación de la empresa, estableciendo así el proceso continuo del DO, en busca de la excelencia. Si los resultados muestran que la hipótesis planeada es válida, se habrá no solo mejorado el funcionamiento de la empresa, sino que se habrá desarrollado un nuevo método de hacer las cosas adecuado a las condiciones específicas de la institución.

4.5 TÉCNICAS DE INTERVENCIÓN EN DO¹¹.

Las técnicas de DO pueden clasificarse así:

DO para el individuo: el entrenamiento de la sensibilidad es la técnica más antigua del DO. Los grupos se denominan T-Groups (grupos de entrenamiento), conformados por cerca de diez participantes orientados por un líder entrenado para aumentar la sensibilidad en sus relaciones interpersonales. Los principales objetivos del laboratorio de sensibilidad son el desarrollo del autoconocimiento,

¹¹ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos, Mc.GrawHill. Bogotá 1998.

el desarrollo del conocimiento del impacto que el individuo ejerce sobre las otras personas y el perfeccionamiento de la comunicación mediante la eliminación de sus barreras. Si se alcanzan los objetivos, el individuo se muestra menos a la defensiva, menos desconfiado de las intenciones de los demás. El resultado será mayor creatividad, menor hostilidad frente a los demás y mayor sensibilidad a las influencias sociales y psicológicas.

DO para dos o más personas: el análisis transaccional (AT) es una técnica que busca el autodiagnóstico de las relaciones interpersonales las relaciones interpersonales implican transacción, que es cualquier forma de comunicación, mensaje o relación con los demás. El AT es una técnica adecuada para individuos no para grupos, pues se concentra en el estilo y en el contenido de las comunicaciones entre las personas. Esta técnica enseña a las personas a enviar mensajes claros y ágiles, y a dar respuestas naturales y razonables.

DO para equipos o grupos: Consultoría de procesos. En esta técnica, cada equipo es coordinado por un consultor en procesos humanos de información, quien actúa como tercero. Su coordinación permite intervenciones en el equipo para sensibilizarlo más respecto de sus procesos internos de establecimientos de metas y objetivos, de sus sentimientos, de liderazgo. El consultor trabaja con su equipo para ayudarlos a comprender la dinámica de sus relaciones de trabajo en grupo o equipo, mejorar los medios que emplean en el trabajo conjunto y desarrollar la capacidad de diagnóstico y las habilidades de solución de problemas, que necesitan para aumentar su eficacia mediante la cooperación e integración.

DO para relaciones intergrupales. Reuniones de confrontación. Técnica de modificación del comportamiento dirigida por un consultor interno o externo (llamado tercero) Dos grupos antagónicos en conflicto (por discrepancias) pueden ser tratados por mediante reuniones de confrontación en que cada grupo se autoevalúa y evalúa el comportamiento del otro, como si estuviera frente a un espejo. La reunión de confrontación es una técnica de enfoque socioterapéutico, cuya finalidad es mejorar la salud de la organización mejorando las comunicaciones y las relaciones entre diferentes departamentos o áreas. Se puede dar en una reunión de un día en las que el grupo discuten diversos problemas, analizan sus causas profundas y planean acciones correctivas.

DO para la organización como totalidad. Retroalimentación de datos. También se denomina técnica de recolección y suministro de información. Es una técnica de cambio en el comportamiento que parte del principio de que cuanto más datos cognitivos reciba el individuo, mayor será su posibilidad de dominarlos y actuar con creatividad. La retroalimentación parte del inventario de datos obtenidos mediante entrevistas o cuestionarios aplicados a alguna sección de la empresa para verificar ciertos aspectos del proceso organizacional, como la moral del trabajo, el sistema de recompensas, el estilo administrativo, las comunicaciones, el proceso de toma de decisiones. Después de seleccionar los datos se deben efectuar reuniones con todo el personal de determinado nivel de la organización, por turnos, para analizar los resultados y planear las medidas de corrección para cada uno de los niveles de la organización.

4.6 IMPORTANCIA Y NECESIDAD DEL DO¹²

La importancia que se le da al Desarrollo Organizacional se deriva de que el recurso humano es decisivo para el éxito o fracaso de cualquier organización. En consecuencia, su manejo es clave para el éxito empresarial y organizacional en general, comenzando por adecuar la estructura de la organización (organigrama), siguiendo por una eficiente conducción de los grupos de trabajo (equipos y liderazgo) y desarrollando relaciones humanas que permitan prevenir los conflictos y resolverlos rápida y oportunamente cuando se tenga indicios de su eclosión.

Específicamente, el Desarrollo Organizacional abordará, entre otros muchos, problemas de comunicación, conflictos entre grupos, cuestiones de dirección y jefatura, cuestiones de identificación y destino de la empresa o institución, el cómo satisfacer los requerimientos del personal o cuestiones de eficiencia organizacional.

Esta estrategia educativa busca utilizar los efectos de la acción a través de la retroalimentación, la que se constituirá en la base para la acción planificada ulterior. Sin embargo, es necesario tener presente que la única forma de cambiar las organizaciones es a través de cambiar su "cultura", es decir, cambiar los sistemas de vida, de creencias de valores y de formas aceptadas de relaciones entre las personas.

¹² Ibid Op Cit http://www.monografias.com.htm/eldesarrollo_organizacional

4.7 MODELOS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL¹³

Los modelos del comportamiento organizacional constituyen el sistema de creencias que predominan en los pensamientos de los administradores y afectan sus acciones en cada organización. Reviste de suma importancia que los administradores reconozcan la naturaleza, trascendencia y efectividad de sus modelos y de los modelos que utilizan los demás.

El modelo no tiene que ser estático ni invariable, sino que debe adaptarse con el paso del tiempo, el análisis subsiguiente de los cinco modelos que comienza con el autocrático, corresponde de manera aproximada a su evolución histórica.

Autocrático. Depende del poder y la dirección, cree saber qué es lo mejor y esté convencido de que es obligación de los empleados cumplir ordenes. Este modelo depende del poder, esto conlleva al gerente a tener una orientación de autoridad sobre todo él es el que despide, contrata y el que piensa. En consecuencia, en este modelo de comportamiento organizacional, el empleado se caracteriza por su obediencia y por su dependencia hacia el jefe, ya que el empleado tiene necesidad del trabajo y sus necesidades son de subsistencia. El gerente tendrá como resultados del desempeño, algo mínimo y en consecuencia un costo elevado en el aspecto humano.

De custodia. Este enfoque nos da a entender que las personas no dependen de su jefe, sino de la organización, ya que esta les ofrece seguros, prestaciones, y aunque tengan mejores oportunidades ahí seguirán. Este modelo depende de los recursos económicos y se orienta a la satisfacción de necesidades de

¹³ DAVIS Keith, NEWSTROM John W. Comportamiento Humano en el Trabajo, McGraw Hill 11° edición

seguridad del trabajador produciendo en sí, un nivel de cooperación pasivo. La orientación del gerente es en sí al dinero y la dependencia del trabajador hacia la empresa, no al jefe como en el modelo anterior.

De apoyo. Aquí no importa el dinero y el poder, sino el apoyo del líder hacia los empleados y la manera en que les diga que son capaces. Este modelo supone que las necesidades de subsistencia y seguridad han sido satisfechas en gran parte para dar paso a las de más alto orden. Los resultados que se obtienen son de gran participación por parte del empleado y un desempeño caracterizado por la iniciativa.

Colegial. Este se basa en que las personas deben de tener una sensación de compañerismo entre los empleados. Este modelo se caracteriza por la dependencia de la sociedad, muy aplicado en empresas donde el nivel de cultura y educacional es elevado. El gerente se orienta a una participación en equipo, el empleado tiene un gran sentido de la responsabilidad y de la autodisciplina. Las necesidades básicas e intermedias han sido ya satisfechas en gran parte y pasan a las de autoactualización ya que el nivel de responsabilidad y de calidad es de gran importancia. Esta aplicación del modelo da como resultado un entusiasmo moderado entre los trabajadores, en el cual se encuentra inmerso el mismo director ya que es considerado como un colega al mismo tiempo que se proyecta como líder y orientador del grupo.

Los modelos anteriormente descritos son de importancia para cualquier gerente en la medida que sepamos identificarnos con ellos, tomar un enfoque de contingencia y evaluarnos en cuanto al conocimiento de los otros para poder

adoptar según nuestras necesidades el que más nos convenga ya que ninguno en gran parte se practica a la medida ni en sus extremos algunas veces.

4.8 EL RECURSO HUMANO EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

El Desarrollo Organizacional ha sido definido como “un proceso educacional por medio del cual se identifican, se ubican y se desarrollan los recursos humanos en forma que los hagan más eficaces para la organización”. Su propósito, entonces, es mejorar la capacidad de una organización para resolver sus problemas. En cuestiones pertinentes a la producción, este mejoramiento se logra mediante la coordinación de los esfuerzos del personal de la empresa para conseguir los objetivos de la producción. Esto no es fácil y exige que el personal de la empresa honesta y francamente revise sus esfuerzos en cuanto a su rendimiento con los demás. Así, la meta de amplio espacio espectro del D.O de mejorar el desempeño, puede conseguirse haciendo lo siguiente:

Trabajar con la gente que será afectada por el cambio.

Crear vínculos con todas aquellas personas que tengan influencia sobre los resultados.

Desarrollar metas tentativas generales, que luego puedan convertirse en metas específica del grupo.

Cambiar la calidad de las relaciones dentro de la compañía, reemplazando la competencia destructiva por la colaboración y la competencia saludables, estimulando la comunicación abierta y directa.

Construir círculos activos de retroalimentación alrededor de todas las fuentes de conocimiento para analizar la situación en la forma más realista posible, y para observar el proceso de la organización.

4.9 RESISTENCIA AL CAMBIO¹⁴

Primero, hay que empezar definiendo que es un cambio. Cambio es toda modificación que ocurre en el ambiente de trabajo y afecta la manera en que deben actuar los empleados. En este orden de ideas, los mismos autores afirman que la resistencia al cambio son todos los comportamientos encaminados a desacreditar, postergar o impedir la implantación de cambios en el trabajo. Ellos se resisten a los cambios porque ponen en riesgos sus necesidades de seguridad, estatus, estabilidad, competencia o autoestima.

La amenaza percibida en un cambio puede ser real o imaginaria, intencionada o no, directa o indirecta, y de gran magnitud o de poca monta. Sin importar la naturaleza del cambio, algunos empleados intentan protegerse contra sus efectos. Las acciones de estas personas pueden abarcar desde quejas, dar largas al asunto y mostrar resistencia pasiva hasta ausentismo, sabotaje y desaceleración del trabajo. Aunque mucha gente tiende a resistirse al cambio, esa propensión se compensa con su deseo de nuevas experiencias y de las recompensas que acompañen el cambio.

¹⁴ DAVIS Keith, NEWSTROM John W. Ibid Op Cit

4.10 CULTURA ORGANIZACIONAL¹⁵

Es el modo de vida propio que cada organización desarrolla con sus miembros. También definido como el conjunto de valores, creencias, tradiciones, o el modo de hacer las distintas tareas. Es la manera tradicional y habitual de pensar, sentir, actuar ante las distintas situaciones que afronta la organización.

La cultura cumple varias funciones en la organización. Primera, define los límites, es decir, distingue entre una empresa y las otras. Segunda, trasmite a los miembros un sentimiento de identidad. Tercera, facilita el establecimiento de un compromiso con algo más grande que los intereses personales de los individuos. Cuarta, aumenta la estabilidad del sistema social. La cultura es el aglutinante social que mantiene unidad a la organización al proveer las normas adecuadas a los empleados de lo que deben decir y hacer. Por último, sirve como mecanismo de significado y control que conduce y moldea las actitudes y el comportamiento de los trabajadores. Esta última función es de particular interés para nosotros.

Así como una moneda, la cultura organizacional tiene dos caras. La primera, está referida al hecho de que es una fuerza unificadora, para bien o para mal, pues de alguna forma estandariza y rige el conocimiento individual y colectivo de las organizaciones. Ese comportamiento se percibe en unas organizaciones donde, por ejemplo la norma es la puntualidad y calidad en el trabajo o bien en otras, los conflictos, y el autoritarismo. La segunda cara se relaciona con el freno que impone a los cambios organizacionales y actúa como un escudo

¹⁵ STEPHEN P. ROBBINS, Fundamentos de Comportamiento Organizacional, 5° ed. Méx1998. Prentice Hall

protector que repele cualquier cambio que no esté acorde con ella. Por ejemplo si la impuntualidad es costumbre entre los empleados, cualquier intento para controlarlo se vería como una afrenta y como la pérdida de un derecho adquirido.

Las organizaciones son la expresión de una realidad cultural, que están llamadas a vivir en un mundo de permanente cambio, tanto en lo social como en lo económico y tecnológico, o por el contrario, como cualquier organismo, encerrarse en el marco de sus límites formales. En ambos casos, esa realidad cultural refleja un marco de valores, creencias, ideas, sentimientos y voluntades de una comunidad institucional.

Ciertamente la cultura organizacional sirve de marco de referencia a los miembros de la organización y da las pautas acerca de cómo las personas deben conducirse en ésta. Muchas veces la cultura es tan evidente que se puede ver cómo la conducta de la gente cambia en el momento en que traspasa las puertas de la empresa. Desde un punto de vista general, podría decirse que las organizaciones comprometidas con el éxito están abiertas a un constante aprendizaje. Esto implica generar condiciones para mantenerse en un aprendizaje continuo y enmarcarlas como el activo fundamental de la organización.

Hoy en día es necesario que las organizaciones diseñen estructuras más flexibles al cambio y que este cambio se produzca como consecuencia del aprendizaje de sus miembros. Esto implica generar condiciones para promover equipos de alto desempeño, entendiendo que el aprendizaje en equipo implica

generar valor al trabajo y más adaptabilidad al cambio con una amplia visión hacia la innovación.

Mediante los procesos de transformación organizacional, algunos gerentes han eludido aspectos coyunturales como la cultura organizacional, se ha interpretado superficialmente el rol de líder dentro de un proceso de cambio, se ha ignorado lo importante y estratégico que constituye el hecho que: si no hay una visión compartida, nunca se generará la suficiente energía y significado que movilice la organización y a su recurso humano en el proceso de cambio. La cultura organizacional es uno de los pilares fundamentales para apoyar a todas aquellas organizaciones que quieren hacerse competitivas.

4.10.1 Clima Organizacional¹⁶. Las personas se hallan en un proceso continuo de adaptación a una variedad de situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener cierto equilibrio individual. Tal adaptación no se limita solo a la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad - denominadas necesidades vegetativas - sino que también incluye la satisfacción de las necesidades sociales, de autoestima y de autorrealización - denominadas necesidades superiores - como la satisfacción de las necesidades superiores depende mucho de otras personas, en especial de las que ocupan posiciones de autoridad.

¹⁶ DE LA HOZ Glenda, MEJÍA Martha, "LA MOTIVACIÓN COMO FACTOR FUNDAMENTAL EN EL MEJORAMIENTO DE LA SATISFACCIÓN LABORAL, CLIMA LABORAL Y PRODUCTIVIDAD DE LOS TRABAJADORES DE LA FINCA MARIA DE LA ESPERANZA". Universidad del Magdalena, programa de Administración de Empresas, Santa Marta 2002.

Es importante conocer la naturaleza de la adaptación o desadaptación de las personas. La adaptación, como cualquier otra característica de la personalidad, varía de una persona a otra y en un mismo individuo, de un momento a otro. Una buena adaptación significa "salud mental", reflejándose ésta en situaciones tales como:

- Las personas se sienten bien consigo mismas.
- Las personas se sienten bien con las demás personas.
- Las personas son capaces de enfrentar por sí mismas las exigencias de la vida y de las situaciones.
- El clima organizacional representa el ambiente interno existente entre los miembros de la organización, y se halla estrechamente relacionado con el grado de motivación reinante.
- El clima organizacional refleja la influencia ambiental en la motivación de los participantes. Por lo tanto, puede describirse como cualidad o propiedad del ambiente organizacional percibida o experimentada por los miembros de la organización, que influye en su comportamiento. El clima organizacional es alto en situaciones que proporcionan satisfacción en las necesidades personales y elevación en la moral; es bajo y desfavorable en situaciones que provocan la frustración de esas necesidades. En el fondo, el clima organizacional influye en el estado de motivación de las personas y es influenciado por éste; es como si se presentase una retroalimentación recíproca entre el estado de motivación de las personas y el clima organizacional.

4.10.2 Importancia de Clima Organizacional. Desde que se despertó el interés sobre el tema Clima Organizacional, se le ha llamado de diferentes

maneras: Ambiente, atmósfera, clima organizacional, etc. Sin embargo, sólo en las últimas décadas se han hecho esfuerzos por explicar su naturaleza e intentar medirlo.

De todos los enfoques sobre el concepto de clima organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad, es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral.

La importancia de este enfoque está en que el comportamiento de un trabajador no es el resultado de los factores organizacionales existentes, si no que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Esas percepciones dependen en gran parte de las actividades, interacciones y otra serie experiencias que cada miembro tenga con la organización, esto lleva a determinados comportamientos de los trabajadores que afectan a la organización. Existen una serie de elementos que ayudan a comprender lo que es el concepto de clima organizacional.

El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo, como la estructura social y organizacional, niveles de tecnología, procesos de decisión, identificación de necesidades de los miembros de la organización, entre otros.

Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente, con motivación y entusiasmo, o con desagrado o temor.

El clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral, en cuanto a las actividades desempeñadas, actitudes de las personas y sentimientos que puedan generar en cuanto a la satisfacción de la labor que desempeña.

El clima es una variable que interviene y media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.

Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra dentro de una misma organización.

Las percepciones que comprenden el clima organizacional se originan en una gran variedad de factores. Unos abarcan los factores de liderazgo y practicas de dirección, (tipos de supervisión: autoritaria, participativa) Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistemas de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones) Otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivos, apoyo social, intercambio de experiencias con los demás, entre otros)

Mantener un clima organizacional favorable dentro de cada organización es algo importante y es un tema que viene ganando cada vez más la atención de los empresarios. Diagnosticarlo adecuadamente permite evitar problemas a corto y largo plazo. Un clima positivo favorece una mayor motivación y por lo tanto un mejor desempeño dentro de la organización.

2.11. PRINCIPALES TÉCNICAS DE MOTIVACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES¹⁷

¹⁷ KOONTZ, Harold y WEIHRICH, Heinz. Administración: Una perspectiva global. 11ed. México: Mc Graw Hill, 1998.

Es de suma importancia la motivación en los empleados de las organizaciones, ya que permite promover el desarrollo de los recursos humanos a través del trabajo y ahorrar energía en la gestión de dirección, ya que un funcionario motivado crea un ambiente positivo de trabajo, lo que a su vez redundará en mayor productividad para la empresa. Al respecto se han identificado varias técnicas entre las que se destacan:

4.11.1 Dinero. El dinero nunca debe ser pasado por alto como motivador. Ya sea bajo la forma de salario, pago a destajo (pago por unidades producidas a cierto nivel de calidad), cualquier otro pago de incentivo, bonos, opciones de acciones, seguro pagado por la compañía o todo lo demás que se le pueda dar a la gente a cambio de su desempeño, el dinero es importante.

Los economistas y la mayoría de los administradores han tendido a colocar el dinero en un alto sitio en la escala de los motivadores, mientras que los científicos de la conducta tienden a restarle importancia. Tal vez ninguna de estas opciones sea la correcta. Pero si el dinero ha de ser el tipo de motivador que puede y debe ser, los administradores no deben olvidar:

En primer lugar, que como tal, es probable que el dinero sea más importante para personas que están conformando una familia.

El dinero es un medio inmediato para conseguir un nivel de vida mínimo, aunque este mínimo puede ascender a medida que la gente incrementa su riqueza. En segundo lugar probablemente sea más exacto afirmar que en la mayoría de las empresas y otras instituciones el dinero se emplea como medio

para mantener dotadas a las organizaciones con el personal adecuado y no primordialmente como motivador. Muchas empresas recurren a la competitividad de sus sueldos y salarios con los de la industria y zona geográfica a las que pertenecen para atraer y retener a su personal.

En tercero, el dinero como motivador tiende a opacarse un tanto debido a la práctica de asegurar la razonable semejanza entre los sueldos de las diversas administrativas de una compañía. En otras palabras, las organizaciones suelen poner gran cuidado en cerciorarse de que personas de niveles comparables reciban igual, o casi igual, compensación con base en lo que reciben de sus iguales.

En cuarto lugar, para que el dinero sea eficaz como motivador, es preciso que personas en diferentes puestos, así sea de nivel similar, reciban sueldos y bonos que reflejen su desempeño individual. Para garantizar que el dinero tenga significado, como recompensa al cumplimiento y como medio para que la gente se sienta satisfecha por haberlo logrado, es imprescindible que las compensaciones se basen en el desempeño tanto como sea posible.

No solo los incentivos económicos como un mayor salario pueden alcanzar de manera satisfactoria los fines de productividad e integración que la empresa espera; un mayor salario reduce las posibilidades de que el trabajador abandone la organización y aumenta las probabilidades de que sea leal a la empresa, pues le realiza mejor el deseo básico de tener seguridad en su puesto. Así que el dinero es más que un incentivo de producción, un valor más directamente relacionado con la integración que es la capacidad de una organización para mantener su estructura y función. Si una empresa mejora su

capacidad para conservar a sus trabajadores y su eficiencia como organización, está aumentando su integración.

Sin embargo, existen otros incentivos como los morales que son más amplios e inciden en el aumento o reducción de la productividad y la integración y dependen de ubicar adecuadamente a la persona en el trabajo para que le despierte interés.

4.11.2 Participación. Una técnica que ha merecido sólido apoyo como resultado de las teorías de investigaciones sobre la motivación es la creciente conciencia y uso de la participación. Es muy extraño que una persona se sienta motivada por el hecho de que se le consulte respecto de acciones que le afectan, de que "se le tomo en cuenta". Además, la mayoría de las personas que se encuentra en el centro mismo de las operaciones de una empresa están al tanto de los problemas y sus soluciones. En consecuencia, el tipo correcto de participación produce la misma motivación para que conocimientos útiles para el éxito de las organizaciones.

La participación es también un medio de reconocimiento. Apelar a la necesidad de asociación y aceptación. Pero, sobre todo, genera en los individuos una sensación de logro. No obstante alentar la participación no significa que los administradores debiliten su posición. Aunque promuevan la participación de sus subordinados en los asuntos que puedan prestar ayuda aunque los escuchen con toda atención, en cuestiones que imponen que ellos decidan deben decidir por sí solos.

4.11.3 Calidad de la Vida Laboral (CVL). Uno de los métodos de motivación más interesantes es el representado por el programa de calidad laboral (CVL), el cual consiste un enfoque de sistemas del diseño de puesto y en un promisorio avance en el amplio terreno del enriquecimiento del puesto, combinado con una profundización en el enfoque de sistemas sociotécnicos de la administración.

Por lo general deben seguirse ciertos pasos en el desarrollo de un programa de CVL. Lo común es que se establezca un comité promotor integrado tanto por empleados como por administradores y con la participación de un especialista de CVL o staff, grupo que se encarga de encontrar medios para elevar la dignidad, atractivo y productividad de los puestos de trabajo mediante el enriquecimiento y diseño de puesto.

Se considera que la participación en este proyecto de los trabajadores y sus sindicatos (en caso de haberlos) es de suma importancia, debido no sólo al ejercicio de la democracia industrial, sino también a la gran ventaja práctica que ofrece: quien ocupa un puesto es la persona más indicada para identificar aquello que lo enriquece y lo que le haría posible ser más productiva. Esta técnica propia de la CVL tiende a resolver un problema común en muchos casos de enriquecimiento de puestos, en los que se ha cometido el error de no preguntar a los empleados como hacer más interesantes su trabajo.

A partir de las deliberaciones de este comité pueden proponerse cambios tanto en el diseño de puestos como en las condiciones generales de trabajo. Las recomendaciones del comité pueden extenderse incluso a cuestiones como la reorganización de la estructura organizacional, medios para mejorar la

comunicación, problemas nunca antes percibidos y sus soluciones, cambios en la disposición de las labores mediante modificaciones técnicas como el rediseño de una línea de ensamble, mejor control de calidad, y otros aspectos capaces de favorecer la salud y productividad de una organización.

La CVL ha recibido un apoyo entusiasta de las fuentes más diversas. Los administradores han visto en ella un prometedor instrumento para la solución del estancamiento de la productividad, sobre todo en los estados Unidos y Europa.

No es de sorprenderse que, en vista de sus posible resultados, la CVL se haya difundida tan rápidamente, sobre todo en grandes compañías, como tampoco que entre las primeras en adoptar programas de CVL hayan estado compañías tan bien administradas como General Motor, Procter & Camble, American Alumminum (ALCOA) Y AT&T.

4.11.4 La Evaluación del Desempeño. Además del establecimiento de un plan desarrollo para cada colaborador y las actividades específicas de incentivo, la evaluación de desempeño bien aplicada, constituye sin lugar a dudas una fuente de motivación. Una adecuada evaluación de desempeño, califica objetivamente el desenvolvimiento de los integrantes del equipo para establecer con base en ello planes individuales, dando una base para el mejoramiento personal.

La verdadera utilidad de la valoración del desempeño radica en la posibilidad de realizarla periódicamente, y visualizar así la forma como se desarrollan las

habilidades y aptitudes a través del tiempo. La valoración es de gran ayuda para:

Establecer programas de capacitación que respondan a las deficiencias reales de las personas.

- Crear planes de bienestar laboral, para quienes muestren excelentes niveles de desempeño.
- Contar con bases uniformes para definir necesidades y monto de los aumentos salariales.
- Seleccionar con certeza aquella persona que amerita y pueda responder con éxito a un ascenso.

4.11.5 Técnicas de la Equidad¹⁸. Un factor importante en la motivación es si los individuos perciben como justa o no la estructura de recompensas. Uno de los medios para abordar este asunto es la teoría de la equidad, la cual se refiere a los juicios subjetivos de los individuos acerca de lo justo de la recompensa obtenida con relación de los insumos (que influye muchos factores, como esfuerzo, experiencia y nivel de estudio) y en comparación con las recompensas obtenidas por los demás. J. Stacy Adams ha sido ampliamente conocido como el formulador de la teoría de la equidad (o inequidad) Los aspectos esenciales de esta teoría pueden describirse de la siguiente manera:

Debe haber equilibrio entre la relación resultados/insumos de una persona y la otra. Si la gente considera que se le ha recompensado inequitativamente, puede sentirse insatisfecha, reducir la cantidad o la calidad de su producción o

¹⁸ Ibidem

abandonar la organización. Si, en cambio, percibe que las recompensas son justas, es probable que consérvale el mismo nivel de producción. Si piensa que las exceden lo que se consideran equitativo, quizás trabaje más arduamente, aunque es posible que las desestime.

4.12 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO¹⁹

El diagnóstico estratégico servirá de marco de referencia para el análisis de la situación actual de la empresa, tanto internamente como frente a su entorno. Para ello, es indispensable obtener y procesar información sobre el entorno, con el fin de identificar allí oportunidades y amenazas, así como sobre las condiciones, fortaleza y debilidades internas de la organización. El análisis de oportunidades y amenazas ha de conducir al análisis DOFA, el cual le permitirá a la organización definir estrategias para aprovechar sus fortalezas, revisar y prevenir el efecto de sus debilidades, anticiparse y prepararse para aprovechar las oportunidades y prevenir oportunamente el efecto de las amenazas.

En la realización del DOFA son muchas las variables que pueden intervenir. Por ello en su identificación y estudio es indispensable priorizar cada uno de los indicadores o variables definiéndolos en términos de su importancia y del impacto en el éxito o fracaso de una organización. El análisis estratégico debe hacerse al rededor de factores claves con el fin de localizar el análisis y no entorpecerlos con demasiados números de variables.-

¹⁹ SERNA GOMEZ, Humberto; Gerencia Estratégica: Planeación y Gestión Estratégica, 8° Edición AUM Bogotá D.C. 2003 p. 25

4.12.1 Análisis Interno PCI (Perfil de Capacidad Interna)²⁰. El PCI es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de las compañías en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio interno. Es una manera de hacer el diagnóstico de una empresa involucrando en él todos los factores que afectan su operación corporativa. El PCI examina cinco categorías a saber:

- La capacidad directiva
- La capacidad competitiva (o de mercadeo)
- Capacidad financiera
- Capacidad tecnología (producción)
- Capacidad del talento humano

El perfil de fortaleza y debilidades se representa gráficamente mediante la calificación de la fortaleza o debilidad con relación a su grado (A.M.B) para luego ser valorada con respecto a su impacto en la escala de Alto, Medio, Bajo.

Una vez determinado el diagrama, es posible examinar las fortalezas y debilidades relativa de la firma en que cada una de las cinco categoría generales, y determinar los vacíos que requiere corrección o consolidación como fortaleza o debilidad.

El PCI también es posible elaborarlo como una encuesta general que involucre a todos los miembros de la organización. Cuando es muy pequeña la empresa puede cubrirse todo el universo. Si este es muy grande hay que apelar a las técnicas de muestreo.

²⁰ Ibidem p.104-108

Los resultados de esta encuesta se analizan en grupos por áreas funcionales y se integran en un diagnóstico corporativo. La experiencia demuestra que cuando más amplia es la participación mayor es la integración y el compromiso con el plan estratégico. Por ello la empresa debe escoger el método que más convenga a su tamaño y cultura corporativa. Identifique todas las fortalezas y debilidades de su organización en cada una de las capacidades enunciadas.

Al igual que se califica la fortaleza o debilidad, debe calificarse, evaluarse y valorarse el impacto de cada fortaleza o debilidad en el negocio. Esta calificación es la actual y debe usarse la calificación Alto, Medio, o Bajo.

4.12.2 Análisis Externo POAM (Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio)²¹. En un medio como en el que se mueve nuestras empresas, el factor determinante para el éxito o fracaso es la habilidad para enfrentar oportunamente en forma dinámica y acelerada los desafíos del cambio. Los cambios de gustos del consumidor, de las condiciones políticas, de la estructura de mercado, así como los tecnológicos no sólo pueden tener efecto en una u otra compañía individualmente, sino que pueden general la crisis o el repunte el de toda una industria.

Examen del medio: En el desarrollo de una estrategia, el medio se refiere a unos factores que están fuera de una organización. Ello incluye las fuerzas, los eventos y tendencias, con los cuales la compañía interactúa. Generalmente, las fuerzas del medio se consideran "fijas" o "dadas". No obstante, éstas pueden ser influidas por la estrategia que se elija y tener un profundo impacto en el negocio y en su éxito potencial. Así, es necesario identificar las fuerzas

²¹ Ibidem p. 121-126

importantes del medio, evaluarlas y hacerles seguimiento. Con el fin de que la dirección estratégica de la compañía pueda tomar un curso de acción efectiva.

El examen del medio puede subdividirse en seis áreas claves:

Factores económicos: relacionados con el comportamiento de la compañía, el flujo de dinero, bienes y servicios, tanto en el ámbito nacional como internacional.

Factores políticos: los que se refieren al uso o asignación del poder, en relación con los gobiernos nacionales, departamentales, locales; los órganos de representación y decisión política (normas, leyes, reglamentos), sistemas de gobiernos etc.

Factores sociales: los que afectan el modo de vivir de la gente, incluso sus valores (educación, salud, empleo, seguridad, creencias, cultura)

Factores tecnológicos: los relacionados con el desarrollo de las máquinas, herramientas, los procesos, los materiales etc.

Factores competitivos: los determinados por los productos, el mercado, la competencia, la calidad y el servicio.

Factores geográficos: los relativos a la ubicación, espacio, topografía, clima, plantas, animales y recursos naturales.

El examen del medio es, pues, el primer paso para encontrar y analizar las amenazas y oportunidades presentes en el entorno de una empresa. En la etapa inicial del proceso de dirección estratégica es necesario enumerar todos los

eventos y tendencias presentes en el entorno que puedan tener relación con el desempeño futuro de la empresa.

El POAM es la metodología que permite identificar y valorar las amenazas potenciales de una empresa. Dependiendo de su impacto e importancia, un grupo estratégico puede determinar si un factor dado en el entorno constituye una amenaza o una oportunidad.

4.13 ANÁLISIS DOFA²²

El análisis DOFA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la satisfacción actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas.

El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortaleza, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. De entre éstas cuatro variables, tanto fortaleza como debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas.

Fortalezas: Son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por lo que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente etc.

²² FRED, R David. La Gerencia Estratégica. Fondo editorial Legis, séptima edición.2002.

Oportunidades: Son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explorables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa y que permite obtener ventajas.

Debilidades: Son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carecen, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente etc.

Amenazas: Son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la administración.

El análisis FODA es un concepto muy simple y claro, pero detrás de su simpleza residen conceptos fundamentales de la administración.

4.14 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Las organizaciones para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado deben tener muy claro hacia donde van, es decir haber definido su direccionamiento estratégico.

Según Serna²³ el direccionamiento estratégico está integrado por la misión, visión y principios corporativos.

4.14.1 Visión. Es un conjunto de ideas generales que proveen el marco de referencia de lo que una empresa quiere ser en el futuro. La visión no se

²³ Serna. Ibid Op Cit. Pág. 46

expresa en términos numéricos, es definida por la alta dirección de la compañía, debe ser amplia, inspiradora y conocida por todos.

La visión señala el rumbo, da dirección, es la cadena o el lazo que une en las empresas el presente con el pasado. La visión requiere de una administración comprometida que no le tema al cambio y que motive la participación de los integrantes de la compañía en el logro de los objetivos y metas propuestas. La visión es el eje que debe establecer las estrategias definidas por la organización para lograr un cambio cualitativo que permita el logro pleno de la misión.

La visión requiere de una administración comprometida, que no le tema al cambio y motive la participación de los integrantes de la compañía en el logro de los objetivos y metas propuestas. Debe ser una administración muy segura del direccionamiento que le da la empresa. Además, debe estar dispuesta a enfrentar los retos, a ser flexibles cuando se requiera y saber ajustarse permanentemente a las exigencias y dinámicas de cambio que impone el entorno.

La visión debe ser reconocida por los clientes internos y los externos de la organización. Por ello, requiere de un sistema de difusión que la haga conocer y comprender por todos los miembros. Esta debe ser parte de la venta interna o mercadeo interno que todas las organizaciones tienen que desarrollar como parte de la estrategia para asegurar la competitividad del futuro.

4.14.2 Misión. La misión indica la manera cómo una organización pretende lograr y consolidar las razones de su existencia, señala las prioridades y la dirección de los negocios de una empresa, identifica los mercados a los cuales

se dirige, los clientes a los que quiere servir y los productos que quiere ofrecer. La misión describe la naturaleza y el negocio a los cuales se dedica la empresa para el logro de su visión.

La misión refleja el sentido de nuestro accionar, por lo tanto, una vez establecida no debe ser objeto de cambios sustanciales, pero si debe estar sujeta a una evaluación constante. La formulación de la misión es determinante para el futuro del proceso de planeamiento estratégico ya que tendrá consecuencias en: la estructura de la organización, los criterios de asignación de recursos, las posibilidades de desarrollo de las personas, en el medio externo y en el conjunto de la sociedad.

Además, la misión de la organización va a condicionar posteriormente el análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, por lo que es relevante lograr su adecuada definición. Aunque no es posible reformular la misión permanentemente, tampoco ella deberá ser considerada absoluta y estática. Lo que sí es determinante es que mientras mejor lograda sea la declaración de la misión, mayores serán sus potencialidades, el trazo hacia el futuro será más efectivo y las probabilidades de mejorar la gestión serán crecientes.

Por otra parte, la definición de un servicio, en la medida en que se construya en un clima organizacional adecuado debería tener un efecto cohesionador en el conjunto de sus funcionarios puesto que clarifica un norte común con el que todos pueden sentirse comprometidos.

Una ventaja adicional es la de imponer una frontera a su accionar, vale decir, hacer explícito para todos los involucrados, tanto internos como externos, aquello que la institución no puede hacer.

La correcta definición de la misión podría llevar a tomar decisiones que hagan mucho más expedita y eficiente la consecución de objetivos más propios e indelegables. Las interrelaciones que necesariamente se deben dar entre la visión, los valores y la misión se expresan de manera operativa en la definición de las metas de la organización, las que fija la dirección corporativa en el mediano y largo plazo.

4.14.3 Principios corporativos. Son el conjunto de valores, creencias y normas que regulan la vida de la organización. Ellos definen aspectos que son importantes para ésta, constituyen la norma de vida corporativa y el soporte de la cultura organizacional. Toda organización, implícita o explícitamente tiene unos principios corporativos, no existen organizaciones sin principios ni valores. Los principios de una corporación no son parte de la visión, como tampoco de la misión en cambio son, el soporte de la misión y la visión.

Peters y Waterman²⁴ identifican siete características administrativas dominantes que reflejan los valores de los ejecutivos en las compañías exitosas:

- Creencias en ser el mejor.
- Creencias que en la importancia de los detalles de la ejecución, en los frutos y rápidos progresos que produce el trabajo bien hecho.
- Creencias en la importancia de las personas como individuos.

²⁴ PETERS Y WATERMAN, En Busca de la Excelencia, NE Cork, 1982

- Creencias que la mayoría de los miembros de la organización deben ser innovadores.
- Creencias en la importancia de la informalidad para mejorar la comunicación.
- Creencia explícita y reconocimiento de la importancia del crecimiento económico y de las utilidades.

Son varias las razones por las cuales los valores y la cultura son fundamental para la estrategia. En primer lugar, los valores por los que se rige la empresa deben ser apropiados para la época, el lugar y las condiciones en que opera.

En segundo lugar, los valores efectivos y operativos deben ser incorporados a la cultura de la empresa. La cultura corporativa y sus creencias viene a ser el método por el cual se comunican y se hacen realidad los valores, los propósitos, las metas y los objetivos.

4.14.4 Objetivos Corporativos. Serna²⁵ afirma que los objetivos corporativos son los resultados globales que una organización espera alcanzar en el desarrollo y operacionalización concreta de su misión y visión. Por ser globales estos objetivos deben cubrir e involucrar a toda la organización, por ello, se deben tener en cuenta todas las áreas que integran a la empresa.

Para lograr su cumplimiento y eficiencia, los objetivos corporativos serán definidos en el más alto nivel de la organización, teniendo en cuenta el contexto que ofrece el previo estudio de las oportunidades y amenazas, fortalezas y

²⁵ SERNA GOMEZ, Humberto. Ibid Op Cit. Pág. 58

debilidades. Además, los objetivos deberán estar de acuerdo con la misión y la visión corporativa.

Los objetivos corporativos, ya sean a corto, mediano y largo plazo deben ser medibles y con posibilidad de evaluación, es decir, que pueden ser posibles aplicarles una auditoria mediante indicadores globales de gestión.

Dentro de este contexto:

- Cada organización determina cómo y para qué áreas deban definirse los objetivos corporativos. Sin embargo, se recomienda que estos cubran toda la organización.
- Los objetivos globales deben cubrir áreas como: crecimiento, entrenamiento, rentabilidad, modernización, tecnología, desarrollo humano, calidad total y servicio al cliente.
- La formulación clara de estos objetivos, permitirá identificar los proyectos o áreas estratégicas en la cual se va a central el esfuerzo de la organización.
- El ideal sería que para cada objetivo global, pudiera definirse un proyecto estratégico.

4.15 GENERALIDADES SOBRE LOS ALMACENES DE DEPÓSITO EN EL DISTRITO DE SANTA MARTA

Los Almacenes Generales de Depósito, comúnmente llamados “graneros” en la ciudad de Santa Marta, son establecimientos de comercio ubicados en la zona del Mercado Público en esta localidad, donde se comercializa gran parte de los

productos de la canasta familiar, como víveres, productos de aseo, licores, entre otros.

Estos establecimientos de comercio, clasificados como microempresa dentro del sector de las PYME, tienen gran tradición entre los compradores de Santa Marta, ya que estos proveen todas las mercancías de sus productos que provienen de las grandes ciudades del interior y de los municipios del Magdalena.

La segmentación de mercado a la cual van focalizados estos Almacenes Generales de Depósito tienden a centrarse en los clientes que son dueños de tiendas minoristas ubicadas en los distintos barrios de la ciudad; y, directamente al comprador o consumidor final. Su fuerte competencia son los Hipermercados y Supermercados.

Los canales de comercialización más utilizados por estos Almacenes Generales de Depósito son directamente a través de los grandes mayoristas de otras ciudades, o a través de intermediarios de éstos, que transportan la carga de mercancías hasta la ciudad de Santa Marta.

Estadísticamente no se conocen datos exactos que nos puedan proporcionar un índice acerca de los activos, pasivos y utilidades que manejan estas microempresas, además de su participación en el mercado en la población samaria.

4.16 MARCO CONCEPTUAL

BIENES Y SERVICIOS: todo aquello que puede ser ofrecido a la sociedad y de cuyo consumo depende de la satisfacción de las necesidades humanas. Los bienes hacen referencia a cosas, objetos y artículos materiales que proporcionan beneficios a quienes lo posean o consuman. Los servicios, por su parte, denotan actividades que realizan personas y que brindan bienestar a terceros.

CADENA DE VALOR: permite revisar internamente las fortalezas de la empresa. Se distinguen 5 actividades primarias y cuatro de apoyo.

CANASTA FAMILIAR: conjunto de bienes y servicios requeridos por las familias para su subsistencia. En términos técnicos, se trata de una estructura del consumo de los hogares, que se asume constante durante un período de tiempo.

COMPETENCIA PERFECTA: estructura de mercado en la cual ninguno de los agentes puede influir sobre el nivel de precios al cual se transa un determinado producto. Para que esta situación se presente se requiere que el número de compradores y vendedores sea tan elevado que las decisiones individuales de cualquiera de ellos no afecten los precios de mercado. De esta manera, es solamente la interacción entre la oferta y la demanda la que determina el valor de cada bien, siendo tanto los productores como los consumidores agentes tomadores de precios.

DEMANDA: es la cantidad de un bien o servicio que los compradores desean y están en condiciones de adquirir. La cantidad demandada reacciona de manera

inversa a los precios y depende igualmente del nivel de ingresos percibido por el comprador, su gusto, el precio de los bienes complementarios y sustitutos y las expectativas sobre el futuro.

DIFERENCIACION DE PRODUCTO: estrategia comercial que consiste en resaltar los elementos positivos que distinguen a un producto de sus sustitutos. En la medida en que aumenten la diferenciación de un producto, así mismo lo hará el poder de mercado de las firmas que lo fabriquen. Es por ello que muchas empresas invierten fortunas en publicidad orientada a destacar elementos que hagan a sus productos especiales en relación a los demás.

ECONOMIA DE ESCALA: disminución en los costos unitarios de fabricación de un producto en la medida en que el volumen de producción se incrementa. Puede presentarse por descuento de los proveedores, intensiva utilización de la maquinaria y el equipo, una mayor eficiencia en el proceso productivo, a la experiencia de los empleados, entre otras razones.

EMPRESA: según el Código de Comercio colombiano es “toda actividad económica organizada para la producción, transformación, circulación, administración o custodia de bienes o servicios.

ESTRATEGIA: se define como un patrón de decisiones coherente, unificador e integrativo que determina y revela el patrón organizacional en términos de objetivos a largo plazo, programas de acción y prioridades en la asignación de los recursos.

INTEGRACIÓN VERTICAL: la explotación por una sola empresa de las etapas en el proceso de producción de determinado producto. La integración vertical da lugar a muchas ventajas, la extensión de éstas varía de una industria a otra y, dentro de ciertos límites, presumiblemente el grado de integración vertical. Se logran ventajas técnicas con la proximidad física de los sucesivos procesos. Si el control está centralizado, se consiguen grandes ventajas por mayor seguridad y estabilidad y mejoras en coordinación entre las etapas de la producción.

MERCADO: conjunción de las fuerzas de oferta y demanda de un bien.

OFERTA: cantidad de un bien o servicio que la empresa desea vender y está en condiciones de hacerlo. La cantidad ofertada reacciona de manera directa con los precio y depende de igual manera del precio de los factores de producción, la tecnología y las expectativas sobre los precios futuros.

VENDEDOR: persona que, en una operación de compraventa, enajena el bien o el derecho que adquiere el comprador.

VENTA: operación mediante la cual una persona transmite la propiedad que tiene sobre un bien o derecho a otra a cambio de un precio determinado.

VENTA AL POR MAYOR: venta de mercancías por parte del mayorista a los minoristas o detallistas en cantidades importantes.

VENTA AL POR MENOR: venta de mercancías por parte del minorista o detallista a los consumidores finales en pequeñas cantidades.

VENTAJA COMPARATIVA: en comercio internacional, teoría que establece que una nación debe especializarse en la producción y exportación de mercancías que pueda elaborar con menores costos y mayores facilidades de acuerdo con sus recursos.

VENTAJA COMPETITIVA: en economía, diferencial a favor de un país o una empresa, fundado en características propias o en la especialización obtenida en la producción de un bien o servicio.

VOLUMEN: importancia o dimensión de un acontecimiento o negocio.

VOLUMEN COMERCIAL: cantidad de transacciones comerciales que se producen en un determinado período de tiempo entre dos unidades económicas.

VOLUMEN DE VENTAS: cifra que recoge las ventas que durante determinado período de tiempo se han producido en una empresa.

5. JUSTIFICACIÓN

El mercado público de la ciudad de Santa Marta es uno de los centros de comercialización más importantes de la ciudad, es por esto que gran número de los locales que se encuentran ubicados dentro del mismo, son almacenes de depósito que tienen como principal objetivo: abastecer de productos pertenecientes a la canasta familiar, a los locales comerciales localizados en los diferentes barrios de la ciudad, así como al consumidor final, estos almacenes se ven enfrentados a gran número de competidores ubicados dentro de la misma área y fuera de ésta. Es por ello que es de interés de las autoras realizar un diagnóstico que conlleve a conocer la situación actual de los almacenes de depósito, tanto a nivel externo como interno, para poder de esa manera determinar sus debilidades y fortalezas que permitan la formulación de estrategias que les ayuden a permanecer en el mercado a través del desarrollo de ventajas competitivas sostenibles, lo cual será de gran ayuda para los administradores de dichos almacenes de depósito a la hora de mejorar su competitividad y por ende su desarrollo económico.

La investigación será de gran aporte para la ciudad ya que en la actualidad no se ha realizado estudios en la ciudad dirigidos hacia este sector. De igual forma será de gran aporte para la universidad ya que por un lado mejorará la relación

de la universidad con el entorno externo al tiempo que enriquecerá los conocimientos sobre este sector en particular de la economía.

6. OBJETIVOS

6.1 OBJETIVO GENERAL

Analizar la situación administrativa y de competitividad que presentan los almacenes generales de depósito en el Distrito de Santa Marta con el fin de desarrollar estrategias empresariales sostenibles para su permanencia en el mercado del Distrito de Santa Marta.

6.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un diagnóstico estratégico para identificar la situación interna y externa de los almacenes de depósito localizados en el sector del mercado público de la ciudad.
- Elaborar el análisis DOFA en los almacenes de depósito ubicados en el sector del mercado público de la ciudad de Santa Marta
- Proponer estrategias que contribuyan con la creación de ventajas competitivas sostenibles en los almacenes de depósito localizados en el sector del mercado público de la ciudad de Santa Marta D.T.C.H.

7. FORMULACIÓN Y GRAFICACIÓN DE HIPÓTESIS

7.1 HIPÓTESIS GENERAL.

La hipótesis que se desea probar en el presente trabajo se expresa teniendo en cuenta el propósito que el desarrollo de estrategias para crear ventajas competitivas sostenibles permitirían a los almacenes de depósito de la ciudad garantizar su permanencia en el mercado y contribuirán al mejoramiento de la economía local.

7.2 HIPÓTESIS DE TRABAJO:

El análisis de las condiciones del entorno en que se encuentran los almacenes de depósito determinará el desarrollo de estrategias para crear ventajas competitivas sostenibles.

7.3 GRAFICACION DE LAS HIPOTESIS

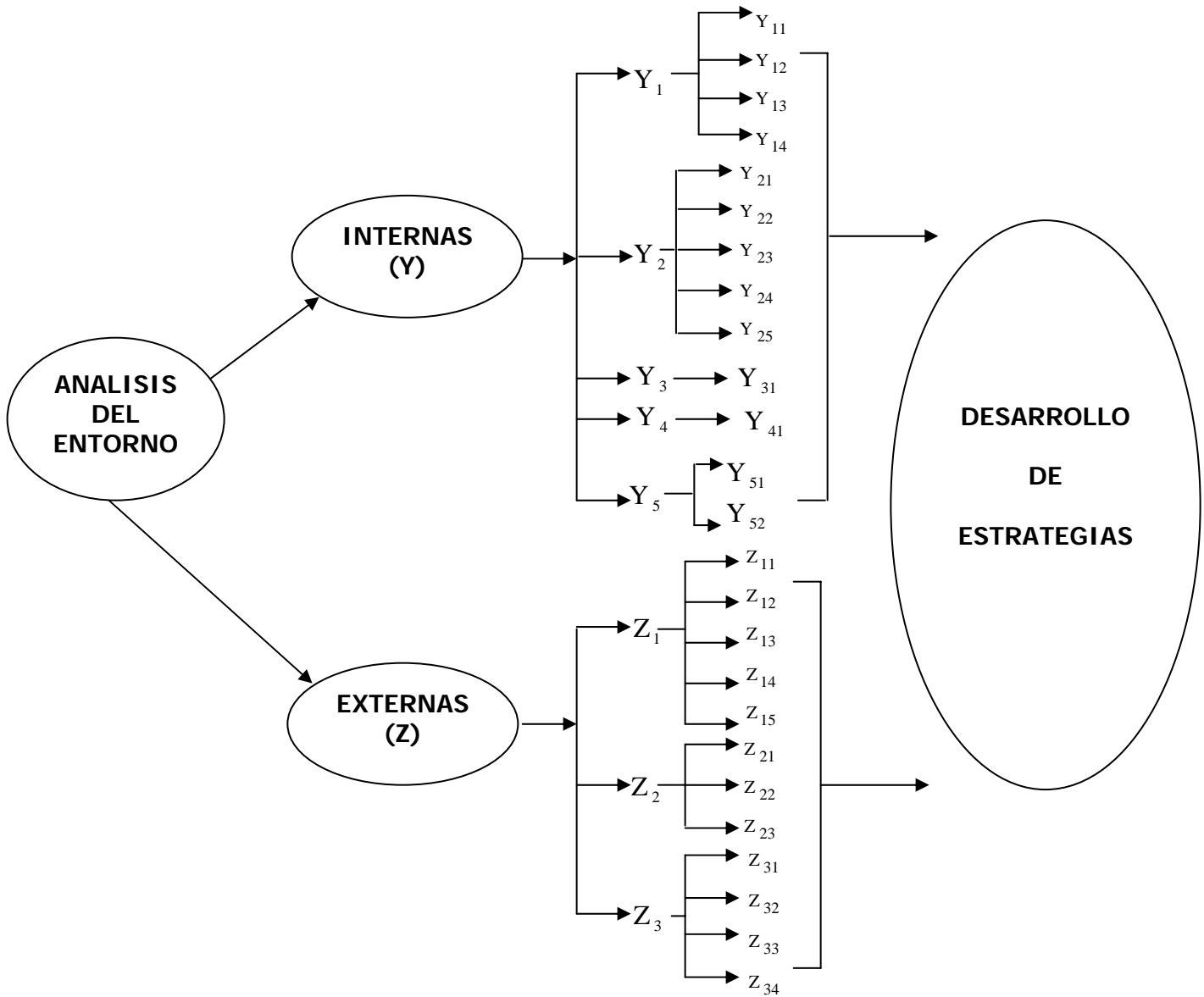
X = Variable principal

Y = Variables secundarias desde Y_1 hasta Y_5

Z = Variables Secundarias desde Z_1 hasta Z_3

Donde:

X (Y \wedge Z) siendo, **X: Y + Z** donde **X: $\sum_1 Y + \sum_2 Z$:**



8. DISEÑO METODOLÓGICO

El trabajo se identifica como una investigación descriptiva ya que permitirá recoger la información necesaria para identificar los puntos claves a la hora de crear ventajas competitivas sostenibles en los almacenes de depósitos.

Según Hernández Sampieri, un estudio descriptivo busca especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis, que es lo que se busca en la investigación.

8.1 SELECCIÓN Y MEDICIÓN DE LAS VARIABLES DE ANÁLISIS

VARIABLE PRINCIPAL	VARIABLES SECUNDARIAS	INDICADORES
ANÁLISIS DEL ENTORNO (X)	Y: ANÁLISIS INTERNO:	
	Y1: Capacidad Directiva.	Y1.1Planear. Y1.2Organizar. Y1.3Dirigir. Y1.4Controlar
	Y2: capacidad Del Talento Humano.	Y2.1Estabilidad. Y2.2Rotacion. Y2.3Nivel Remunerado. Y2.4Experiencia Técnica. Y2.5Nivel Académico.
	Y3: Capacidad Tecnológica.	Y3.1Aplicación Tecnológica computacionales.
	Y4: Capacidad Instalada.	Y4.1Infraestructura y Adecuación de infraestructura.
	Y5: Capacidad Financiera:	Y5.1Grado de liquidez. Y5.2 Rentabilidad
	Z: ANÁLISIS EXTERNO	
	Z1: Variables Económicas.	Z1.1 Taza de interés, de captación y colocación. Z1.2 Disponibilidad de créditos Z1.3 Inflación. Z1.4 Índice de Desempleo. Z1.5 Impuesto.
	Z2: Variables Sociales, Culturales, Geográficas:	Z2.1 Población Total. Z2.2 Población por Edad. Z2.3 Población por sexo.
	Z3: Variables Políticas.	Z3.1 Ley Tributaria. Z3.2 Ley Laboral. Z3.3 Reforma Tributaria. Z3.4 Ley Protección del medio ambiente.

Fuente: las autoras-

Tabla 1. Selección y medición de las variables

VARIABLE PRINCIPAL:

ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO: tienen como objeto examinar y monitorear los factores externo e internos de los almacenes de depósito con el fin de facilitar el alcance de los objetivos y reconocer las amenazas y fortalezas que pueden influir en su permanencia en el mercado.

VARIABLES SECUNDARIAS:

CAPACIDAD DIRECTIVA: consiste en determinar las estructuras de las actividades necesarias para lograr los objetivos teniendo un panorama integral del proceso administrativo, conjugando los esquemas existentes de planeación, organización, dirección y control, además de poseer un conocimiento de los factores socioeconómicos que afectan la empresa (tecnológicos, económicos, políticos y sociales) y que la llevan a trazar objetivos precisos a transmitirlos a los subordinados para trabajar conjuntamente por el logro de los mismos.

CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO: consiste en orientar las habilidades, actitudes y aptitudes de los trabajadores hacia el desarrollo estratégico de la productividad y la competitividad sostenible de la organización, para ello se hace indispensable enlazar los procesos de innovación y formación de manera efectiva, ya que el talento humano es el activo que genera valor en la organización y que se diferencia de los otros activos del capital que intervienen en los procesos productivos porque es intangible, presenta rendimientos crecientes a escala y no se compra únicamente se puede cultivar e innovar (organizaciones inteligentes).

CAPACIDAD TECNOLÓGICA: es la capacidad de aprovechar las innovaciones tecnológicas y de comunicación para el beneficio de la organización, aumentando los niveles productivos y generando grandes cambios en la estructura económica de la empresa, dando valor agregado que haga de la organización una empresa diferenciada frente a sus competidores.

CAPACIDAD COMPETITIVA: es lograr que sus clientes tradicionales continúen consumiendo o utilizando su marca, productos y/o servicios , en lugar de los de la competencia, como asimismo, cuando logra hacer nuevos clientes a costa de la competencia, generando con sus negocios una rentabilidad satisfactoria.

CAPACIDAD FINANCIERA: consiste en tener un sistema de control interno adecuado, emitiendo anualmente informes financieros auditados por un contador publico para poder hacer proyecciones de ingresos y gastos, demostrando así su viabilidad económica.

VARIABLES SOCIALES:

Se dividen en tres categorías:

Demográficas: la composición de la población

Estilos de vida: manifestación externa de las actitudes y los valores de las personas.

Valores sociales: la manera como los valores afectan la actitud de las personas.

Variables culturales: son un todo empleo que aprenden y comparten los miembros de una sociedad, abarcan creencias, valores, idioma, religión, arte, moral, leyes, educación, costumbres, hábitos y capacidades.

Variables geográficas: constituye el lugar donde viven las personas y que tienen características similares en cuanto a forma de gobierno, cultura, religión, costumbres, etc.

VARIABLES ECONOMICAS: situación y tendencias generales de la economía que afectan a la organización. (Salarios, precios de los competidores y de los proveedores, políticas fiscales y las condiciones del mercado en las que se desarrollan).

VARIABLES POLÍTICAS: dependen de la esencia del proceso político y del clima político presente en un país o región.

VARIABLES TECNOLÓGICAS: adelantos tecnológicos de las ciencias básicas que determinan en gran medida los productos y servicios que se producirán, el equipo que se usará y la forma en que se manejarán las operaciones.

8.2 DETERMINACION DEL UNIVERSO GEOGRAFICO Y TEMPORAL DE ESTUDIO

Delimitación del espacio geográfico: El área donde se realizará el estudio, es el Distrito Turístico, Cultural e Histórico de Santa Marta, departamento del

Magdalena, fundada en el año 1525 por Rodrigo de Bastidas, situado al Norte del país y localizado a $11^{\circ}15'18''$ latitud norte y $70^{\circ}13'45''$ latitud oeste al occidente del meridiano de Greenwich, tiene una altura de 2 metros sobre el nivel del mar en un área de 2381 Km², a una temperatura media de 28° centígrados. Limita al Norte con el Mar Caribe, al sur con el municipio de Ciénaga, al oriente con las estribaciones de la Sierra Nevada, departamentos de Guajira y Cesar y al oeste con el Mar Caribe.

Los almacenes de depósito que son el eje central de la investigación se encuentran ubicados entre la carrera 9 y 11 y entre las calles 13 y 14 del sector del mercado público de la ciudad de Santa Marta.

Delimitación del espacio temporal: este proyecto de investigación se realizará en el período comprendido entre los años 2000 y 2005, en el cual se ha venido desarrollando la situación motivo de estudio.

8.3 FORMA DE OBSERVAR LA POBLACIÓN

La realización de la recolección de la información se llevará a cabo mediante entrevista hecha a 52 administradores de los almacenes de depósito al igual que a través de encuestas. El método de asignación aplicado será el muestreo aleatorio simple, que es un muestreo en el cual cada elemento de la población tiene igual oportunidad de ser incluido en la muestra, de modo que se tomará de forma aleatoria los almacenes de depósito a los cuales se les aplicará la entrevista y la encuesta.

8.4 POBLACION Y MUESTRA

8.4.1 Población. La población objeto de la investigación está conformada 60 almacenes de depósito localizados en el sector del mercado público de la ciudad de Santa Marta.

8.4.2 Muestra. Se llama muestra a un subconjunto de los individuos de la población que se requiere estudiar, en la investigación la muestra es de 52 almacenes de depósito tomados en forma aleatoria.

8.4.3 Procedimiento para elegir la muestra. Para determinar el tamaño de la muestra representativa, es decir, estimar una proporción poblacional con un determinado intervalo de confianza, se utilizará básicamente el mismo procedimiento utilizado para determinar el tamaño de muestra que se necesita a la hora de hallar una media poblacional.

Cuando el muestreo se hace con sustitución en una población finita, como es el caso de la investigación, se utiliza el factor CPF (corrección poblacional finita), y la forma de utilizarlo es:

$$N = \frac{Z^2 (P^* Q) N}{E^2}$$

$$E^2 (N) + Z^2 (P^* Q)$$

Donde,

N = tamaño de la población = 60 almacenes de depósito

P = proporción en la que se da las características que se estudia dentro de la población, cuando no se conoce un estimativo de P , se trabaja con la máxima dispersión que es de $P = 0.50$.

$Q = 1 - P = 1 - 0.5 = 0.5$.

$Z = 1.96$ para un intervalo de confianza de 95%

$N = 1.96'^2 (0.5 * 0.5)60$

$0.05^2 (60) + (1.96)^2 (0.5*0.5)$

$N = 52$.

Para la investigación se tomará una muestra a través del muestreo aleatorio simple el cual da a cada almacén de depósito la posibilidad de ser incluido en la muestra, ya que éstos poseen las mismas características.

8.5 TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN:

Para la recolección de la información necesaria para el desarrollo de la investigación se tendrá en cuenta la proveniencias de los datos y la forma o métodos como se obtuvo dicha documentación. De esta manera la recopilación de la información se dará a partir de dos fuentes:

Las fuentes primarias, que se identifican para este trabajo es la información proporcionada por los administradores y todo el personal de trabajo de los

almacenes de depósitos localizados en el sector del mercado público de la ciudad, los cuales son actores principales a la hora de identificar los factores organizacionales que requieren trabajo fundamentado en las ventajas competitivas sostenibles. Asimismo, las fuentes secundarias estarán avaladas por toda la información que se obtendrá de entidades gubernamentales u otra (Cámara de Comercio), en cuanto a las empresas se refiera y de material bibliográfico que las fundamenten.

Los principales medios de recolección de la información que para esta investigación se utilizara son:

- **La Encuesta.** El instrumento a utilizar es el cuestionario, mediante el cual se obtendrá información de primera mano sobre el estado actual de las empresas y cuales son sus principales problemas organizacionales que deben ser tratado a través de las ventajas competitivas sostenible, de manera que permita que este gremio se potencialice y se profile como un negocio de desarrollo para la ciudad.
- **Entrevista.** Esta permiten indagar acerca de la manera como se llevan a cabo los procesos de dichos establecimientos y percibir el nivel de necesidades que tienen por la carencia de un sistema adecuado de planeación y organización y sobre todo identificar la mayor cantidad de empresas dispuestas a adelantar un proceso de implementación de ventajas.

8.6 TÉCNICAS O PROCEDIMIENTOS DE ANÁLISIS:

Luego de la realizar la recopilación de la muestra representativa se continúa con la tabulación y el análisis de la información.

El proceso de elaboración incluye los siguientes pasos:

La codificación de las respuestas; clasificación y ordenamiento de la información usando un sistema de códigos numéricos para las columnas y variables con el fin de la tabulación.

8.6.1 Análisis de Datos Primarios por Encuesta. Los datos primarios obtenidos a través de las encuestas aplicadas a la muestra de la población serán sometidos a análisis utilizando métodos estadísticos adecuados.

Para el estudio la información obtenida a través de este método será de gran importancia ya que arrojará las principales características de los almacenes de depósito que serán tomadas en cuenta a la hora de desarrollar las ventajas competitivas sostenibles para dichos almacenes de depósito.

El empleo de la Estadística será un instrumento muy adecuado para ordenar, estructurar, medir, comprobar y relacionar grandes cantidades numéricas que ayuden al desarrollo de la investigación.

Las herramientas informáticas contenidos en programas de computadoras (EXCEL, SPSS) también permitirán, a través de su utilización, la ventaja de obtener los resultados requeridos con alto grado de confiabilidad.

8.6.2 Diferentes Técnicas Estadísticas de Medición. Para analizar la información es necesaria la aplicación de técnicas matemáticas que faciliten la interpretación de los resultados. Se utilizarán diferentes técnicas de pruebas estadísticas como: el uso de porcentajes; que es una técnica que facilita la comparación entre dos o más series de datos. También se utilizarán las estadísticas no porcentuales que tienen un gran valor analítico.

Con base en la información recopilada se traducirá en conclusiones que serán muy precisas debido a que tomarán un carácter cognoscitivo y un nivel de abstracción y generalización. Las deducciones serán representadas en forma escrita, tabular y gráficamente que facilitarán la interpretación de los resultados.

9. LIMITACIONES

Una de las causas que generalmente impiden el desarrollo de este tipo de investigaciones académicas es el no obtener de fuentes secundarias, como Cámara de Comercio, una base de datos con un dato exacto de los Almacenes de Depósito localizados en el sector del mercado público de la ciudad de Santa Marta.

En el caso de esta investigación, después de realizar un censo en este sector, se logró recoger información de vital importancia para poder determinar la muestra para la aplicación de las encuestas.

Por lo demás, el estudio se realizó sin ningún tipo de inconveniente.

10. RESULTADOS

En el desarrollo de su actividad Económica los almacenes de depósito deben enfrenar diferentes situaciones que afectan directamente su desempeño y que son de origen tanto interno como externo y que determinan en la mayoría de los casos su permanencia o desaparición en el mercado.

Una de las mejores formas de conocer realmente como se encuentran dichos almacenes de depósito tanto interna como externamente es realizar un análisis DOFA, el cual nos mostrará sus debilidades y las amenazas que estas enfrentan del entorno y la forma como se pueden convertir éstas en oportunidades y/o fortalezas que las lleven a ser más competitivas ante los demás.²⁶

Para el desarrollo de la misma se tuvo en cuenta factores internos y externos identificados en el desarrollo de las entrevistas y las encuestas practicadas a los administradores de los almacenes de depósito localizados en el sector del mercado público de la ciudad de Santa Marta, para realizar posteriormente los elementos de mayor relevancia en la elaboración de la matriz DOFA.

Primeramente se realizó una AUDITORIA ORGANIZACIONAL (análisis interno), para poder evaluar el desempeño de los administradores de los almacenes de depósito, para ello se implementó el método PCI (perfil de la capacidad interna de la empresa), que evaluó las siguientes capacidades de la empresa: CAPACIDADES DIRECTIVAS, CAPACIDADES ESTRATEGICAS, CAPACIDADES DEL

²⁶ SERNA GÓMEZ, Humberto. Ibid Op Cit Pág 10

TALENTO HUMANO, CAPACIDAD TECNOLÓGICA y CAPACIDADES FINANCIERAS, a partir del cual se establecen las fortalezas y debilidades de los administradores en relación con las oportunidades y amenazas del entorno.

A continuación, en las Tablas siguientes, se observan los datos más relevantes encontrados.

Tabla 2. **Capacidad Directiva**

CAPACIDAD DIRECTIVA		FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
		A	M	B	A	M	B	A	M	B
1.	Cultura organizacional	X						X		
2.	Experiencia acumulada		X						X	
3.	Eficiencia administrativa.				X			X		
4.	Manejo correcto de la información.				X			X		
5.	Conocimiento de las fortalezas y debilidades de la organización	X								
6.	Conocimiento administrativo del sector.	X						X		

Fuente: las autoras

De acuerdo con los resultados encontrados en la Encuesta aplicada en esta investigación resumidas en esta Tabla, respecto a la capacidad directiva en estas empresas, cabe señalar en primer lugar que se trata de unas empresas

legalmente constituidas, que tienen una estructura definida y se encuentran orientadas por su misión visión y objetivos.

Así, se encontró que el 92.3% de los almacenes de depósito son empresas formalmente establecidas, es decir, registradas ante la Cámara de Comercio lo que representa una gran fortaleza para la organización, observándose cómo los propietarios de los negocios, cuyo origen en la mayoría de los casos es familiar, conocen los beneficios que proporciona tener empresas legalmente constituidas y la confianza que esto genera no solo para ellos como propietarios de los negocios, sino para los administradores, al poder ejercer de forma libre sus funciones, los trabajadores y, mucho más aún, para los clientes, quienes tienen muy en cuenta la formalidad de los establecimientos en los cuales van a adquirir los bienes y/o productos necesarios para la satisfacción de sus necesidades.

Sólo el 5,8% de estos negocios no se encuentran registradas ante la Cámara de Comercio; y, el 1,9% no responde a la pregunta, debido posiblemente a la situación de inseguridad en la que se encuentra la ciudad, lo que lleva a los administradores a ser muy reservados a la hora de suministrar cualquier tipo de información, por temor de que realmente no sea para la realización de la investigación sino para averiguar datos sobre la empresa y poder realizar así cualquier tipo de atentado contra la integridad de la misma y de sus trabajadores.

Sin embargo, a pesar de lo anterior, el 88,5% de los Almacenes de Depósito no cuentan con un organigrama claramente estructurado, en el cual se establezca el nivel jerárquico de cada una de las personas que trabajan dentro de estas organizaciones. Esto se convierte en una debilidad ya que no se conoce el nivel

de responsabilidades que cada persona tiene, los jefes o superiores, ni mucho menos las personas que se encuentran bajo su cargo, creándose grandes confusiones dentro de los trabajadores, pues no conocen cuál es su papel dentro de la empresa ni el conducto a seguir en caso de tener cualquier tipo de problema.

El direccionamiento estratégico de estas empresas está dado por la definición de su misión, visión y objetivos. Ciertamente, para que una organización logre posicionarse dentro de un sector específico, es necesario que ésta establezca de forma clara para qué fue creada, qué desea obtener y cómo lo va a hacer, no solo para identificarse a sí misma, sino para que las personas que participarán dentro de los procesos de ésta conozcan claramente cómo pueden participar con el desarrollo de sus funciones en el alcance de los objetivos establecidos para la empresa.

Sobre este aspecto se encontró que el 67,3% de los almacenes de depósito cuentan con misión, visión y objetivos claros, lo que se convierte en una fortaleza. Sin embargo, el 30,8% de los encuestados no poseen una identidad propia que los diferencie dentro del sector y mucho menos que los oriente.

De igual manera, la mayoría de estas empresas cuentan con normas internas de funcionamiento. El 73,1% de los almacenes de depósito cuentan con normas internas de funcionamiento que rigen el comportamiento de los trabajadores y la forma de llevar a cabo los diferentes procesos que se realizan dentro de la organización. Sin embargo, el 26,9% de ellas no cuentan con normas establecidas que regulen el desarrollo de las funciones propias de cada cargo ni

mucho menos los procedimientos a seguir para el desempeño de dichas funciones.

Lo anterior se convierte en una gran **fortaleza** para los administradores de dichos negocios, debido a que si los trabajadores conocen claramente las funciones propias del cargo para el cual han sido contratados y de igual forma los pasos a seguir para un buen desempeño laboral, si desde un principio se establecen reglas básicas y claras dentro de la organización será mas fácil para dichos administradores guiar a los empleados hacia el alcance de los objetivos de la organización y para los empleados será mas fácil cumplir con sus funciones sin omitir ningún procedimiento y tratando de cometer el menor numero de errores posibles dentro de los procesos.

Por otra parte, se analizó la imagen corporativa de estos negocios, considerado como un factor que puede proporcionar ventajas competitivas sostenibles para la organización, demostrada en la experiencia que ésta tiene en el sector en el cual se desarrolla, al igual que la experiencia que tienen sus trabajadores en el desarrollo de sus funciones. La experiencia acumulada hace que los procesos se lleven a cabo con el menor número de errores posibles, lo que genera beneficios para la empresa en menor tiempo invertido en la realización de los procesos, menores costos de operación, etc.

Se encontró que el 98,1% de los almacenes de depósito poseen experiencia acumulada en el sector lo que significa una gran **fortaleza**.

Solo el 1,9% de los encuestados no cuentan con la experiencia acumulada suficiente para poder aprovechar dicha experiencia en el desarrollo de ventajas competitivas sostenibles.

Uno de los aspectos importantes en el desarrollo de la cultura organizacional es el que se refiere a la toma de decisiones y a la forma cómo se transmiten y comunican estas decisiones a los trabajadores. En la actualidad, existen diferentes maneras de obtener información precisa con relación al estado de las empresas en sus diferentes sistemas, se han desarrollado muchas herramientas que agilizan la labor de los administradores y que son de gran ayuda, no solo para desarrollar sus funciones diariamente, sino de igual forma para tomar decisiones con relación a la misma.

Sobre esto, se encontró que los administradores de los almacenes de depósito participantes poseen mucha información en la cual se basan a la hora de tomar decisiones que afectarán el futuro de la empresa. Así, el 28.3% de dichos administradores tienen en cuenta a sus proveedores a la hora de tomar decisiones, pues consideran que los proveedores pueden ser útiles para alcanzar sus objetivos teniendo en cuenta que son éstos quienes proporcionan los bienes a comercializar, establecen los precios base de los productos y son quienes inician el proceso de distribución de los bienes hasta el consumidor final, los administradores ven en los proveedores su mejor aliado y consideran sumamente importante la relación que establecen con los mismos. Por otra parte, el 26,4% tienen en cuenta el precio de los productos que vende para tomar decisiones, son conscientes de la gran importancia que tiene el precio en la decisión de compra del consumidor y cómo ésta situación influye directamente, a corto plazo en el nivel de liquidez y a largo plazo el nivel de

rentabilidad de la empresa, y por ende en su permanencia en el mercado. Sin embargo, el 17,9% se basan en los clientes para tomar decisiones ven en él la base de su negocio, consideran de vital importancia la relación existente entre la empresa y el cliente y ven en esta relación la forma mas adecuada de desarrollar ventajas competitivas sostenibles.

Por su parte, sólo el 6,6 % tienen en cuenta el comportamiento de la demanda y la oferta de los bienes que éstos comercializan, saben que de estos dos factores depende la continuidad del negocio en el mercado, razonan en cómo el nivel de demanda de los bienes que comercializan por parte de los consumidores afecta de forma directa el negocio y, de igual forma, son conscientes que el nivel de oferta de los productos, más exactamente el número de competidores que éstos poseen, influye en el desarrollo del negocio. El 4,7 % ejecutan órdenes impartidas por los propietarios de los negocios, cuyos trabajadores se encuentran limitados en gran medida, ya que no poseen la capacidad de tomar decisiones de forma autónoma basándose en el diario vivir de la organización, sino que están restringidos a arrojar resultados con base en las órdenes recibidas y que en ocasiones son sólo fundadas en la necesidad de rentabilidad para el propietario, sin tener en cuenta otros aspectos de la organización. El 2,8 % apoyan sus decisiones en estudios de mercado, observándose el bajo índice de administradores que se basan en este indicador para tomar decisiones, esto si se tiene en cuenta que los almacenes de depósito son en su mayoría pequeñas empresas familiares cuyo nivel de rentabilidad no es muy alto, lo que limita en gran medida la inversión en estudios que impacten en forma positiva los resultados económicos de la empresa. De igual forma el 2,8% de los administradores de los almacenes de depósito tienen en cuenta factores económicos como la capacidad de compra del consumidor, las

variaciones en el mercado cambiario, las políticas económicas impuestas por el gobierno entre otras. Asimismo, el 2,8% de la población tienen como fundamento el nivel de rentabilidad del negocio, toman como base el nivel de ingresos que genere la comercialización de los bienes, para crear cualquier tipo de estrategia que los lleve a ser más competitivos y mejorar de esa forma su rentabilidad. La liquidez de la empresa en el corto plazo es el cimiento de todas las decisiones tomadas por el 2,8% de los administradores en la organización, considera que el nivel de ingresos de manera rápida es el mejor indicador de que el negocio se encuentra posicionado en el mercado y sirve como garante de su permanencia en el mismo. La disponibilidad de créditos es también un buen soporte para tomar decisiones, el 2,8% de la población considera que el mercado de crédito es un apoyo para su labor en la búsqueda de mejores resultados de la organización tanto a corto como a largo plazo.

Estas decisiones son comunicadas a los trabajadores utilizando diferentes medios.

Para los trabajadores de una empresa es indispensable conocer la estructura jerárquica de la organización de la cual hacen parte, conocer en qué nivel de la cadena productiva se encuentran y la relación existente entre sus cargos y los de los demás, conocer todos los pasos que se siguen dentro del proceso, qué funciones complementan la suya y viceversa, así como es necesario que éstos conozcan la forma cómo deben ser impartidas las instrucciones requeridas para el correcto desempeño de sus funciones y a quien deben ser transmitidas en caso de ser necesario. Sobre este aspecto se encontró que el 90,4% de los administradores encuestados consideraron que dentro de sus empresas los trabajadores conocen de forma clara la forma cómo se desarrollan los

procesos dentro de la misma y de igual manera creen que las instrucciones impartidas a los trabajadores se realizan por el canal adecuado y por parte de la persona adecuada. Esta situación brinda a los almacenes de depósito una **fortaleza**, ya que los trabajadores conocen cuál es su papel dentro de la misma, lo que los lleva a identificarse con ésta y conocer de dónde deben provenir las órdenes.

Sólo el 5,8% afirma no poseer en su empresa un conducto regular a través del cual se impartan a los trabajadores las órdenes. El 3,8% de la población no respondió a la pregunta.

Como se puede observar, dentro de la población encuestada se estableció como una fortaleza el correcto proceso comunicativo que éstos desarrollan, lo que permite que los procesos se lleven a cabo de una manera correcta y organizada, y si además de la buena comunicación existente se suma el conocimiento por parte de los trabajadores de un organigrama claramente establecido que permita conocer quienes son sus superiores y subordinados, se podría afirmar con gran seguridad que los empleados sabrán de donde deben provenir las órdenes, como deben desarrollarse y a quien deben transmitirse en caso de ser necesario. Es así que el 96,2% de los administradores de los almacenes de depósito han instruido a sus empleados, en la forma cómo deben ser transmitidas las instrucciones para el desarrollo de las funciones propias de cada cargo y de donde deben provenir éstas, creando así un ambiente de confianza de los trabajadores hacia la administración y estableciendo normas de funcionamiento interno claras que serán de gran aporte en la búsqueda de la disminución de los errores dentro del proceso productivo, convirtiéndose esto en una gran ventajas frente a los competidores.

Por otro lado, sólo el 3,8% de los encuestados afirmaron no contar con un esquema claro de funcionamiento interno que oriente a los trabajadores en lo relacionado con el conducto a seguir dentro de los procesos propios de la organización, dejándolos en desventaja frente a las demás empresas pertenecientes al mismo sector

Efectivamente, la comunicación dentro de la organización es un elemento de gran importancia, debido a que en todos los procesos que se llevan a cabo dentro de ésta van encadenados unos a otros y para lograr que éstos se desarrollen de manera sincronizada se necesita que exista una buena comunicación entre todos y cada uno de los trabajadores que intervienen directa e indirectamente dentro del proceso productivo de la empresa. Si esto se tiene en cuenta se logrará que los procesos que se llevan a cabo dentro de la organización se realicen de la manera más coordinada posible y se logre ser más atractivos para los clientes que los competidores.

Al respecto se encontró que el 84,6 % de los administradores de los almacenes de depósito consideran que el proceso de comunicación dentro de la empresa es el adecuado, convirtiéndose esto en una **fortaleza** para estos. Sólo el 11,5 de los encuestados son conscientes de que el proceso comunicativo desarrollado dentro de la organización no es el más adecuado y que necesita ser analizado para saber en qué se está fallando y crear estrategias que los lleven a establecer vías de comunicación internas apropiadas. El 3,8% de la población no dio respuesta a la pregunta, lo que lleva a pensar que no conocen realmente cuál es el nivel de comunicación en su empresa o simplemente reconocen que no es el adecuado, pero no se han preocupado por mejorarlo.

Finalmente, el conocimiento de las debilidades y fortalezas de la empresa es una de las capacidades directivas importantes. El conocimiento por parte de los administradores de la situación actual de la empresa se convierte en una **fortaleza** para la organización, es un buen indicador de la gestión de los mismos, lo cual les permite aprovechar sus fortalezas al máximo y convertir las debilidades, a través del establecimiento de estrategias, en fortalezas.

De acuerdo con lo anterior, el 90,4% de los administradores de los almacenes de depósito conocen claramente las fortalezas que posee su organización y la forma cómo se pueden aprovechar estas fortalezas para convertir la empresa en una empresa diferenciada frente a sus competidores, lo que la haría más atractiva para sus clientes. Sólo el 7,7 % no conoce cómo está la empresa interiormente, lo que deja mucho que pensar, ya que es bastante desventajoso para la empresa que la persona que dirige todas las actividades dentro de la organización desconozca cómo se encuentra ésta internamente, lo que lleva a pensar que se tiene a la persona equivocada para el desarrollo de la función como administrador o que ésta no se encuentra interesada en el bienestar de la compañía y en su desarrollo económico, sino solo en la obtención de beneficios propios sin tener en cuenta las metas organizacionales. El 9% no respondió, esta situación es bastante desconcertante, ya que se podría pensar simplemente que el administrador del negocio no muestra interés en el mismo o que simplemente se limita al cumplimiento de órdenes por parte de los propietarios, sin tener en cuenta cómo se desarrolla dicho negocio dentro del mercado en el cual se encuentra establecido.

Tabla 3. **Capacidad Tecnológica**

CAPACIDAD TECNOLÓGICA		FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
		A	M	B	A	M	B	A	M	B
1.	Capacidad de innovación				x			x		
2.	Habilidad técnica	X							X	
3.	Nivel tecnológico en la prestación del servicio.				X			X		
4.	Adquisición de software				X				X	
5.	Sistemas aplicados a la organización (paquetes contables, código de barras, etc.)					X			X	

Fuente: las autoras

En la Tabla 3 se resumen los resultados encontrados sobre la capacidad tecnológica de los Almacenes de Depósito participantes en esta investigación.

Los avances en el nivel tecnológico que se puede observar hoy día, hacen de cada proceso productivo algo mucho más sencillo facilitando a los individuos el desempeño de sus funciones y una mejor prestación del servicio para los clientes, es así como los administradores de los Almacenes de Depósito cuentan actualmente con diversas herramientas de gran ayuda y que pueden proporcionar ventajas que los hagan más atractivos para los consumidores.

La relación existente entre los almacenes de depósito, sus proveedores y sus clientes puede ser gran ayuda para el establecimiento de ventajas competitivas sostenibles, es por esto que los medios utilizados para hacer de esa comunicación un proceso efectivo se convierten en herramientas indispensables para una organización. Si tenemos en cuenta que los almacenes de depósito son en su mayoría microempresas de origen familiar podemos ver como debido al nivel de capital que éstos manejan el medio más utilizado para establecer dicho proceso de comunicación es el teléfono, el cual se convierte en un instrumento imprescindible en cada uno de dichos establecimientos. Es por esto que el 98,1% de los establecimientos cuentan con una línea telefónica y sólo el 1,9% restante aún no posee una, observándose que los administradores de los almacenes de depósito son conscientes de la **fortaleza** que representa contar con una de ellas, para establecer relaciones con nuevos clientes y proveedores y para hacer que los que ya poseen tengan un buen concepto de la empresa y los vean más atractivos que sus competidores.

Por otro lado, se encontró que el 50% de la población encuestada son conscientes de lo indispensables que son dichas herramientas tecnológicas para la prestación de un buen servicio y cuentan con muchas de ellas en sus negocios, como son paquetes contables, código de barras, programas para el manejo de inventarios entre otros, que los llevan a ser mas competitivos y lo cual representan una gran fortaleza. Sin embargo, el 46,2% no cuentan con herramientas tecnológicas para el desarrollo de su actividad productiva. El 3,8% restante no responde.

En la actualidad, muchas empresas cuentan con variadas herramientas tecnológicas que hacen de las labores diarias procesos más sencillos, a nivel

contable se han desarrollado software que agilizan la administración de los inventarios y el manejo de la contabilidad para tener información mucho más confiable y en un corto lapso de tiempo. Por ello, se encontró que el 78,8% de los Almacenes de Depósito, conociendo la importancia de contar con esta clase de herramientas, poseen paquetes contables que no solo les facilitan sus labores, sino que le brindan apoyo si desean acceder al mercado financiero para realizar inversiones que los lleven a ser más competitivos, lo que es una **fortaleza**. Sin embargo, se encontró también que el 21,2% restante no cuentan con ninguna herramienta de este tipo, lo que los coloca en desventaja frente a los demás miembros del sector.

De igual forma, existen otras herramientas tecnológicas que agilizan la labor de los trabajadores y que minimizan el tiempo empleado en la atención de los clientes como lo es el sistema de código de barras adherido en los diferentes productos. Este sistema asigna a cada producto un código único que, al ser pasado por un lector de código de barras, arroja de forma inmediata el valor correspondiente a dicho producto. Esta herramienta es en su mayoría empleada por los hipermercados, almacenes de cadena, entre otras empresas de gran tamaño, debido al alto nivel de transacciones registradas por estos establecimientos. Es por lo anterior que se encontró que sólo el 1,9% de los Almacenes de Depósito (microempresas), poseen esta herramienta tecnológica; y, la gran mayoría, el 98,1% restante, no la incluyen dentro de sus activos.

Tabla 4. **Capacidad del Talento Humano**

CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO		FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
		A	M	B	A	M	B	A	M	B
1.	Motivación				X			X		

2.	Programa de reclutamiento y selección del personal		X						X	
3.	Clima organizacional	X						X		
4.	Capacitación del personal					X			X	
5.	Entrenamiento	X						X		

Fuente: las autoras

La Tabla 4 resume las debilidades y fortalezas del talento humano de estas empresas, con base en los resultados encontrados en la encuesta realizada.

Abraham Maslow y su "jerarquía de necesidades" planteó una teoría sobre cómo las necesidades humanas impulsan la conducta de los individuos hacia la satisfacción de esas necesidades. Es más, en la formación académica como administradores de empresas se estudian diferentes teorías sobre el comportamiento humano como la **TEORIA DE LA MOTIVACION**, en la cual se encuentra inmersa la teoría de la Jerarquía de Necesidades de A. Maslow, que explica el comportamiento de los individuos no solo en su cotidianidad como personas sino en su diario actuar como trabajadores, lo que nos muestra lo importante que llega a ser la motivación para éstos individuos, y proporciona una herramienta de gran utilidad para dichos Administradores en la forma como éstos guían a sus subordinados en el alcance de los objetivos organizacionales, pero, de igual forma, proporcionando a cada persona la satisfacción de sus necesidades (que pueden ser de diferentes fuentes), como resultado del desarrollo de las funciones propias del cargo que desempeñan dentro de la organización.

Se puede establecer como una **fortaleza** el hecho encontrado en este estudio que, el 90,4% de los administradores de los Almacenes de Depósito creen que el nivel de motivación que se da dentro de estos almacenes es lo suficientemente alto como para lograr que sus trabajadores se esmeren de la misma manera para el alcance de los objetivos colectivos como para el alcance de los suyos propios. Solo el 9,6% restante asume que el grado de motivación existente en la empresa es muy bajo y no influye adecuadamente en los trabajadores como para que estos se esmeren en la realización de sus actividades y, con ello, ir tras la búsqueda de las metas establecidas por la organización.

Por otra parte, el ambiente que se vive diariamente en una organización muestra el grado de integración laboral que existe entre los trabajadores y la empresa, al igual que el compromiso existente entre éstos.

Sobre este aspecto se encontró que el 94,2% de los administradores encuestados consideró que el clima organizacional que existe en la empresa proporciona las condiciones adecuadas para que los trabajadores se sientan a gusto en el desarrollo de sus funciones y se comprometan a trabajar arduamente por el alcance de los objetivos organizacionales antes que a sus objetivos individuales. Es así que solo el 5,8% restante de los administradores señalaron que el clima que se desarrolla dentro de la organización no es el adecuado y que necesitan realizar cambios a nivel interno que orienten a la empresa hacia el avance en el desarrollo de un ambiente de trabajo propicio.

Otro de los factores que se relaciona con la capacidad del talento humano en estas empresas es el que se refiere a la implementación y vigencia de un

sistema de reclutamiento y selección de personal. Es así que, dentro de cada organización se requiere como proceso básico el establecimiento de normas claras con relación a la selección y gestión del talento humano, parte fundamental de la misma. Además de contar con un manual de funciones, se deben establecer los medios a través de los cuales se hará el reclutamiento y la selección del personal cuando se encuentren puestos vacantes.

En el presente estudio se encontró que el 86,5% de la población encuestada no posee parámetros que guíen el proceso de selección y reclutamiento del personal, lo que representa una **debilidad** para ellos, ya que no conocerán las actitudes y aptitudes de sus futuros trabajadores, de tal forma que desaprovecharán las habilidades que éstos posean, lo que podría proporcionarles grandes ventajas frente a los competidores, de igual forma influirá en el poco o nulo conocimiento que la administración posea de sus trabajadores, lo que hará que las relaciones interpersonales se hagan más distantes y menos cordiales. Sólo el 13,5% de los encuestados reconocieron lo importante que es contar un programa de selección de personal que les brinde información básica sobre sus trabajadores, la forma cómo podrían actuar éstos frente a las responsabilidades propias del cargo y qué tan alto sentido de pertenencia desarrollarían frente a la organización.

De otra parte, antes de pensar en el desarrollo de ventajas competitivas sostenibles se debe conocer si realmente nuestra empresa cuenta con las características requeridas para el desarrollo de dichas ventajas, conocer si la empresa cuenta con la planta física y de personal necesarias para ello.

Respecto a la planta física, se considera que el lugar donde se encuentra establecida una empresa influye en gran medida en lo atractiva que pueda ser esta para los clientes. Una empresa que desarrolla su actividad económica en un lugar con mal aspecto, no tendrá alto nivel de demanda, como sí lo tendrá una que se encuentre instalada en un lugar agradable ante los ojos del consumidor.

Si se tiene en cuenta lo anterior, considerando que los almacenes de depósito se dedican en gran medida a la comercialización de bienes de consumo, se podrá observar que el 80,8% de éstos cuentan con una planta física atractiva para el cliente, es decir, la administración de estos negocios es consciente de lo importante que es para el cliente acudir a un lugar visiblemente agradable para adquirir los productos que darán satisfacción a sus necesidades. Sólo el 19,2% considera que necesitan invertir en infraestructura para aparecer más interesantes al consumidor.

Respecto a la planta de personal, se encontró que el 98,1% de los Almacenes de Depósito cuentan con un número de trabajadores idóneos para atender a los clientes, esto se convierte en una **fortaleza**, teniendo en cuenta que a los clientes no les gusta esperar y si se cuenta con el número de trabajadores suficientes para atenderlos será corto el tiempo que éstos deberán utilizar, lo que les proporcionará satisfacción al cliente y una gran ventaja a la organización. Sólo el 1,9% restante consideran que el personal con el que cuentan no es suficiente para cubrir la demanda por parte de los clientes.

Por su parte, los Almacenes de Depósito, como cualquier organización formalmente establecida, deben contar con un programa de personal desarrollado teniendo como base los requerimientos de la misma y los cuales se

buscarán en los diferentes individuos que acudan a las diferentes convocatorias que realiza la empresa para ocupar las vacantes existentes. Esto no solo es necesario para conocer los que la empresa necesita sino para saber qué pueden ofrecer las personas interesadas a ingresar en estas empresas, tanto en actitudes como en aptitudes.

Sobre este aspecto se encontró que el 67,3% de los Almacenes de Depósito encuestados cuentan con políticas claras de contratación de personal, lo cual representa una **fortaleza** para estas empresas, pues permite buscar características específicas en sus trabajadores y de igual forma tener una concepción más amplia del trabajador a nivel personal. Sólo el 32,7% no consideran que unas políticas de contratación puedan ser de mucha ayuda para sus empresas.

De igual manera, para un buen desempeño laboral de los trabajadores no sólo es importante una adecuada selección que tenga en cuenta la formación académica que éstos posean en el momento de ingresar a la organización, sino que es de mucha más ayuda las capacitaciones que se les brinden sobre el desarrollo de los procesos que se lleva a cabo en la empresa, para esto es indispensable que la administración conozca perfectamente los diferentes procesos que se desarrollan dentro de la misma, así como las fortalezas y debilidades que posea la empresa en dichos procesos e implementen programas de capacitación del personal a fin de proporcionar herramientas que los orienten a realizar cada vez mejor las labores propias de sus cargos.

Sobre este aspecto se encontró que el 23,1% de los Almacenes de Depósito reconocen la capacitación del personal como fuente de ventajas competitivas

sostenibles. Sin embargo, el 76,9% de esta población no consideran que la capacitación al personal le sea útil y, por ello, no cuentan con un programa de capacitación en sus empresas, lo que representa una gran **debilidad** para éstos.

Efectivamente, luego de aplicar un programa de reclutamiento y de selección para el ingreso de nuevo personal a la empresa, y cuando se ha escogido a la(s) persona(s) calificada(s) para ocupar la(s) vacante(s), el paso a seguir es brindar al nuevo trabajador un período de entrenamiento en el cual se mostrará a éste la misión, visión y objetivos de la empresa, a fin de que se identifique con la organización, conozca de forma clara las funciones para las cuales ha sido contratado y la manera cómo se desarrollan los procesos dentro de la misma. Además de lo anterior, se le enseñará cómo está compuesta la empresa (Organigrama) y el conducto regular de los procesos.

Es así que se encontró en el presente estudio que el 71,2% de los administradores proporcionan al trabajador un período de entrenamiento para que éste se adapte a la organización. Sin embargo, el 26,9% no cuentan con un período de entrenamiento reglamentado. El 1,9% restante no respondió a la interrogante planteada.

Si se observa los porcentajes podemos inferir claramente que los administradores de los Almacenes de Depósito consideran el período de entrenamiento como proceso indispensable dentro de la organización, lo que es una **fortaleza**.

Tabla 5. **Capacidad competitiva**

CAPACIDAD COMPETITIVA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
1. Lealtad y satisfacción al cliente	X						X		
2. Experiencia	X						X		
3. Administración de clientes			x				X		
4. Relaciones públicas		X					X		
5. Calidad del servicio		X					X		
6. Fortaleza de los proveedores y disponibilidad de los insumos	X							X	

Fuente: las autoras

En la Tabla 5 se evalúa la capacidad competitiva de los Almacenes de Depósito.

El actual mercado cambiante hace que cada vez más las empresas se preocupen por desarrollar ventajas que los hagan cada día mas competitivos, teniendo que realizar cambios en la organización de forma rápida para garantizar su permanencia en el mercado. Esto es fácil para los Almacenes de Depósito, ya que gracias a su naturaleza pueden actuar de forma rápida frente a los diversos cambios del entorno en el que se desarrollan. Esta es una de sus principales características que los ha hecho soportar la aparición de los Hipermercados, Almacenes de Cadena y Almacenes por Departamentos que debido al volumen de mercancías que manejan y a los bajos costos que ofrecen al consumidor amenazan con lograr que estos pequeños, pero muy importantes centros de abastecimiento de bienes de consumo masivo, desaparezcan del sector.

Al respecto se encontró que el 86,5% de los Almacenes de Depósito responden de forma adecuada a los cambios del entorno gracias al buen manejo que realiza la administración; y, el 13,5% no poseen las condiciones propias para adaptarse rápidamente a las condiciones inestables del contexto en el cual se encuentran inmersos.

Otra manera de ser atractivos para los clientes es desarrollando varias alternativas de solución frente a los problemas que se presentan diariamente. Para que una organización adquiera más clientes, y haga que los que ya tienen desarrollen alto nivel de lealtad, ésta debe proporcionarles una amplia gama de soluciones a los problemas que estos poseen, es decir, deben además de dar soluciones a las necesidades insatisfechas del consumidor, solucionar problemas que se den dentro del proceso económico y que hagan que el cliente se sienta altamente satisfecho con la forma cómo se llevan a cabo los diferentes procesos dentro de la organización y desarrolle un nivel de confianza que no le permita acudir a otro lugar para adquirir los productos que requiere.

En el presente estudio se encontró que el 96,2% de la población han desarrollado estrategias encaminadas a dar solución a los diferentes problemas que se presentan dentro del proceso, lo cual se convierte en una **fortaleza** de gran impacto frente a la competencia. Sólo el 3,8% no cuenta con herramientas para la solución de problemas de forma rápida.

Por otra parte, la comunicación dentro de la organización es un proceso muy importante que, si se sabe manejar, se puede convertir además en una ventaja significativa para la misma.

Actualmente en todas las organizaciones que se preocupan por ser cada vez más competitivas se ha hecho obligatoria la realización de reuniones periódicas con los trabajadores a fin de realizar una retroalimentación sobre cómo se ve la empresa y cómo la ven sus empleados, lo que da como resultado un mayor aprovechamiento en las fortalezas que posee la empresa y la creación de estrategias que conviertan las debilidades en fuentes de ventajas.

En este estudio se encontró que el 88,5 % de los encuestados han hecho de las reuniones entre la administración y los trabajadores una fuente de información indispensable para la creación de estrategias que les lleven a establecer ventajas que los hagan más competitivos frente a las empresas del mismo sector. Sin embargo, el 11,5 % de los administradores de los Almacenes de Depósito no consideran necesario reunirse con los trabajadores.

Los clientes o consumidores son también un factor de competitividad. Estos poseen diferentes tipos de necesidades que desean satisfacer a través de la adquisición de bienes y/o servicios que cumplan ciertas características importantes para ellos a la hora de elegir el lugar donde van a satisfacer dichas necesidades, para ello tienen en cuenta no sólo las características propias de cada producto, sino que, de igual forma, las cualidades del lugar en donde adquirirán éstos bienes y/o servicios.

Dependiendo del nivel de satisfacción que los clientes obtengan, éstos tomarán la decisión de regresar o no al lugar donde adquirieron los bienes y/o servicios para la satisfacción de sus necesidades. Es por lo anterior que se puede hablar de clientes esporádicos y clientes permanentes, los primeros son aquellos que

no acuden de forma constante a los negocios y los permanentes son clientes que, debido a que han alcanzado un alto grado de satisfacción y han desarrollado un gran nivel de lealtad hacia la empresa, acuden de manera constante a este lugar para la satisfacción de sus necesidades de consumo.

Los resultados encontrados en este estudio señalan que sólo el 3,8 del total de los clientes que acuden a los Almacenes de Depósito son esporádicos y la gran mayoría, el 96,2% restante, son permanentes. Esto es un buen indicador, ya que se puede afirmar que los Almacenes de Depósito cuentan con un alto nivel de clientes que han desarrollado lealtad hacia la organización, teniendo en cuenta las ventajas que estos proporcionan frente a sus competidores y que los hacen más atractivos para el consumidor.

La calidad y existencia del producto es también un factor de competitividad.

Existen diferentes clases de productos, entre ellos los exclusivos, que solo pueden ser adquiridos en ciertos lugares; y, los de consumo masivo, que pueden ser adquiridos en cualquier lugar.

Los resultados aquí hallados señalan que sólo el 15,4% de los Almacenes de Depósito cuentan, en sus stocks de mercancías, con productos exclusivos, que los convierten en únicos proveedores del mismo. Pero, la gran mayoría, el 76,9%, sólo comercializa productos comunes que los consumidores pueden adquirir de igual forma en cualquier otro establecimiento; y, el otro 7,7% no conoce la clase de productos que comercializa en su negocio y no da respuesta al interrogante que se le ha planteado.

Responder a las variaciones del mercado y a las necesidades del consumidor es también un factor de competitividad.

Las variaciones que se dan constantemente en el mercado, rigen de manera directa los gustos de los consumidores y la forma en que estos adquieren los productos para la satisfacción de sus necesidades. Los resultados aquí encontrados señalan que el 96,2% de los Almacenes de Depósito cambian al mismo ritmo en que cambia el mercado, es decir, los Administradores de dichos Almacenes de Depósito se ven en la necesidad de amoldar su Portafolio de Servicios a los productos que en ese momento enmarcan los gustos de los consumidores, pues de no hacerlo orientarán a que los clientes se vean en la necesidad de acudir a otros establecimientos para obtener los bienes que satisfagan sus necesidades. Esta situación se convierte en una **fortaleza** para este porcentaje de Almacenes de Depósito. Sólo el 3,8% de los encuestados no amplían la gama de productos que ofrecen teniendo en cuenta las preferencias que presentan los consumidores en un período determinado.

El mecanismo de entrega de los productos es también otro factor de competitividad.

Para tener un mayor control en la mercancía que se despacha a los clientes se requiere del manejo de órdenes de compra aprobadas por la Administración que establezcan registro de la mercancía que sale del Almacén y poder disminuir los riesgos de pérdida o robo, el 94,2% de los Almacenes de Depósito establecen este mecanismo como medida de control. Sólo el 5,8% restante no la utiliza. Se puede establecer este resultado con alto porcentaje como una **fortaleza** para el sector en general, ya que todos los Administradores de dichos Almacenes

trabajan en el alcance de una mayor organización y un mejor control de los procesos como parte fundamental para el establecimiento de estrategias que los haga más competitivos.

Finalmente, los precios de los productos y servicios que ofrecen estos Almacenes de Depósito son también otro factor de competitividad.

Ofrecer al cliente una amplia gama de productos y/o servicios con los que puedan satisfacer sus necesidades y a un precio idóneo, es uno de los principales objetivos de toda organización, para esto se desea establecer con los proveedores una estrecha relación que les garantice contar de forma oportuna con los productos que comercializan y a los precios mas atractivos, de tal forma que puedan ser para el cliente más atrayentes que la competencia.

De acuerdo con ello, se encontró en el presente estudio que el 94,2% se interesa por brindarle al cliente productos y precios cada vez mejores y llamativos, lo cual se constituye en una **fortaleza** para estos Almacenes de Depósito. Sólo el 5,8% restante de los Almacenes de Depósito no consideran que brinden a sus clientes precios productos acordes a lo que el cliente desea obtener.

Tabla 6. **Capacidad financiera**

CAPACIDAD COMPETITIVA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
1. Acceso a capital de trabajo - Banca Empresarial		X					X		
2. Capacidad de endeudamiento	X						X		
3 Líquidez - disponibilidad de fondos internos		X						X	
4. Rentabilidad - Retorno de la inversión			X				X		
5. Estabilidad de costos					X		X		
6. Elasticidad de la demanda con respecto a los precios				X			X		

Fuente: las autoras

En la Tabla 6 se muestran los resultados sobre la capacidad financiera de los Almacenes de Depósito.

Una correcta administración financiera desarrollada dentro de la organización no solo brinda prontitud en el manejo de la información sino que garantiza la administración adecuada de los recursos, que aseguren liquidez y rentabilidad,

y por ende, el sostenimiento de la empresa en el segmento en el que se desarrolla.

Conociendo lo anterior, se encontró que, gracias a un manejo adecuado de los recursos, el 92,3% de los Almacenes de Depósito poseen los recursos financieros que no solo los sostienen en el corto plazo sino que aseguran su rentabilidad. El otro 7% restante ven amenazada su permanencia en el mercado, debido a que no manejan un nivel apropiado de recursos económicos.

La liquidez de estas empresas es también un factor de capacidad financiera. El establecimiento de un nivel de liquidez apropiado para la empresa garantiza por parte de la administración el cumplimiento con las obligaciones en el corto plazo, lo que asegura buenas relaciones con los proveedores inmediatos, lo cual generará en éstos confianza frente a sus clientes (Almacenes de Depósito), que proporcionará ventajas a los Almacenes si se tiene en cuenta que la relación con los proveedores es una fuente importante de ventajas competitivas sostenibles.

Los resultados encontrados muestran que el 94,2% de los administradores señalan que cuentan con la liquidez necesaria para cumplirles a sus proveedores, gracias a una buena administración financiera. El 5,8% restante no posee el nivel financiero requerido para solventar los gastos que necesitan ser cubiertos en el corto plazo.

Respecto a la capacidad de endeudamiento, dependiendo de los niveles de liquidez y rentabilidad de la empresa, se puede establecer si ésta posee o no dicha capacidad, lo que sería de gran utilidad si se desea invertir en mejorar

los procesos con miras al establecimiento de ventajas que los hagan más competitivos. El nivel de endeudamiento, junto con un manejo adecuado de la información financiera de la empresa, abre la posibilidad de acceder al mercado de crédito si lo que desea la empresa es captar recursos económicos.

En este trabajo se encontró que el 82,7% de los Almacenes de Depósito reconocen que cuentan con gran capacidad de endeudamiento, lo que se convierte en una **fortaleza** para estas microempresas que van en la búsqueda de capital para inversión. El 13,5% no cuentan con una capacidad de endeudamiento apropiada que les facilite el acceso al crédito. El 5,8% no respondió a la pregunta.

Sin embargo, del total de Almacenes de Depósito que cuentan con capacidad de endeudamiento:

El 23,1 % solo utilizan ésta hasta un 10%

El 21,2% la utilizan entre 11 y 20%.

El 17,3 entre 21 y 30%.

El 11,5% utilizan entre 41 y 50%

El 3,8% entre 51 y 90% de la capacidad de endeudamiento.

Y el 1,9% restante entre 31 y 40%

Lo anterior muestra que los administradores de los Almacenes de Depósito no necesitan utilizar en gran medida su capacidad de endeudamiento, ya que cuentan con la liquidez necesaria para cumplir con sus compromisos en el corto plazo y poseen la rentabilidad requerida para sostenerse en el largo plazo y cumplirle a sus dueños con los dividendos.

Por lo anterior, estos Almacenes de Depósitos tienen establecidas realizaciones de inventario periódicamente.

El manejo correcto de los inventarios de los productos que comercializan los Almacenes de Depósito es una tarea indispensable dentro de estos establecimientos, debe realizarse una rotación apropiada de los productos para no generar insatisfacciones por parte de los clientes, ni inconvenientes con los proveedores que deterioren la imagen de la empresa frente a éstos y los haga menos atractivos para los mismos. Sobre esto, se encontró que el 90,4% de los administradores de los Almacenes de Depósito realizan inventarios de sus mercancías de forma periódica, proporcionando un buen manejo de los mismos; mientras que sólo el 9,6% no consideran que necesiten realizar con tanta frecuencia inventarios.

Los resultados encontrados nos han permitido identificar y describir las fortalezas y debilidades de los Almacenes de Depósitos participantes, así como el impacto de éstas en el mercado y el medio ambiente circundante.

Respecto al impacto generado, el conocimiento del entorno en el cual se encuentra inmersa la empresa es realmente importante, ya que no solo la ubica dentro de un contexto determinado, sino que de igual manera les ayuda a conocer a sus competidores y a establecer objetivos que los hagan mas atractivos que éstos para los clientes. Ello requiere que se conozcan las oportunidades que brinda el entorno.

El 67,3% de la población participante de estos negocios conocen claramente el entorno en el cual se desenvuelven, trabajan cada día por aprovechar al máximo las oportunidades que tienen frente a sus competidores y crean estrategias para convertir las amenazas en oportunidades. Pero, el 32,7% no reconocen el medio en el cual se encuentran ubicados y, por ende, no conocen las amenazas a las cuales se encuentran expuestas y mucho menos tomar partido de las oportunidades que se le presentan.

En síntesis el perfil de capacidad interna en los almacenes de depósito localizados en el sector del mercado público de la ciudad de Santa Marta se caracteriza por lo siguiente:

Sobre las características organizacionales de los Almacenes Generales de Depósito en el Distrito de Santa Marta se determinó que en las actividades de planeación de estos negocios se aplican las teorías administrativas muy superficialmente conforme a esta etapa del proceso administrativo, ya que planifican sus actividades basados en el empirismo y, por lo tanto, no cuentan con planes de contingencia ante los cambios inestables del entorno. Se encontró que gran parte de estas microempresas poseen un direccionamiento estratégico (Visión, misión, objetivos, valores principios), lo que permite encontrar la esencia de sus actividades relacionadas con la sociedad. Sin embargo, los empresarios ejercen su naturaleza comercial de manera mental, subjetiva, privada; y, por lo tanto, no le dan la suficiente importancia para tenerla plasmada por escrito en algún sitio de estos Almacenes. Además, estos Almacenes no manejan estadística sobre las ventas de los productos que le permitan hacer pronósticos de venta y manejos de inventarios.

Sobre los aspectos relacionados con la organización, los administradores de estos Almacenes no tienen definido un Organigrama completo donde figuren los cargos y el grado de autoridad. También se encontró la falta de un Manual de Funciones que determine el grado de responsabilidad del cargo, aunque todos los empleados conocen sus funciones y las normas básicas de funcionamiento dentro del Almacén. Además, esta investigación reveló que no se hacen análisis y descripción de los puestos de trabajo, de tal manera que se puedan evitar dualidad o contradicciones de funciones. Por último, la administración de estos negocios les proporciona a los trabajadores los elementos adecuados para el desempeño de la labor.

Sobre los aspectos relacionados con el proceso de dirección de los Almacenes Generales de Depósito, se encontró que la mayoría de los administradores manejan un liderazgo de tipo autocrático-benevolente, otros de tipo participativo y una minoría autocráticos; gran parte de las decisiones se toman con base en los precios de los productos y la oferta de los proveedores. Otro punto que se puede resaltar es que casi en su totalidad perciben la comunicación interna como una gran fortaleza para conocer las necesidades de los trabajadores y para estos negocios el medio más común es de forma directa. Se percibió también que estos administradores motivan a sus trabajadores con dinero por la eficiente labor realizada, algunos con participación para darle mayor autonomía a su empresa.

En la fase de control de las actividades no se encontró que los administradores tengan definido estándares de desempeño, alguna política en cuanto a la evaluación de las actividades aunque emplean la retroalimentación en ciertas actividades operativas. Sin embargo, los gerentes emplean una supervisión y

control de las mercancías que entran y salen del inventario, además, que éstas se entreguen en buen estado a sus clientes.

En lo que a la administración de personal se refiere, los gerentes de los Almacenes Generales de Depósito no siguen algún modelo definido, vemos que algunas almacenes tienen estipulado un sistema contratación por escrito, aunque que algunas se realizan en forma verbal por su carácter temporal y adquieren al personal en gran parte sin utilizar los mecanismos de reclutamiento y selección. Vemos que la gerencia de estos almacenes tratan solamente de satisfacer las necesidades básicas de los trabajadores; estos se encuentran afiliados a un sistema de seguridad social, manejan un clima laboral estable, se les da muy poca capacitación y tienen claro sus necesidades de personal, además no cuentan con un sistema de incentivos al personal por la eficiente labor realizada en el interior de los almacenes; otro factor que se denoto es la ausencia de un programa de salud ocupaciones ante los niveles de riesgo que pueden sufrir los trabajadores ya que constantemente se ve sometidos a la carga constante de bultos de productos.

La investigación también reveló que estos pequeños negocios manejan un portafolio de productos y que estos son modificados acorde a los gustos de los clientes. Además, tienen definido sus canales de comercialización y distribución de los productos que estos suministran a sus clientes. Tiene un sistema de endeudamiento estable que les da cierta liquidez para atender sus obligaciones laborales y financieras.

Tabla 7. **Diagnostico POAM**

FACTORES	OPORTUNID			AMENAZAS			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
ECONOMICOS									
Incremento en el precio de los productos				X			X		
Incremento en los costos de administración				X				X	
Aumento en los costos de distribución de los productos.				X			X		
SOCIALES									
Pérdida del Mercado.				X			X		
Alto nivel de accidentes de trabajo				X			X		
Desconocimiento del entorno				X			X		
TECNOLÓGICOS									
Nuevos sistemas para el manejo de mercancías	X						X		
Desarrollo de nuevos productos.	X						X		
COMPETITIVOS									
Competencia desleal.				X			X		
Rivalidad entre las empresas pertenecientes al sector.				X			X		
GEOGRAFICOS									
Mal estado de las vías de acceso al mercado publico.					X			X	
Dificultad para acceder a los almacenes de depósito debido al congestionamiento de las vías por parte de lo vendedores ambulantes.					X			X	

Fuente: las autoras

La Tabla 7. sintetiza los resultados encontrados en el análisis externo generando un perfil de oportunidades y amenazas del medio para los almacenes de depósito.

Se puede observar que las amenazas están relacionadas con el factor económico, las fluctuaciones del mercado y la competencia de otras empresas del mismo sector. En este factor económico vemos que tienen un impacto alto el aumento de los precios de los productos debido a que se pueden presentar fenómenos climáticos que consecuentemente pueden ocasionar pérdidas en las cosechas por lo cual su producción puede bajar y los precios pueden aumentar; así mismo puede presentarse la situación de aumento de la oferta y baja en los precios, lo cual se puede percibir que la oferta de ciertos productos perecederos ocasionan un impacto importante en los almacenes de depósito.

El impacto económico que ocasiona este factor en la administración es medio debido a que estos costos por lo general no varían dentro del almacén independientemente de los factores del entorno ya que son fijos en el periodo.

Y el impacto económico que ocasiona en los costos de distribución es alto debido a que el transporte de los productos puede vulnerarse por la inseguridad en las carreteras y el mal estado de las vías pueden obstaculizar el transporte y por ende aumentar el costo.

En el aspecto social vemos que circundan una serie de factores que pueden vulnerar positiva o negativamente la labor empresarial, en esta fase vemos que las variantes más representativas son: la pérdida de mercado, en este punto se denota que el impacto que ocasionaría es alto por la ausencia de los clientes

ante los fuertes competidores que este caso sería los supermercados e hipermercados.

Otro factor de gran importancia son los posibles accidentes de trabajo por la ausencia de un programa de salud ocupacional dentro de los almacenes de depósito ya que pueden generar con el tiempo enfermedades de riesgo de tipo motrices y fisiológicas.

Y por último se encuentra con el impacto alto que ocasiona el desconocimiento del entorno, esto se puede dar por la falta de un sistema de inteligencia de mercado que permita conocer el comportamiento del ingreso y del consumo de los clientes. Este es punto de debilidad de los almacenes de depósito ya que no utilizan técnicas de investigación de mercados y estadísticas absolutas porcentuales de la participación en el mercado.

En los factores tecnológicos, las oportunidades de crecimiento y desarrollo que tiene estas empresas están relacionadas con los avances que se puedan alcanzar, es por ello que la creación de nuevos sistemas de manejo representan un impacto alto en este sector por lo que puede mejorar los procesos organizacionales para la administrativa y operativa de las funciones que se desarrollen en el almacén y por último el desarrollo de nuevos productos también representa un impacto alto a los almacenes ya que se ampliaría la oferta de los productos hacia los clientes detallando las ventajas que estas obtengan.

Sobre los factores competitivos se reveló que los aspectos de mayor relevancia e impacto alto son la competencia desleal de las empresas comercializadoras ya que ofrecen productos a precios inferiores con el fin de evadir impuestos locales

o también el desprestigio de ciertas personas e injuriar la ineficiencia de productos y servicios que dan en algunos almacenes. Otro variante que se subrayo y que además ocasión un fuerte impacto fue la rivalidad entre los mismos almacenes del sector, lo cual es común por la similaridad de los productos y servicios ya que son muchos a los almacenes de este sector contando también con los supermercados e hipermercados ya que constantemente buscan mecanismos de atraer los clientes a través de oferta, descuentos y servicios de postventa entre otros.

En los aspectos geográficos en la cual se encuentran ubicados los almacenes de depósito vemos que el mal estado de las vías de acceso al mercado publico representa una amenaza media de impacto medio, es decir que el situación de las carreteras en el mercado son deficientes y también estrechas por lo que hay estas vías no estaban diseñadas para la circulación de tractomulas, busetas y transeúntes al tiempo lo podrían ocasionar accidentes, además no se cuentan con las señalizaciones indicadas para estas especificaciones y por último el mismo impacto anterior también es ocasionado por la presencia de vendedores ambulantes, lo cual a obstaculizan la entrada a los almacenes ya que se apoderan del espacio publico y el acceso al mercado es complicado por la misma cultura de estos pequeños negocios informales en la ciudad.

Finalmente, se puede decir que a pesar de la importancia de estos negocios para la comunidad de Santa Marta, y de su gran sensibilidad para responder a las fluctuaciones del mercado, aún tienen oportunidades de desarrollo mediante el uso de tecnología apropiada y de las oportunidades que le brinda el entorno.

En lo relacionado con el análisis externo se observó que en cuanto a la tecnología:

La gran mayoría de estos establecimientos comerciales no cuentan con las herramientas digitales necesarias para un buen desempeño de las actividades, todavía se maneja la información en forma manual para el proceso comercial y los que tienen estas herramientas informáticas (computadores, código de barras), solamente utilizan los programas básicos de Windows. Se identificó que carecen de programas específicos como contabilidad, nómina, inventarios que son los mínimos que estos manejan.

Con respecto a la parte legal, las políticas gubernamentales a nivel nacional y local, tienen un fuerte impacto dentro del negocio, pues se detectó que estos tienen gran relevancia para su permanencia en el mercado, ya que tienen que atender varias obligaciones propias de la sociedad (impuesto de industria y comercio, impuesto a la renta, entre otros), que son los más comunes por lo que siempre vulneran su actividad comercial.

En lo que respecta al ambiente competitivo, es una de las variables más difíciles de controlar para estos pequeños negocios, pues a pesar de que su imagen corporativa sigue presente dentro de los gustos de los consumidores samarios, siempre tiene algún impacto la presencia de los supermercados y ahora con los nuevos hipermercados de la ciudad, ya que estos utilizan otros métodos para reducir los costos de distribución porque comercializan los productos en grandes cantidades, además de que manejan a fondo las estrategias de mercadeo.

Sin embargo, la venta al detal permite un trato directo y cordial con el consumidor, se establecen canales sinceros de comunicación, hacen uso de

descuentos especiales, regalos adicionales (“ñapa”), por lo que el consumidor se siente más comprendido en sus necesidades de compra. Pues lo que buscan los consumidores, especialmente pertenecientes a los estratos 1 ó 2, se puede reducir a: **buen precio y buen trato**, lo que definitivamente no se podrá encontrar en los grandes supermercados modernos.

En el diagnóstico POAM vemos que la variable económica está dada por un impacto alto de los costos de los productos y distribución por los fenómenos climáticos de las cosechas y media en los costos de administración por los gastos fijos de los empleados. En la parte tecnológica vemos que existen una oportunidad de alto impacto por los adelantos tecnológicos y su necesidad en mejorar los procesos operativos y venta. En la variable social se encontró el fuerte impacto de falta de penetración en el mercado samario por no tener oportunamente una persona encargada de informar el mercadeo y de aplicar las técnicas mercadotécnicas, la falta de un programa de salud ocupacional y el desconocimiento del entorno por no obtener oportunamente un sistema de inteligencia de mercado para el sector. En la variable competitiva de esta matriz se encontró un fuerte impacto por la competencia desleal de algunos miembros para atraer clientes y evadiendo obligaciones fiscales y por último la parte geográfica se ve vulnerada por las amenazas de las vías de acceso al mercado público por la falta de una planificación territorial de las autoridades públicas de la ciudad sumándose la invasión del espacio público de veteranos comerciantes. Finalmente, un factor externo importante también son los proveedores, quienes generalmente son de orden regional y proveniente del interior del país, según el tipo de producto que distribuya. Lo cierto es que estos almacenes concertan con los grandes proveedores para garantizar una entrega oportuna, saludable y a buen precio, de tal manera que puedan venderlo a su vez a los tenderos,

quienes son los que venderán al consumidor final. Sin embargo, esta relación se afecta por las fluctuaciones económicas regionales, de transporte, productividad y seguridad de los productos.

De acuerdo a la influencia y control de estos factores externos, los almacenes de depósito pueden seguir o no vigentes en el mercado local del Distrito de Santa Marta, aunque hasta la fecha han mostrado su fortaleza sobreviviendo a la competencia de los grandes hipermercados modernos existentes en la ciudad.

**11. ANALISIS DOFA DE LOS ALMACENES DE DEPOSITO LOCALIZADOS
EN EL SECTOR DEL MERCADO PUBLICO DE LACIUDAD DE SANTA
MARTA D.T.C.H.**

Tabla 8. **Matriz DOFA**

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>O1= Avance en los sistemas aplicados a la organización (paquetes contables, etc.)</p> <p>O2= Lealtad de los consumidores.</p> <p>O3=Seguridad en los canales de distribución.</p> <p>O4= Oferta de productos perecederos</p>	<p>A1= Competencia desleal del sector.</p> <p>A2= Incremento en los costos operacionales.</p> <p>A3= Escasez de productos de la canasta familiar.</p> <p>A4= Establecimiento de hipermercados y almacenes de cadena en la ciudad.</p>
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>F1= Clima organizacional estable.</p> <p>F2= Experiencia acumulada del sector.</p> <p>F3= Precios y productos atractivos del consumidor.</p> <p>F4=Comunicación interna adecuada.</p> <p>F5=Recursos financieros suficiente (liquidez).</p>	<p>D1= Falta de una estructura organizacional.</p> <p>D2=No poseen programa de gestión del personal.</p> <p>D3=Carencia de tecnología</p> <p>D4= Inexistencia de direccionamiento estratégico.</p>

Fuente: Las autoras.

Tabla 9. Estrategias DOFA

ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
<p>F2O3= Evaluación de alternativas distribución mas eficaces para ahorrar costos.</p> <p>F2O4= Aprovechamiento de la oferta de productos para captar clientes.</p> <p>F1O2= Otorgamiento de premios a los empleados por la eficiente labor realizada con la clientela.</p> <p>F5O1= Uso de la liquidez para adquirir nuevos software</p>	<p>F2A1= Uso del conocimiento del sector y el derecho comercial para evitar competencia desleal.</p> <p>F2A4= Ofrecimiento de productos sustitutos.</p> <p>F3A4= Mejoramiento del servicio para poder competir con los hipermercados.</p> <p>F5A2= Ahorro de costos de operación para evitar alza de los costos administrativos.</p>
ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
<p>D3O1= Beneficio los avances tecnológicos para aumentar la eficiencia</p> <p>D4O3=Diseño de planes contingencia de los contratos de entrega de productos (seguros)</p> <p>D2O1 = Adquisición de un paquete de nómina para las funciones del personal.</p> <p>D1O2 = Diseño de mecanismos administrativos para atender ágilmente a los clientes.</p>	<p>D1A2= Aumentar los niveles de eficiencia en las funciones para ahorrar costos operacionales</p> <p>D2A2= Establecer buenas relaciones con los proveedores con el fin de que realicen descuentos.</p> <p>D4A3=Creación de planes contingenciales ante la escasez de ciertos productos.</p> <p>D4A1=Constitución de alianzas entre los almacenes del sector</p>

Fuente: Las autoras.

12. CONCLUSIONES

Debido al poco o nulo conocimiento que se tenía con relación a los Almacenes de Depósito localizados en el Distrito de Santa Marta, se tomó la llegada de Hipermercados, Almacenes de Cadena y Almacenes por Departamentos a la ciudad como una gran amenaza para estos, sin contar que gracias a su naturaleza y forma éstos responden de forma rápida y adecuada ante los diversos cambios que se dan en el entorno.

Después de analizarlos internamente se puede observar que aplican algunas teorías administrativas aunque muy superficiales sobre los procesos administrativos, de personal, contabilidad, entre otras áreas; que si fueran aprovechadas por sus gerentes les serviría como fuentes de ventajas a la hora de enfrentar a sus competidores.

Debido a que son microempresas en su mayoría de origen familiar, poseen aspectos que deben mejorar para ser más competitivos, se enfrentan a altos costos de administración que deterioran el nivel de ingresos de la empresa, existen altos índices de rivalidad entre los almacenes de depósito y enfrentan las intimidaciones de la aparición de cada día más establecimientos dedicados a la comercialización de bienes de consumo.

Pero, de igual forma cuentan con grandes fortalezas que los han sostenido en el mercado a pesar de las debilidades que éstos poseen y que se agudizan con las amenazas provenientes del entorno. Se puede observar que éstos conocen de manera clara sus fortalezas y debilidades, los que les permite contar con un clima organizacional propicio para que los trabajadores realicen sus labores en

un ambiente agradable, además de poseer una estructura organizacional claramente establecida y conocida por los trabajadores, poseen su identidad propia que los ubica dentro del sector a través de su misión, visión de manera empírica y no está expuesta en algún sitio dentro de este negocio. Sin embargo, esta razón de ser de la actividad orienta hacia el logro de sus objetivos, son empresas legalmente constituidas, con agilidad para responder ante los cambios del mercado.

Pero, a pesar de que no tienen definida una estructura organizacional acorde a los modelos administrativos, se tuvo en cuenta que estos Almacenes de Depósito tienen una buena administración de sus recursos financieros, no solo cuentan con liquidez para poder cumplir con sus obligaciones en el corto plazo sino que cuentan con niveles de rentabilidad adecuados para sostenerse y proporcionar rendimientos adecuados a sus propietarios.

Además, se detectó que estas microempresas no cuentan con la tecnología para hacer que sus procesos sean más cortos y con el mínimo nivel de errores, ofreciendo a los consumidores productos de buena calidad y con el mejor servicio.

Por todo lo anterior, se puede afirmar que los Almacenes de Depósito son unidades de negocio claramente identificadas dentro del sector y que aprovechan las fortalezas que poseen al igual que las oportunidades que les brinda su entorno en el desarrollo de procesos cada vez mejores con el propósito de ser más competitivos, sólo necesitan integrarse de forma horizontal (entre ellos), para lograr formar un Gremio más fuerte, que pueda dirigirse

hacia diferentes sectores, como el Gobierno, en busca de apoyo para contrarrestar sus debilidades y las amenazas del entorno.

13. RECOMENDACIONES

Teniendo en cuenta la situación actual de los Almacenes de Depósito, conociendo sus fortalezas y debilidades, las oportunidades y amenazas provenientes del entorno, se pueden establecer las siguientes estrategias, con el propósito de lograr que estos Almacenes de Depósito logren ser cada vez más competitivos y lo suficientemente sólidos para enfrentar positivamente los diferentes cambios del mercado que amenazan su permanencia en el mismo. Estas son:

Desglosar la cadena de valor de la empresa, a fin de conocer el comportamiento de los costos a través del proceso de comercialización; y, de igual forma conocer en qué momento del proceso se puede dar un valor agregado al producto. Esto fortalecería comercialmente a estos Almacenes.

Formar alianzas estratégicas inter gremiales o cooperativas, que los hagan más fuertes y competitivos frente a los hipermercados, almacenes de cadena y almacenes por departamentos, que han llegado a la ciudad.

Aprovechar la capacidad de endeudamiento que posee cada unidad de negocio y acceder de manera fácil a créditos, que les permita invertir en mejoramiento interno, que los diferencie de sus competidores.

Disminuir la rivalidad existente entre los Almacenes de Depósito, mediante la integración gremial horizontal y la realización de diversas actividades recreativas conjuntas (locales, regionales, etc.).

Aprovechar la relación existente con los proveedores y lograr capacidad de negociación ante éstos.

Obtener liderazgo en costos, logrando bajos costos con respecto a los competidores.

Diferenciar o distinguir sus productos, logrando que los clientes lo perciban como distinto, exclusivo o superior, con relación a los de la competencia y en muchos casos estén dispuestos a pagar un mayor valor, lo que sería realmente beneficioso para estos negocios.

Identificar y medir el capital intelectual, es decir, los conocimientos de las personas que trabajan dentro de la organización, la satisfacción de los empleados y los clientes, que son activos que explican en buena parte la valoración que el mercado concede a una organización, a pesar de ser intangibles y que son fuentes directas de ventajas competitivas sostenibles.

Contar con Gerentes capacitados que hagan de cada fortaleza de la empresa una fuente de ventaja competitiva y de igual forma que conviertan las debilidades en opciones de cambio y de futuras fortalezas.

Tomar el servicio al cliente como una forma de diferenciación de la organización frente a sus competidores, a través de una excelente prestación del servicio que genere en los clientes altos niveles de satisfacción.

Aprovechar la experiencia acumulada en el sector, disminuyendo los errores en los procesos que se verán reflejados en los costos.

Cabe señalar finalmente que, si se tiene en cuenta lo anterior y más aún que los Almacenes de Depósito se dediquen en gran medida a la comercialización de bienes de consumo se podrá observar que el 80,8% de éstos cuentan con una planta física atractiva para el cliente, es decir, la administración de estos negocios es consciente de lo importante que es para el cliente acudir a un lugar visiblemente agradable para adquirir los productos que darán satisfacción a sus necesidades.

Realizando una integración horizontal (entre el mismo sector), se lograría el mejoramiento en la calidad de la prestación del servicio, garantizando la permanencia en el mercado de los Almacenes de Depósito y disminuyendo el impacto negativo que ha traído consigo el establecimiento de hipermercados, almacenes de cadena y almacenes por departamento, beneficiándose en los siguientes aspectos:

- Mejoramiento de la relación existente entre los Almacenes de Depósito, los clientes y los proveedores.
- Apoyo de los consumidores gracias al mejoramiento en la calidad de la prestación del servicio.
- Apoyo de entidades como el SENA para la capacitación del personal.

Disminución en las trabas puestas por las entidades financieras para la adjudicación de préstamos.

Si se tiene presente que el sector de la comercialización de bienes de consumo está integrado por los clientes, los proveedores de los bienes y los administradores, podemos ver lo importante que son estos últimos para una buena prestación de servicio, pues son éstos los que trabajan estratégicamente para hacer que el consumidor final encuentre la satisfacción de sus necesidades en su negocio y desarrolle un alto grado de lealtad hacia la organización.

Es por esto que es de gran ayuda que los administradores conozcan las amenazas y debilidades que presentan sus negocios, con el fin de trabajar en la búsqueda de nuevos conocimientos que refuercen sus acciones para lograr un mejor desempeño y poder así lograr un posicionamiento en el mercado que los lleve a permanecer en el mismo.

Cada administrador, en conjunto con los trabajadores de su negocio, pueden realizar un análisis sencillo del estado de la empresa, con el propósito de conocer cómo se encuentra ésta y aprovechar sus fortalezas y las oportunidades del entorno externo y mejorar así los aspectos negativos que poseen, a través de la formulación de estrategias que los lleven a superar los obstáculos provenientes del medio.

14. PLAN ESTRATEGICO

ESTRATEGIA 1. ANALIZAR LA POSIBILIDAD DE DIVERSIFICAR SUS PRODUCTOS Y OFRECER AL CONSUMIDOR BIENES SUSTITUTOS, A UN MENOR COSTO.

- **Objetivo.** Buscar una diversificación de los productos de estos almacenes con el fin de dar una oferta amplia a los clientes añadiendo productos sustitutos a bajo costo.
- **Presupuesto:** aproximadamente \$ 300.000
- **Encargado:** Gerente y estudiantes practicante de administración
- **Resultados esperados:**
 - Satisfacción de las necesidades del cliente.
 - Mantener los clientes actuales y captar nuevos clientes.

ESTRATEGIA 2. MEJORAS EN LA INFRAESTRUCTURA DE LAS EMPRESAS

- **Objetivo.** Mantener en buen estado las instalaciones de la empresa con el fin de mostrar un mejor ambiente tanto físico como organizacional del almacén.
- **Presupuesto:** Aproximadamente \$4.000.000
- **Encargado:** Un maestro de obra y 3 obreros en construcción
- **Resultados esperados:**
 - Buen ambiente laboral de los empleados.

- Comodidad para el desplazamiento de las personas que entran al almacén.

ESTRATEGIA 3. ADQUISICIÓN DE TECNOLOGÍA QUE HAGA LOS PROCESOS MÁS CORTOS Y MENOS COSTOSOS.

- **Objetivo.** Dotar el establecimiento con todas las herramientas tecnológicas a fin de mejorar la eficiencia operativa en la labor administrativa y de venta.
- **Presupuesto:** Aproximadamente \$ 3.000.000
- **Encargado:** ingeniero de sistemas
- **Resultados esperados:**
 - Descongestionar la labor de venta de los clientes que ingresan al almacén.
 - Tener oportunamente la información sobre inventarios, ventas, entre otras para evitar costos en papelería.

ESTRATEGIA 4. IDENTIFICACIÓN DE UN SEGMENTO DE MERCADO PARA ATRAER SOLAMENTE A UNO O UNOS DE LOS GRUPOS DE CONSUMIDORES Y ENFOCAR TODOS SUS ESFUERZOS POR LLAMAR LA ATENCIÓN DE ÉSTOS.

- **Objetivo.** Hacer un estudio de mercado para analizar las preferencias de los consumidores y sus estilos de vida.
- **Presupuesto:** Aproximadamente \$ 1.500.000
- **Encargado:** gerente, prácticamente de administración y 3 encuestadores
- **Resultados esperados:**

- Conocer los gustos y el comportamiento de las compras de los consumidores.
- Captar más clientes de estratos más altos.

ESTRATEGIA 5. FORMACIÓN DEL TALENTO HUMANO DE LA ORGANIZACIÓN, DE FORMA CONTINUA A FIN DE GENERAR CONOCIMIENTO PRODUCTIVO, EL CUAL ES LA BASE DE LA INNOVACIÓN Y LA PRODUCTIVIDAD.

- **Objetivo.** Darle al personal del almacén los conocimientos necesarios para el buen desenvolvimiento de las funciones operativas y administrativas.
- **Valor.** Aproximadamente \$ 500.000
- **Encargado.** Consultor empresarial o un especialista en administración.
- **Resultados esperados:**
 - Mayor habilidad de los empleados en desarrollar sus funciones.
 - Iniciativa para resolver problemas organizacionales.

ESTRATEGIA 6. DISEÑO DE PLANES DE CONTINGENCIA.

- **Objetivo.** Tener a disposición planes tácticos u operativos con el fin de no obstaculizar el normal funcionamiento administrativo y de ventas del almacén.
- **Valor:** aproximadamente \$ 1.0000.000
- **Encargado:** Gerente del almacén y profesional en administración.
- **Resultados esperados:**
 - Mejoramiento continuo de los procesos funcionales de la organización.

- Fortalecimiento de la imagen corporativa ante los competidores.

ESTRATEGIA 7. ESTABLECIMIENTO DE UN SISTEMA MOTIVACIONAL PARA LOS TRABAJADORES

- **Objetivo.** Tener como política diferentes tipos de incentivos con el fin de satisfacer las necesidades personales y laborales de los empleados.
- **Valor:** aproximadamente \$ 200.000
- **Encargado:** Gerente y un profesional de administración
- **Resultados esperados:**
 - Mejor rendimiento de los trabajadores
 - Mayor sentido de pertenencia hacia la empresa y participación en las decisiones del almacén.

ESTRATEGIA 8. DISEÑO DE UN PORTAFOLIO DE DESCUENTOS PARA LOS PRODUCTOS NOVEDOSOS Y DE LA CANASTA FAMILIAR

- **Objetivo.** Incentivar a las familias y comerciantes de las tiendas de la ciudad para aprovechar los descuentos.
- **Valor:** aproximadamente \$ 200.000
- **Encargado:** Gerente y un profesional de Administración de Empresas.
- **Resultados esperados:**

- Aumentar el portafolio de clientes
- Diferenciar las estrategias del servicio con respecto a la competencia
- Mantener los clientes actuales.

BIBLIOGRAFÍA

- 1- Acuerdo 003 y 007, Reglamento Memoria o Trabajo de Grado. Universidad del Magdalena.
- 2- BARQUERO, I "El estado y la Competitividad en la Micro, Pequeña y Mediana Empresa". Tegucigalpa. Noviembre de 2003.
- 3- Calah, A. "Situación y Necesidades de la Pequeña y Mediana Empresa". Colombia. www.usergioarboleda.edu.co/civilizar.
- 4- CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos, Mc.GrawHill. Bogotá 1998.
- 5- Enciclopedia Multimedia Encarta 2000
- 6- Escudé, G, Burdisso, T, Catena, M, D'amato G y Murphy, T, "las MIPYMES y el Mercado de Crédito en la Argentina". Argentina, junio de 2001.
- 7- Eyssautier, M. 2002 "Metodología de la Investigación – Desarrollo de la Inteligencia". Editorial International Thompson Editores. IV Edición. México.
- 8- HERNANDEZ SAMPIERI ROBERTO, Metodología de la Investigación. Edición 2°, MC GrawHill 1997

- 9- Hill, Charles y Otros, 2003. "Administración Estrategia" Editorial Mc Graww Hill. II Edición, España.
- 10- Jarillo, J. 1992. "Dirección Estratégica". Editorial Mc Graww Hill. II Edición. España.
- 11- Martinez, C. 2003. "Estadística y Muestreo" Editorial Ecoes Editores. Colombia
- 12- Ministerio de Comercio de Guatemala, Política Nacional para el Desarrollo de las MIPYMES. Guatemala.
- 13- Norma Técnica Colombiana –ICONTEC. IV Actualización.
- 14- Personal Técnico del Centro de Pml. "Obtención de información Tecnológica según las Necesidades detectadas y amigable con el medio ambiente ". Nicaragua, mayo de 2005
- 15- SANK, J. Y GOVINDARAJAN, V. 1995 "Gerencia Estratégica de Costos: una nueva herramienta para desarrollar una ventaja competitiva" Editorial Norma. Bogotá.
- 16- SERNA GOMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica: Planeación y Gestión Estratégica, 8 edición. AMU Bogotá DC 2003
- 17- www.mineco.gob.gt/mineco/mipymes/tem,as/politicanacmipyme.

ANEXOS

ANEXO A. INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

UNIVERSIDAD DEL MAGDALENA

PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

FORMATO DE ENCUESTAS A LOS ADMINISTRADORES DE ALMACENES

GENERALES DE DEPÓSITO

Nombre del Almacén de Depósito: _____

Dirección: _____

Cargo: _____

CAPACIDAD DIRECTIVA

1. ¿Existe un organigrama?

Si _____ No _____

2. ¿Existen normas de funcionamiento interno?

Si _____ No _____

3. ¿Tienen los almacenes de depósito experiencia acumulada del sector?

Si _____ No _____

4. ¿Se dispone de una empresa formalmente establecida?

Si _____ No _____

5. ¿La dirección es el centro de comunicación de la empresa?

Si _____ No _____

6. ¿Se reúnen periódicamente los empleados con la administración?

Si _____ No _____

7. ¿Motivan los administradores a los trabajadores para que colaboren de manera eficiente en el alcance de los objetivos?

Si _____ No _____

8. ¿Se transmiten las órdenes a través de los medios adecuados?

Si _____ No _____

9. ¿Acatan los trabajadores las órdenes del administrador?

Si _____ No _____

10. ¿De que tipo de información se basan los administradores para ejercer sus funciones?

Si _____ No _____

CAPACIDAD ESTRATÉGICA

1. ¿Tiene la empresa definida su misión, visión y objetivos estratégicos?

Si _____ No _____

2. ¿Cómo son sus clientes?

Si _____ No _____

3. ¿los productos y/o servicios son exclusivos?

Si _____ No _____

4. ¿Afecta la tecnología el proceso comercial?

Si _____ No _____

5. ¿El portafolio de producto es modificado teniendo en cuenta las condiciones cambiantes del mercado?

Si _____ No _____

6. ¿Cree usted que se encuentran amenazados por el entorno?

Si _____ No _____

7. ¿Existen claridad con relación a las fortalezas y debilidades de la empresa?

Si _____ No _____

CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO

1. ¿Según algún tipo de políticas para la contratación del personal?

Si _____ No _____

2. ¿Existen un programa establecido para la selección y/o reclutamiento del personal?

Si _____ No _____

3. ¿Se realizan capacitaciones a los trabajadores?

Si _____ No _____

4. ¿Afecta la tecnología el proceso comercial?

Si _____ No _____

5. El portafolio de productos es modificado teniendo en cuenta las condiciones cambiantes del mercado?

Si _____ No _____

6. ¿Cree usted que se encuentran amenazados por el entorno?

Si _____ No _____

7. ¿Existe claridad con relación a las fortalezas y debilidades de la empresa?

Si _____ No _____

CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO

1. ¿Siguen algún tipo de políticas para la contratación del personal?

Si _____ No _____

2. ¿Existen un programa establecido para al selección y/o reclutamiento del personal?

Si _____ No _____

3. ¿Se realizan capacitaciones a los trabajadores?

Si _____ No _____

4. ¿Existen un periodo de entrenamiento estipulado para la adaptación del trabajador a su entorno laboral?

Si _____ No _____

5. ¿El clima organizacional de la empresa considera usted que es el adecuado?

Si _____ No _____

6. ¿Cuenta la empresa con el número de empleados necesarios para la realización de todas las funciones propias de ella?

Si _____ No _____

CAPACIDAD TECNOLOGICA

1. ¿Cuenta la empresa con una línea telefónica propia?

Si _____ No _____

2. ¿Posee la empresa un paquete contable?

Si _____ No _____

3. Posee la empresa sistema de código de barras?

Si _____ No _____

CAPACIDAD FINANCIERA

1. ¿La empresa dispone de los recursos financieros para su sostenimiento?

Si _____ No _____

2. Posee la empresa liquidez para poder cumplir con sus compromisos a corto plazo?

Si _____ No _____

3. ¿Tiene alta capacidad de endeudamiento la empresa?

Si _____ No _____

4. ¿Cuál es el grado de utilización de la capacidad de endeudamiento de la empresa?

_____ %

5. ¿Tienen establecidas realizaciones de inventarios periódicamente?

Si _____ No _____

6. ¿Se realiza despachos de mercancías únicamente con órdenes debidamente aprobadas?

Si _____ No _____

7. ¿Cómo responde la empresa al ambiente competitivo?

Si _____ No _____

CAPACIDAD INSTALADA

1. ¿Tiene la empresa reacción ante la solución de problemas?

Si _____ No _____

2. ¿cuenta la empresa con la infraestructura adecuada para su funcionamiento?

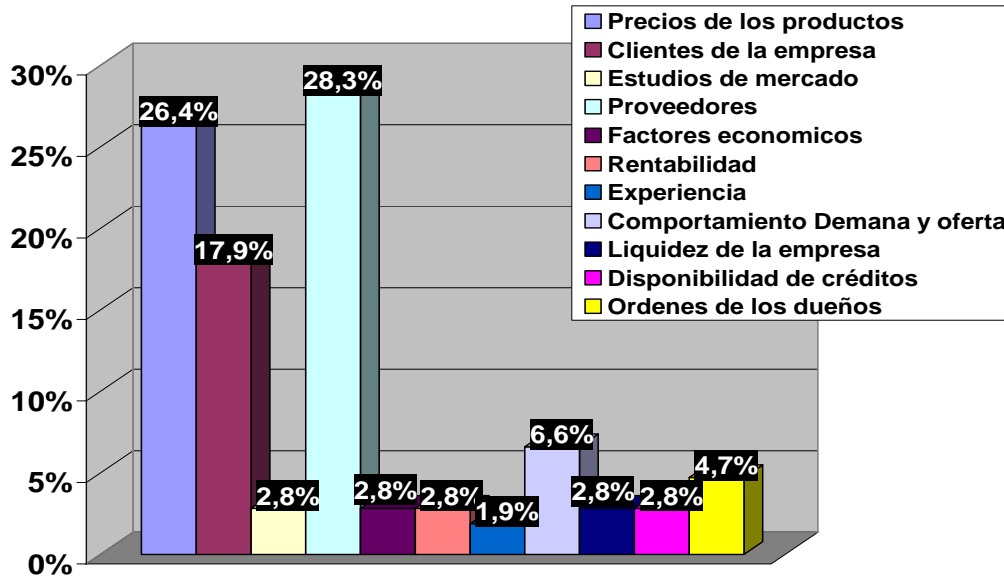
Si _____ No _____

2. ¿Considera usted que los precios de los productos y servicios son apropiados?

Si _____ No _____

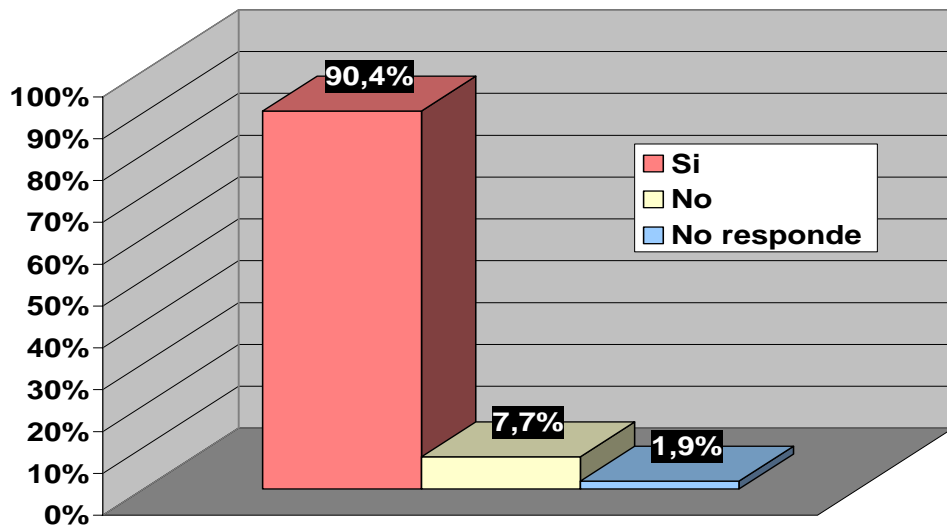
ANEXO B. GRAFICAS DE CONSOLIDACIÓN DE DATOS.

GRAFICA 1. Criterios básicos para la toma de decisiones.



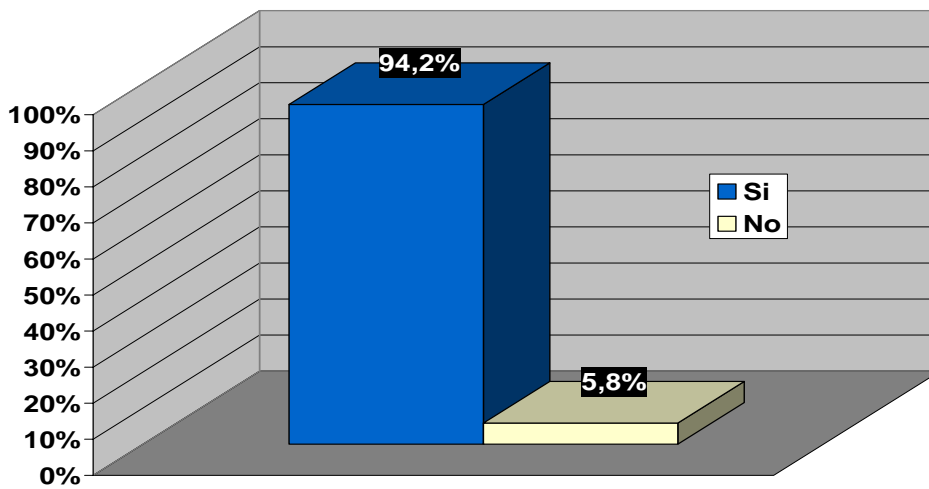
Fuente: las autoras

GRAFICA 2. Fortalezas y Debilidades.



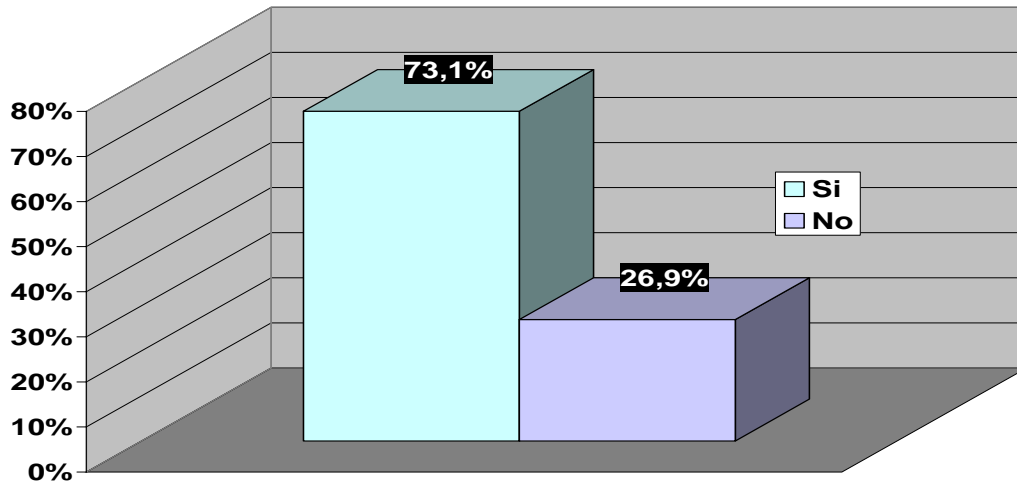
Fuente: las autoras

GRAFICA 3. Clima Organizacional.



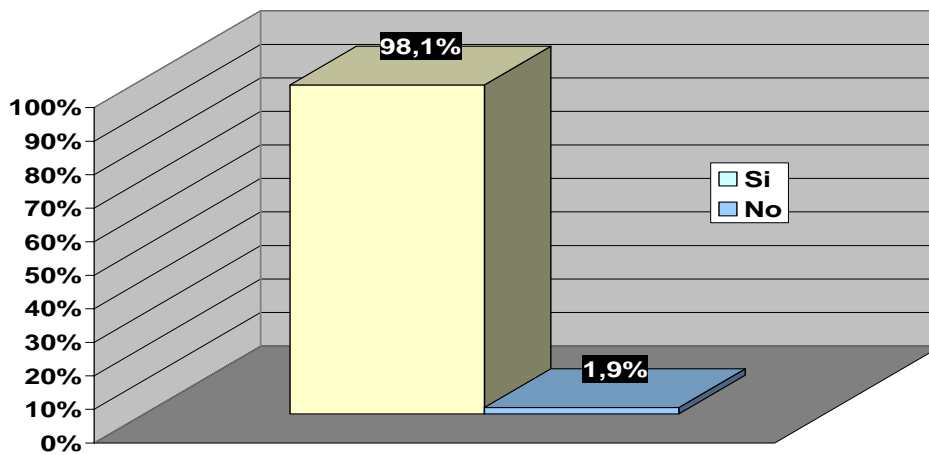
Fuente: las autoras

GRAFICA 4. Estructura Organizacional.



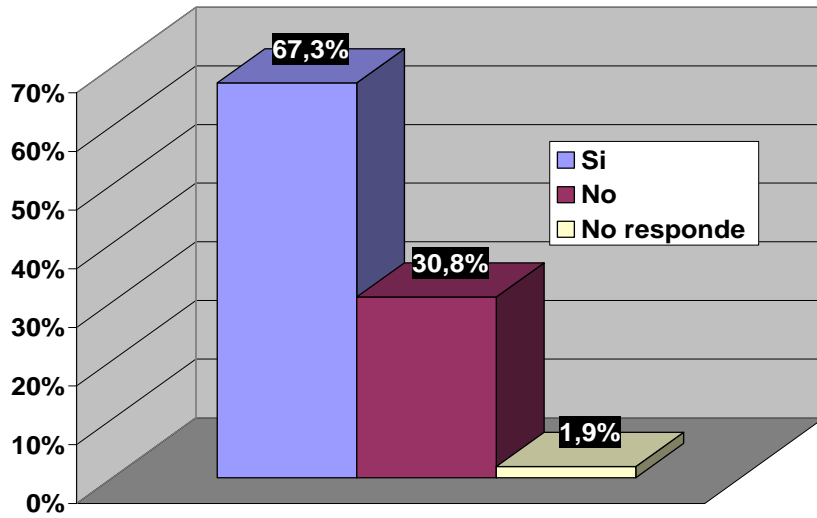
Fuente: las autoras

GRAFICA 5.Imagen Corporativa.



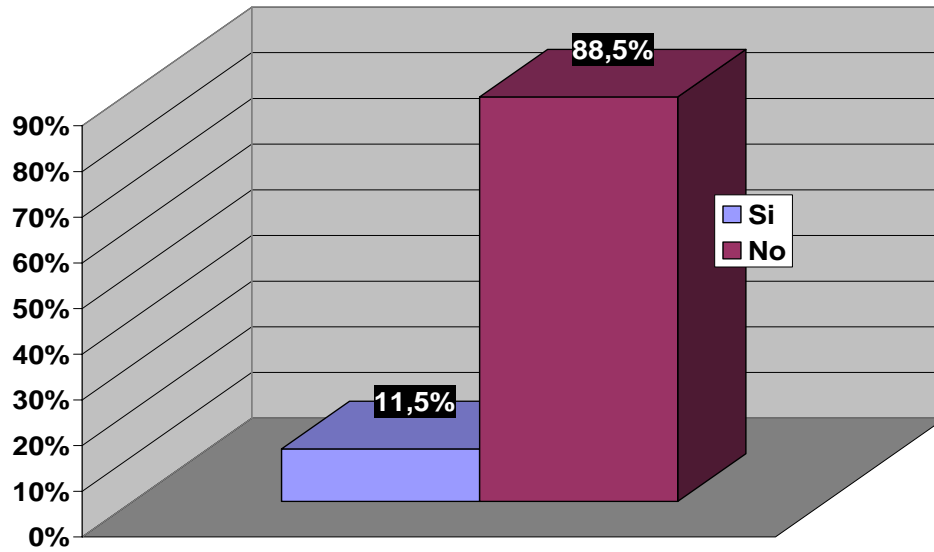
Fuente: las autoras

GRAFICA 6. Misión, visión y objetivos



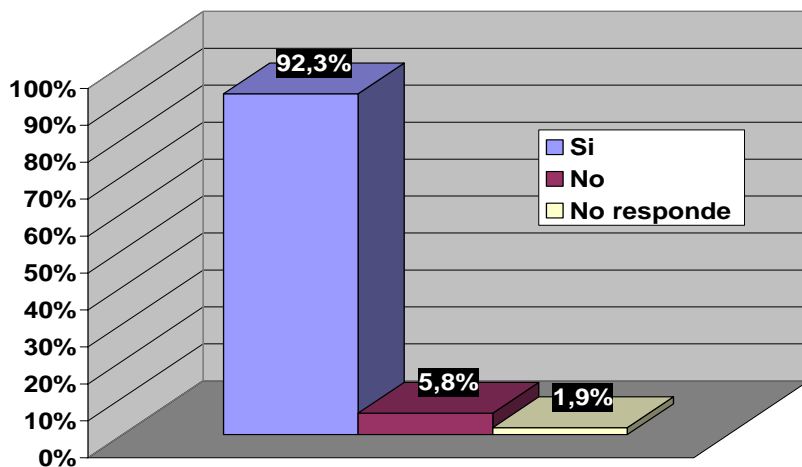
Fuente: las autoras

GRAFICA 7. Organigrama.



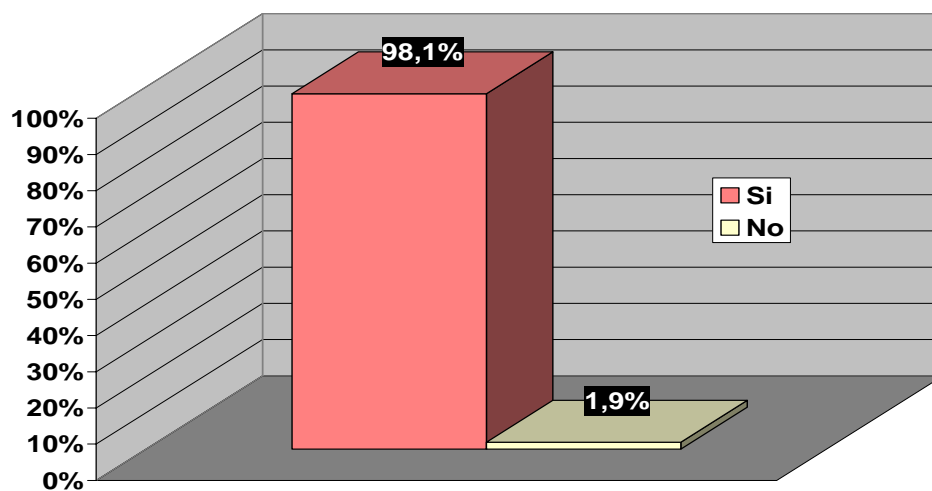
Fuente: las autoras.

GRAFICA 8. Legalidad de las empresas.



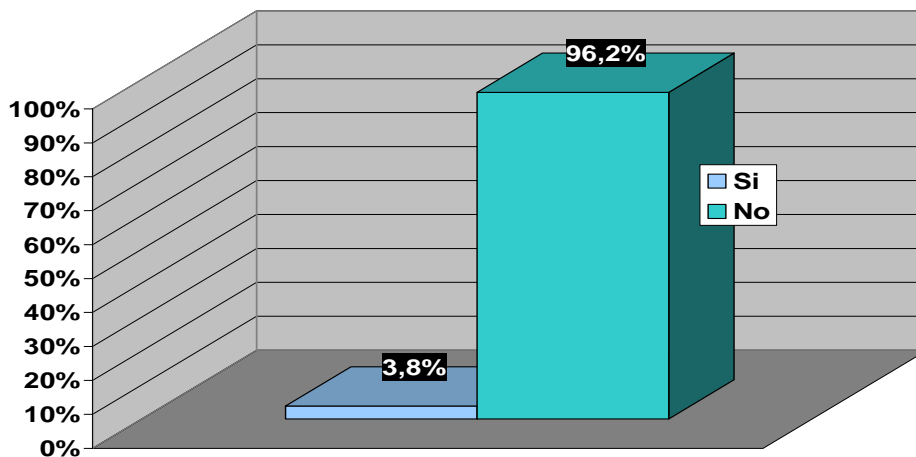
Fuente: las autoras.

GRAFICA 9. Medios de comunicación con las empresas.



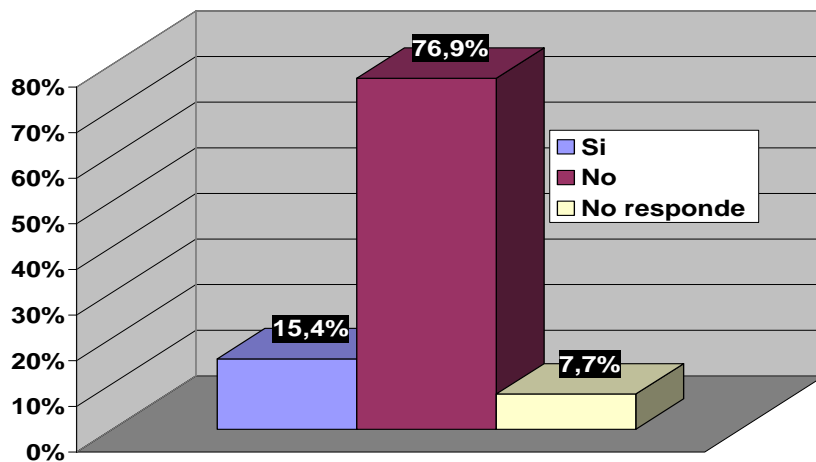
Fuente: las autoras.

GRAFICA 10. Tipos de clientes.



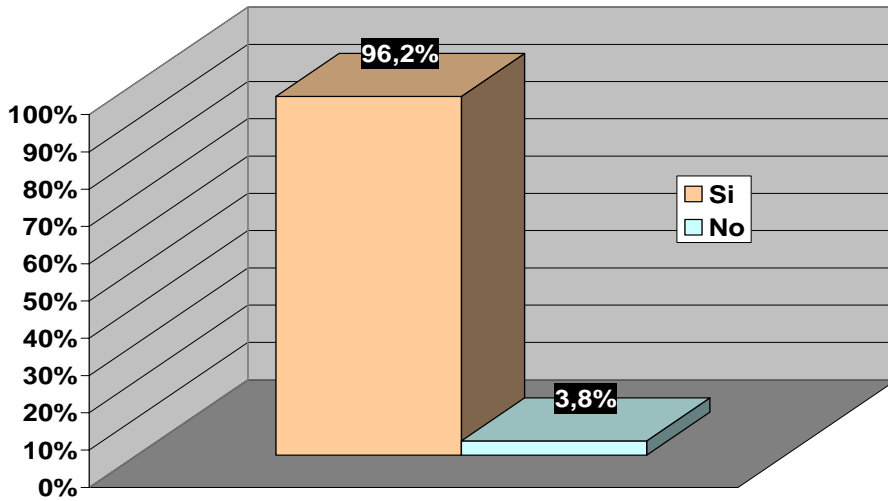
Fuente: las autoras.

GRAFICA 11. Tipos de productos y/o servicios.



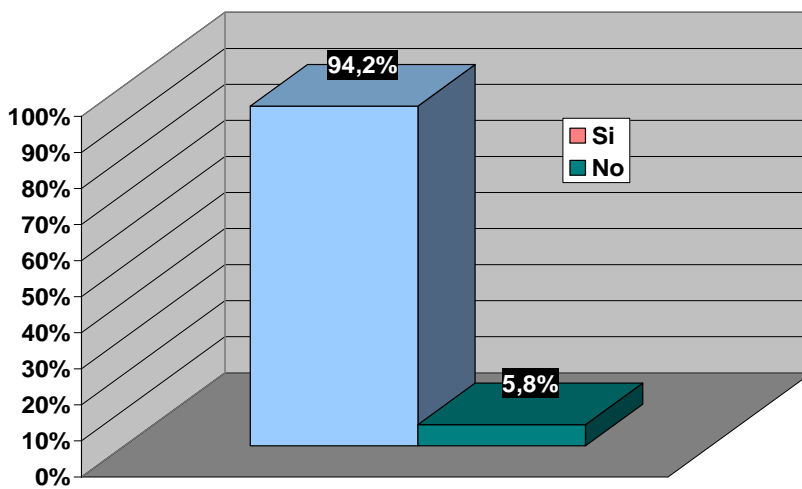
Fuente: las autoras.

GRAFICA 12. Portafolio de servicios.



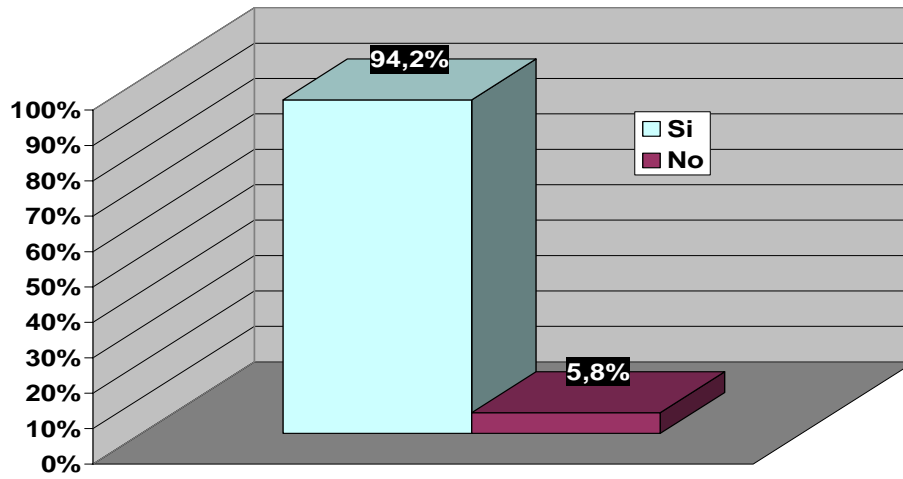
Fuente: las autoras.

GRAFICA 13. Forma de entrega de los productos-



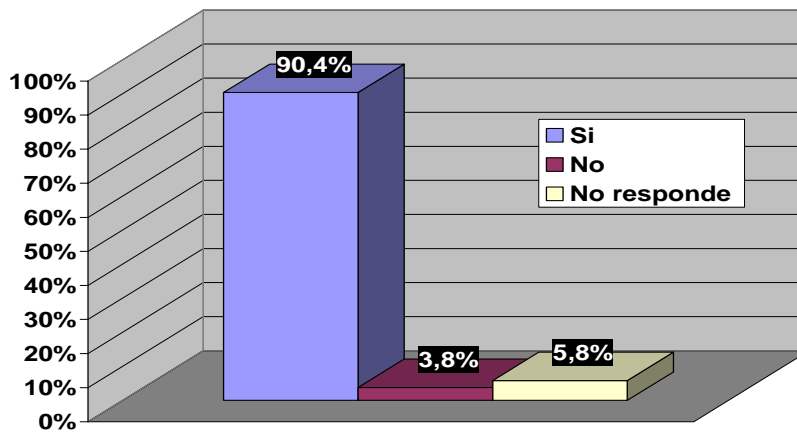
Fuente: las autoras.

GRAFICA 14. Precios.



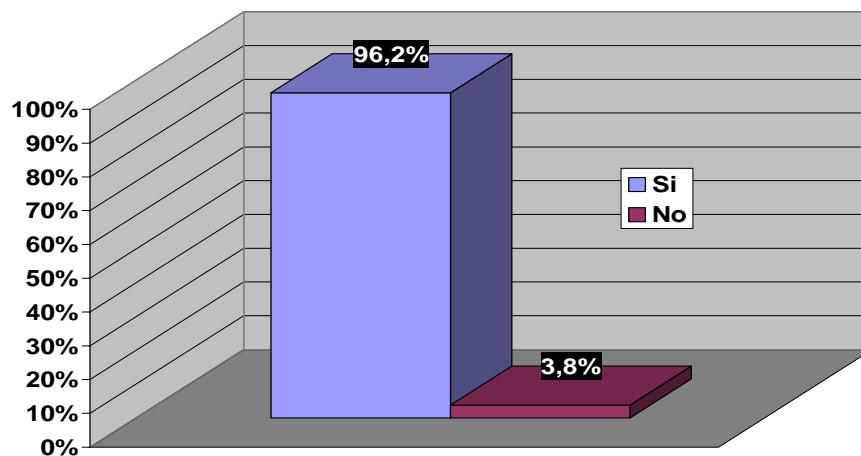
Fuente: las autoras.

GRAFICA 15. Comunicación Interna.



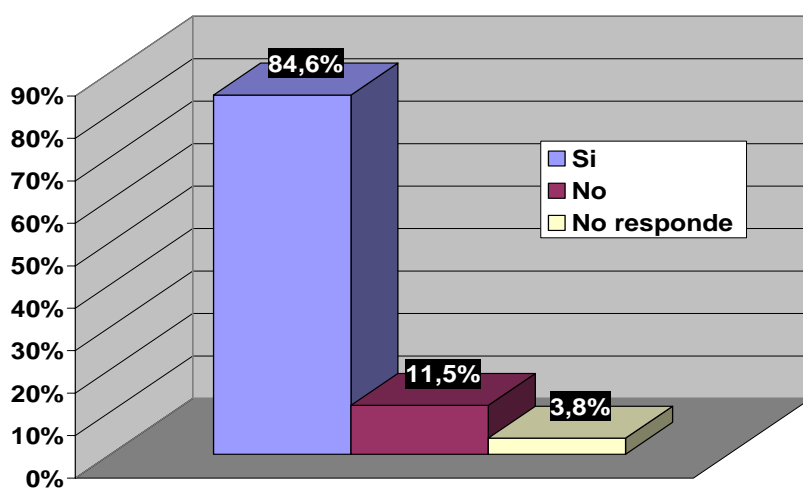
Fuente: las autoras.

GRAFICA 16. Transmisión de órdenes.



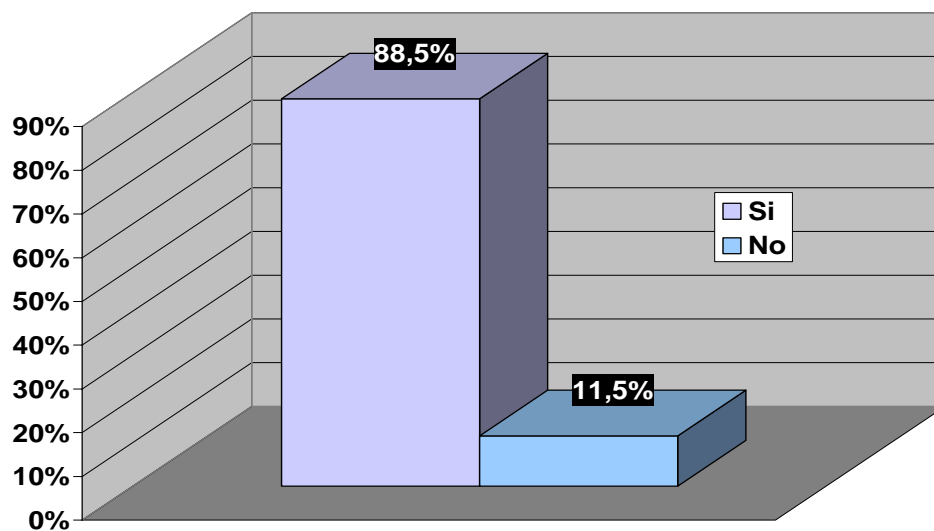
Fuente: las autoras.

GRAFICA 17. Dirección como centro de comunicación.



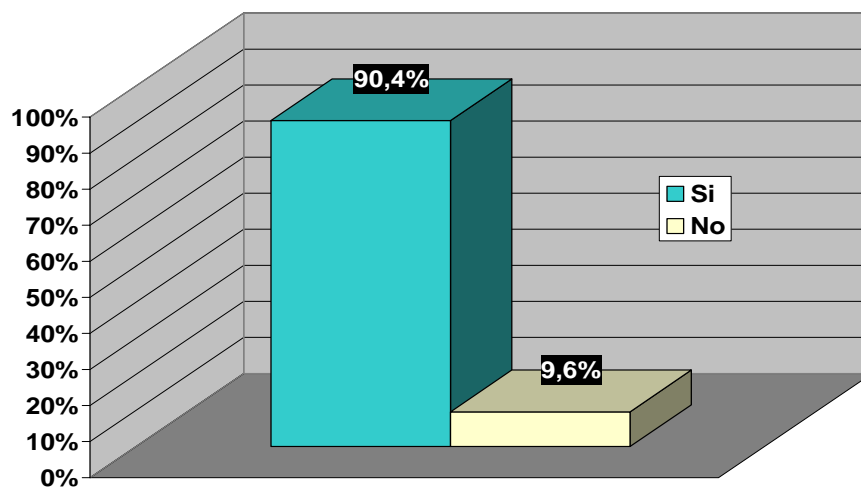
Fuente: las autoras.

GRAFICA 18. Retroalimentación.



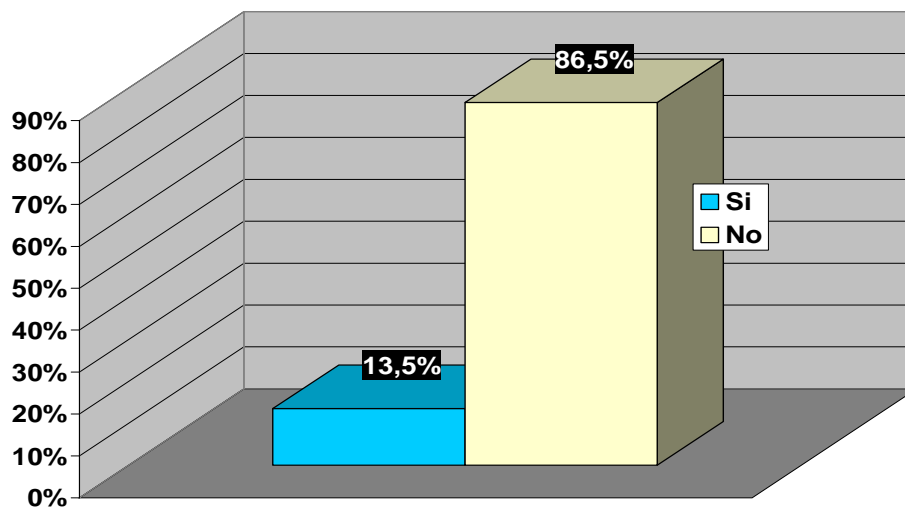
Fuente: las autoras.

GRAFICA 19. Motivación.



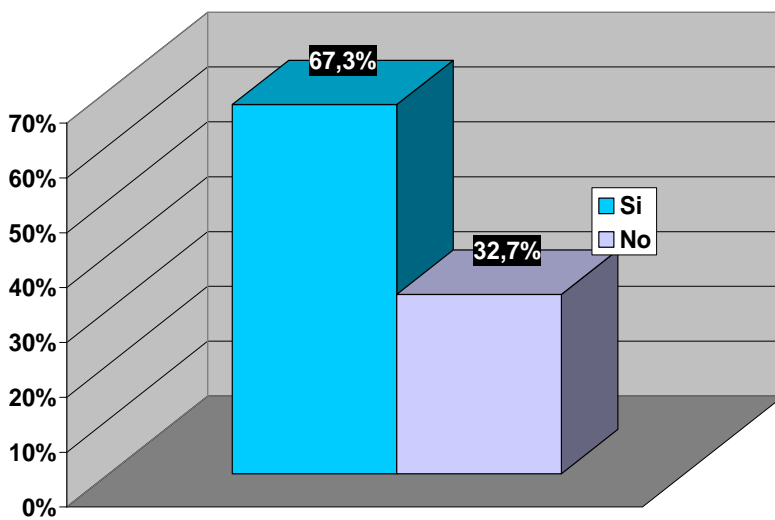
Fuente: las autoras.

GRAFICA 20. Selección de personal-



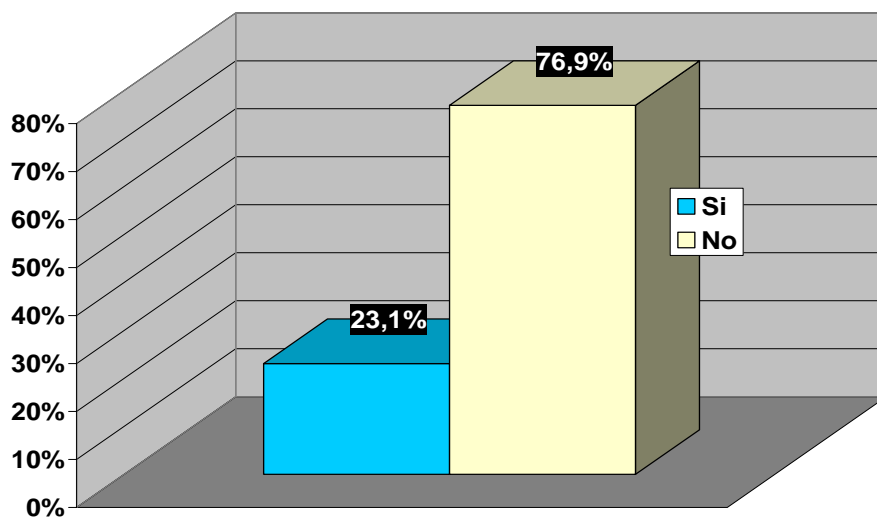
Fuente: las autoras.

GRAFICA 21. Contratación de personal.



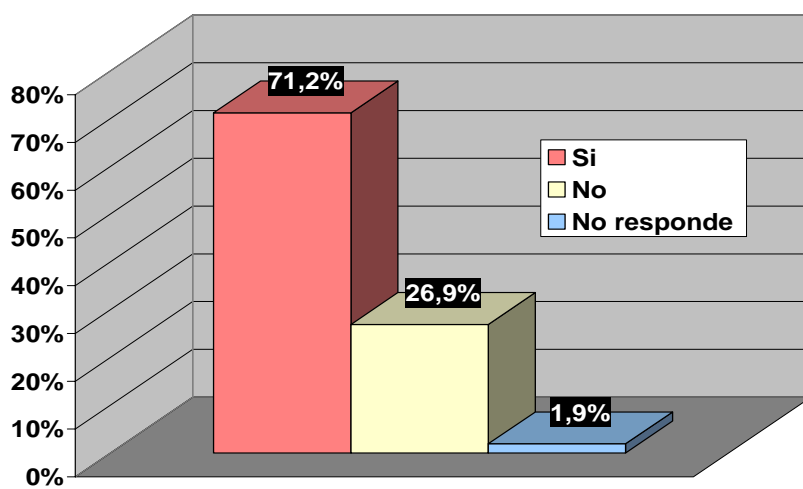
Fuente: las autoras.

GRAFICA 22. Capacitación.



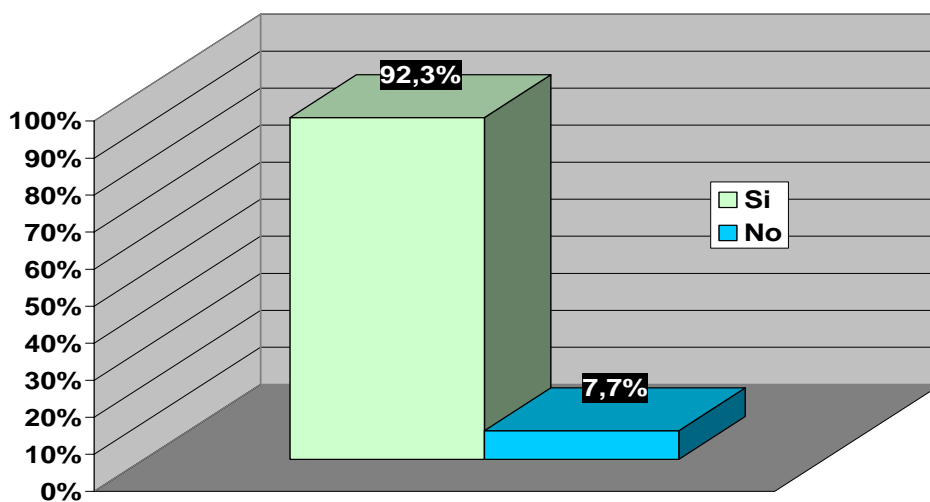
Fuente: las autoras.

GRAFICA 23. Periodo de entrenamiento.



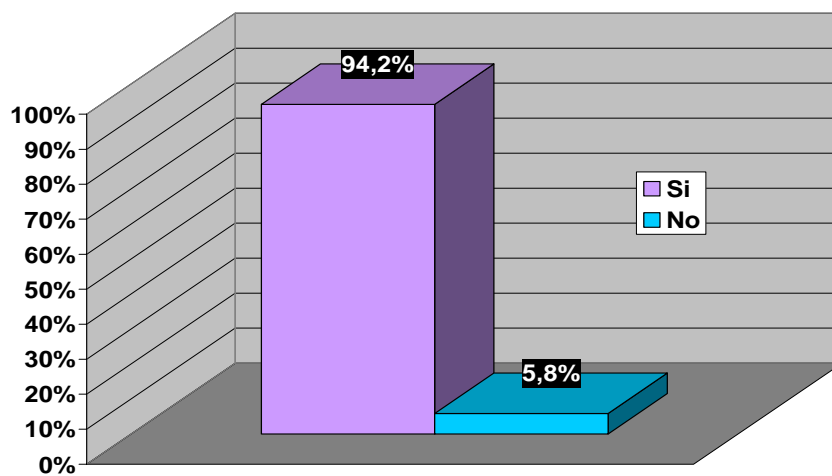
Fuente: las autoras.

GRAFICA 24. Disponibilidad de recursos financieros



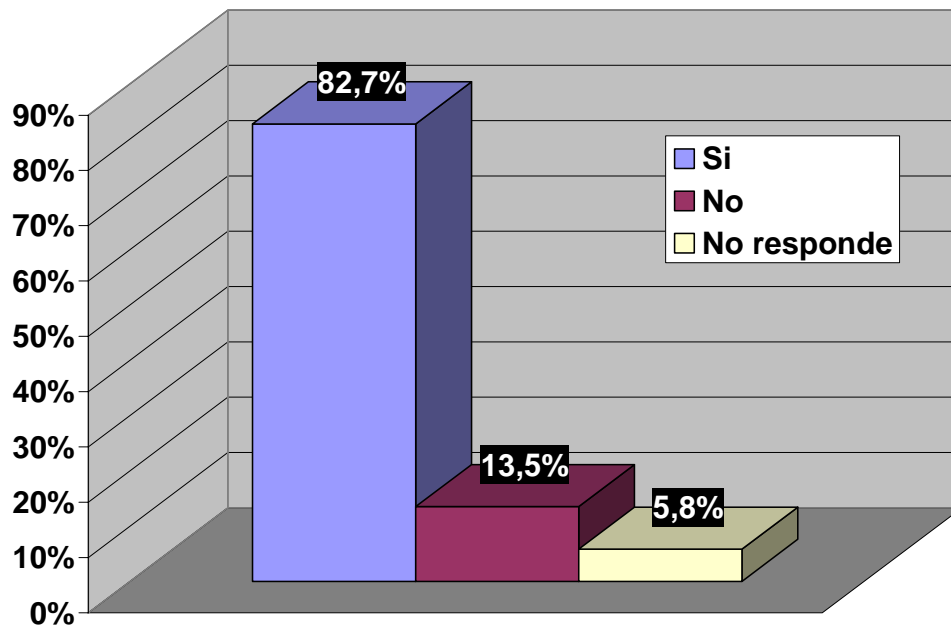
Fuente: las autoras

GRAFICA 25. LIQUIDEZ.



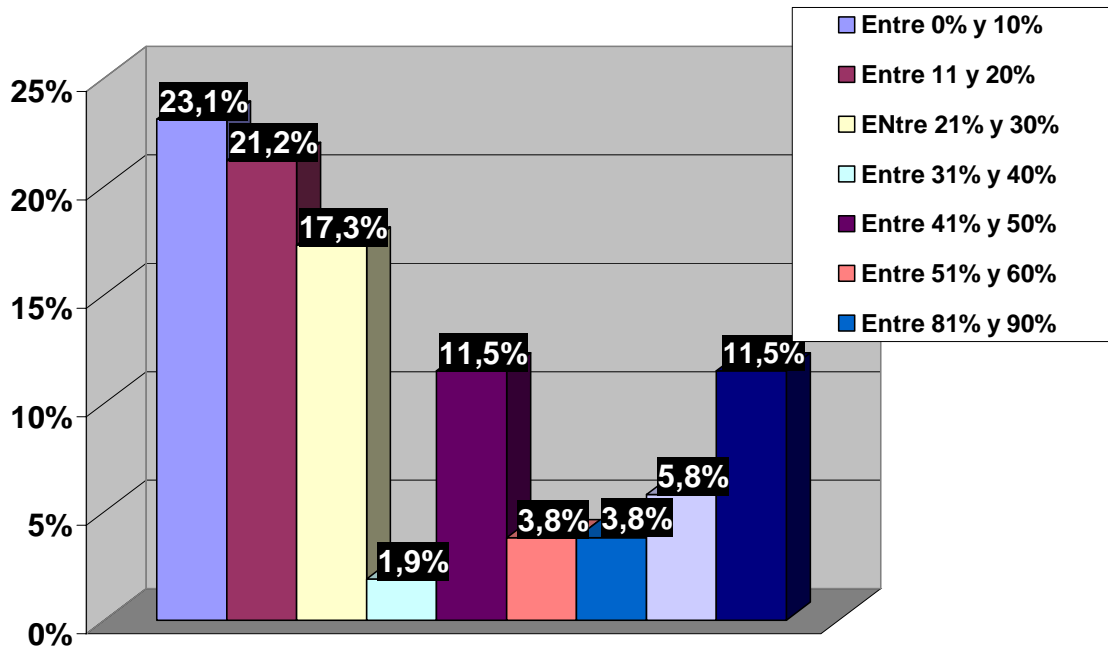
Fuente: las autoras

GRAFICA 26. Capacidad de Endeudamiento.



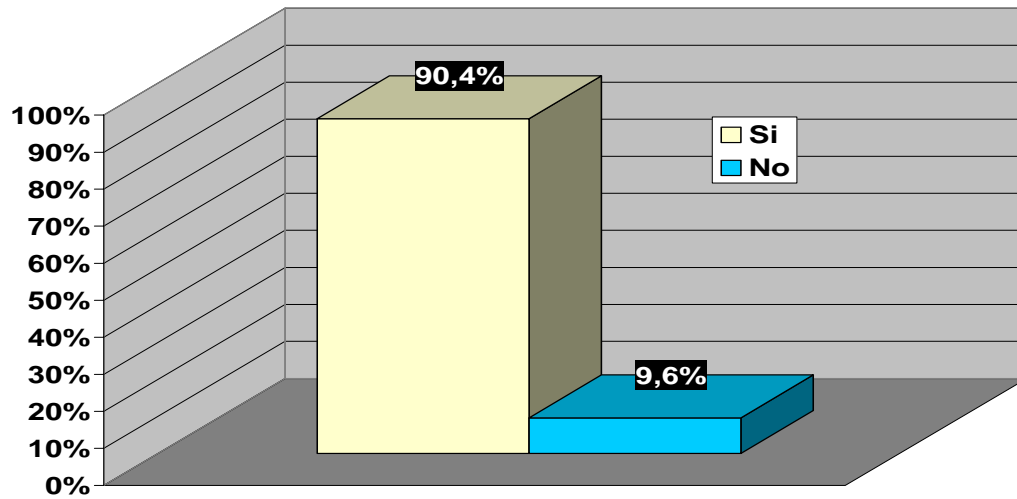
Fuente: las autoras

GRAFICA 27. Utilización de la capacidad de endeudamiento



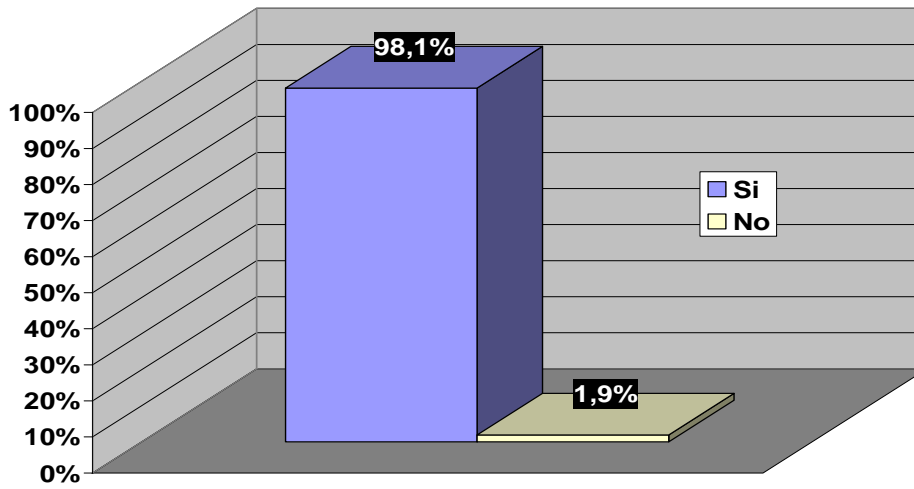
Fuente: las autoras

GRAFICA 28. Manejo de inventarios.



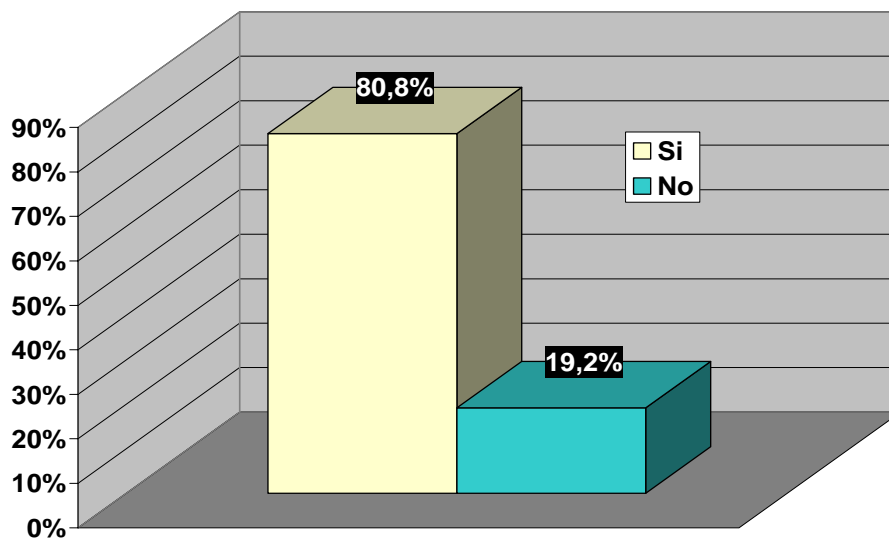
Fuente: las autoras

GRAFICA 29. Planta de personal.



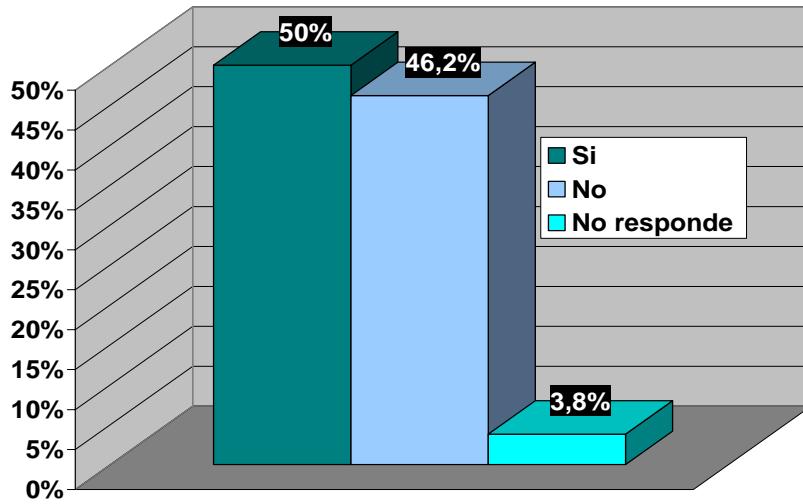
Fuente: las autoras

GRAFICA 30. Planta física.



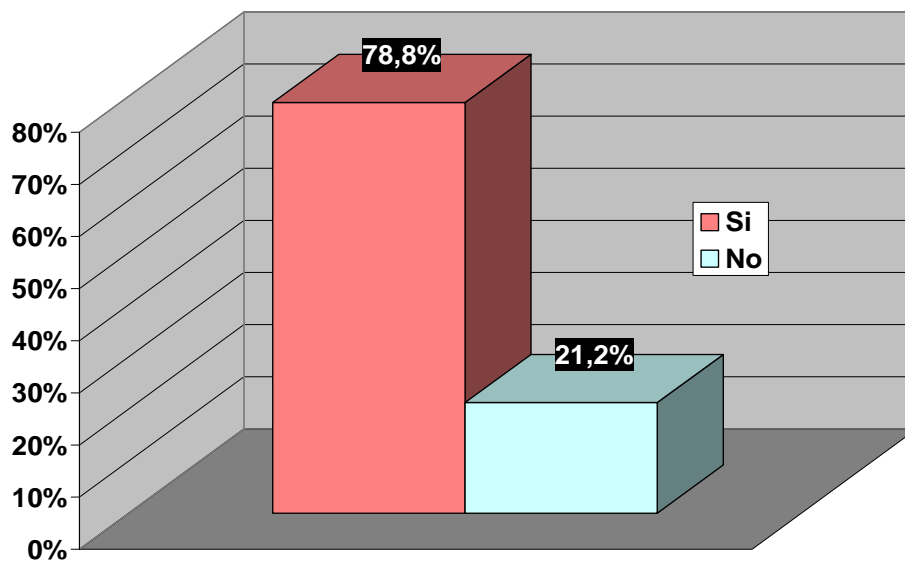
Fuente: las autoras

GRAFICA 31. Tecnología.



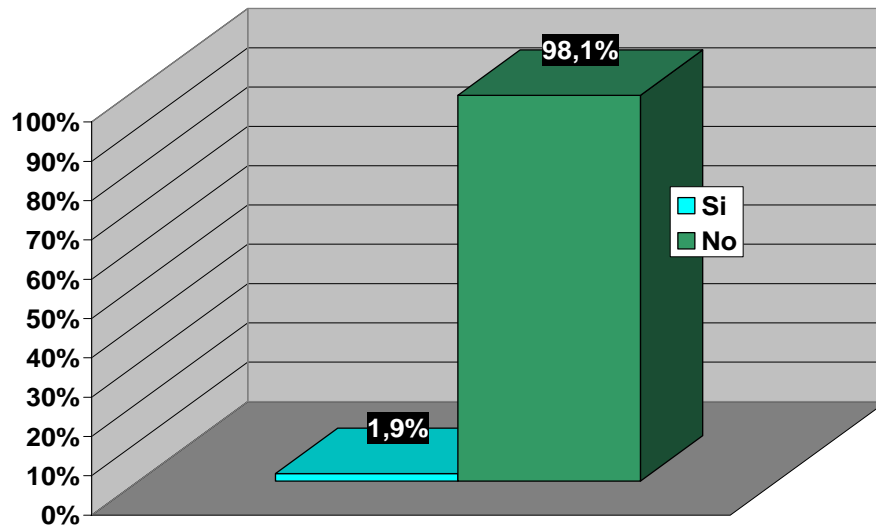
Fuente: las autoras

GRAFICA 32. Paquetes contables.



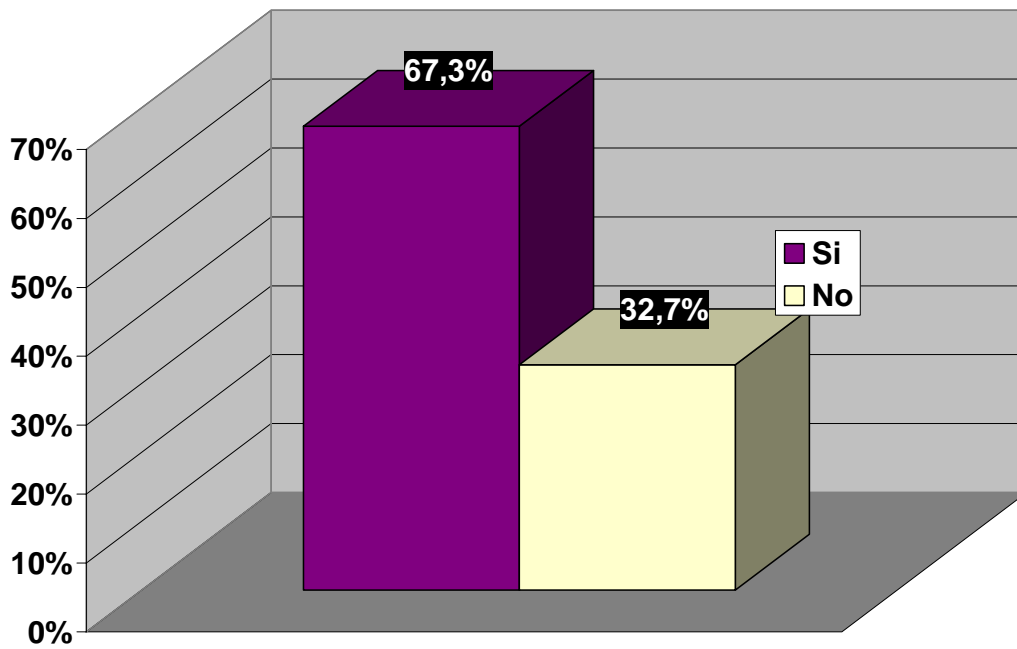
Fuente: las autoras

GRAFICA 33. Sistema de Código de barras.



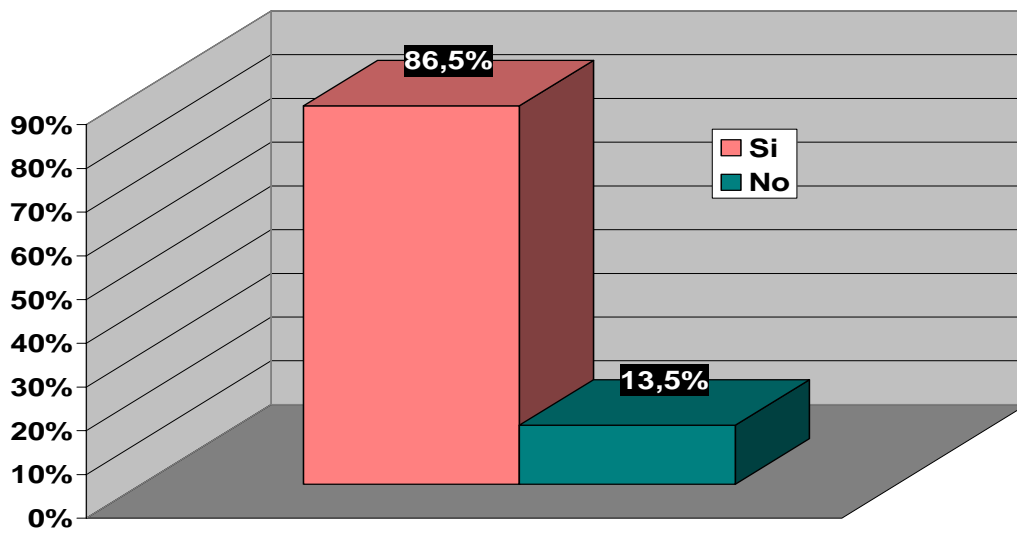
Fuente: las autoras

GRAFICA 34. Amenazas del entorno.



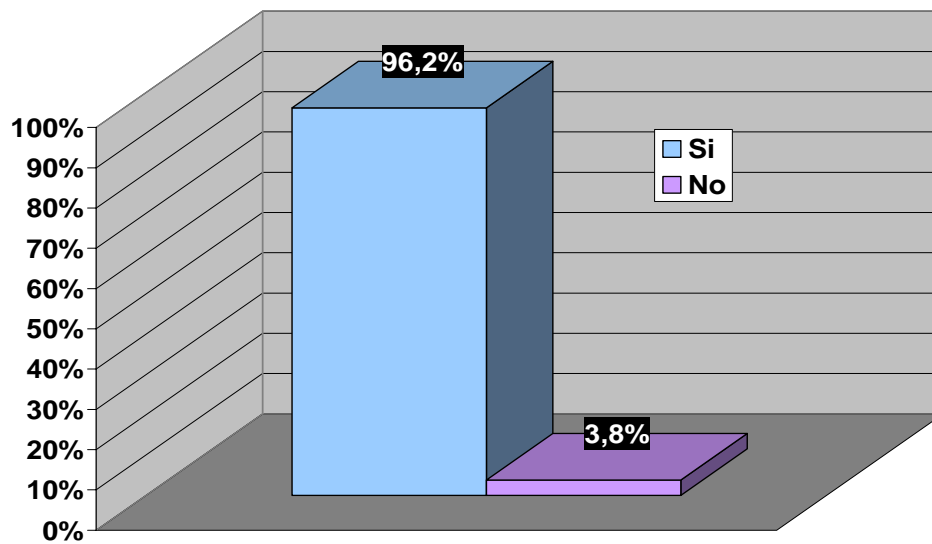
Fuente: las autoras

GRAFICA 35. Competitividad.



Fuente: las autoras

GRAFICA 36. Solución pronta ante los inconvenientes.



Fuente: las autoras