

EA
00053
EJ2

DIAGNÓSTICO DEL PLAN ESTRATÉGICO QUE EMPLEA
EMPRESAR LTDA

MARÍA INÉS BRITO CEBALLOS

KATERINE DIAZ VALERA

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

2000

DIAGNÓSTICO DEL PLAN ESTRATÉGICO QUE EMPLEA
EMPRESAR LTDA

MARÍA INÉS BRITO CEBALLOS
KATERINE DIAZ VALERA


Memoria de Grado para optar al título de
Administrador de Empresas con Énfasis en Finanzas y Sistemas

Director
ALBERTO ENRIQUE CASTILLO PADILLA
Especialista en Administración Financiera

UNIVERSIDAD DEL MAGDALENA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
SANTA MARTA D.T.C.H.

2000

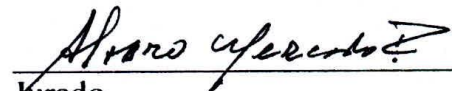
Nota de aceptación



Presidente del Jurado



Jurado



Jurado

Santa Marta D.T.H.C., 11 de abril de 2000

*A mis hijos
Luis y Laura
con todo mi amor.*

MARÍA INÉS

A Dios

*A mi mamá Inirida Valera
y a Albeiro Diaz mi hermano*

KATERINE

AGRADECIMIENTOS

Los autores expresan sus agradecimientos a todas aquellas personas que, en diversas forma, colaboraron en este trabajo, en primer lugar a:

Alberto Enrique Castillo Padilla, Economista, Especialista en Administración Financiera y Especialista en Gerencia de Negocios Internacionales, Director de la Memoria de Grado y catedrático de la Universidad del Magdalena, por sus valiosas orientaciones y constante motivación a este trabajo.

Ezequiel Linero Pérez, Economista Agrícola, Jurado de la Memoria de Grado y docente de la Universidad del Magdalena, por el permanente estímulo en este trabajo.

Alvaro Mercado Ramírez, Economista Agrícola, Jurado de la Memoria de Grado y profesor de la Universidad del Magdalena, por sus comentarios y observaciones.

Oswaldo Mazoneth Iglesia, Licenciado de Ciencias Agropecuarias, Director (E) del Programa de Administración de Empresas con Énfasis en Finanzas y Sistemas, por su apoyo.

También los autores quieren expresar total gratitud a:

Empresar Ltda., y su gerente doctor Alejandro Pérez Prada, por permitir la realización de la investigación.

La Universidad del Magdalena y a sus profesores, por ser los formadores de profesionales e investigadores.

CONTENIDO

	Pág.
0. INTRODUCCIÓN	15
0.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	16
0.2 ANTECEDENTES	18
0.3 JUSTIFICACIÓN	20
0.4 OBJETIVOS	21
0.4.1 Objetivo General	21
0.4.2 Objetivos Específicos	21
0.5 FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS	21
0.5.1 Hipótesis	21
0.5.2 Graficación de Hipótesis	22
1. MARCO TEÓRICO – CONCEPTUAL	23
1.1 CONCEPTOS BÁSICOS	26
1.1.1 Estrategas	26
1.1.2 Direccionamiento estratégico	27
1.1.2.1 Principios corporativos	27
1.1.2.2 Visión	28

1.1.2.3 Misión	28
1.1.3 Diagnóstico estratégico	28
1.1.3.1 Análisis Externo de la empresa	29
1.1.3.1.1 Oportunidades	29
1.1.3.1.2 Amenazas	29
1.1.3.1.3 Análisis macroambiental	30
1.1.3.1.4 Análisis microambiental	31
1.1.3.2 Análisis Interno de la empresa	32
1.1.3.2.1 Fortalezas	32
1.1.3.2.2 Debilidades	32
1.1.3.2.3 Capacidades que integran el análisis interno	33
1.1.4 Formulación estratégica	34
1.1.4.1 Estrategias	34
1.1.4.2 Objetivos	35
1.2 PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	35
1.2.1 Identificación de las estrategias actuales	36
1.2.2 Realizar un diagnóstico	36
1.2.3 Elaboración de metas estratégicas	37
1.2.4 Elaboración de estrategias de acción para cada meta estratégica	38
1.2.5 Formulación de misión y objetivos de la empresa	38

1.2.6	Formulación del plan estratégico	39
1.2.7	Ejecución y evaluación del plan estratégico	39
2.	ASPECTOS METODOLÓGICOS DE LA INVESTIGACIÓN	40
2.1	SELECCIÓN Y MEDICIÓN DE VARIABLES	40
2.1.1	Variable dependiente	40
2.1.2	Variables independientes	40
2.2	DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO GEOGRÁFICO Y TEMPORAL	41
2.3	FORMA DE OBSERVAR LA POBLACIÓN	42
2.4	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	42
2.4.1	Fuentes la información	42
2.4.2	Técnicas de recolección de información	43
2.4.3	Tratamiento de la información	43
3.	EMPRESAR LTDA	44
3.1	RESEÑA HISTÓRICA	44
3.2	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	45
3.3	MISIÓN	46
3.4	VISIÓN	48
3.5	PROCESO DE DISTRIBUCIÓN	48
3.6	MERCADO	49

3.7 COMPETENCIA	50
3.8 RELACIONES LABORALES	50
4. ANÁLISIS DOFA	51
4.1 FORTALEZAS	52
4.2 DEBILIDADES	54
4.3 OPORTUNIDADES	55
4.4 AMENAZAS	56
4.5 ESTRATEGIAS FO	57
4.6 ESTRATEGIAS DO	59
4.7 ESTRATEGIAS FA	59
4.8 ESTRATEGIAS DA	59
5. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	60
6. MODELO GERENCIAL DE DELEGACIÓN	62
7. CONCLUSIONES	70
8. RECOMENDACIONES	71
BIBLIOGRAFÍA	72
ANEXOS	74

LISTA DE FIGURA

	Pág.
Figura 1. Organigrama	47
Figura 2. Matriz DOFA	53

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Encuesta dirigida al Gerente	75
Anexo B. Encuesta dirigida a los empleados	77
Anexo C. Encuesta dirigida a los clientes	79
Anexo D. Encuesta dirigida a los proveedores	80

RESUMEN

La época actual, todas las empresas se ven obligadas a realizar constantes estudios para enfrentarse a un mercado cada vez más competitivo, con la elaboración de planes que le permitan proyectarse hacia el futuro, para disminuir riesgos y mantenerse en el medio.

Luego de recopilar información a través de visitas, observación, encuestas y entrevistas al Gerente, personal, proveedores y clientes de Empresar Ltda., se identificaron las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa, para el Análisis DOFA, que condujo al diseño de un Modelo Gerencial de Delegación para que la empresa aproveche su recurso humano.

Los resultados obtenidos admitieron proponer un Modelo Gerencial de Delegación, dando oportunidad a investigaciones futuras que dejen la posibilidad de ingresar en aspectos de detalle o especialización, llegando a ser parte de este modelo, como un aporte al desarrollo de la empresa.

0. INTRODUCCIÓN

Las organizaciones de hoy están sobre tiempos de turbulencia, tendrán que conjugar las características de un país multifacético con la introducción de nuevas tecnologías que jalan hacia la globalización y la estandarización. Todo esto está cambiando el contexto general de los negocios.

Los sectores económicos tendrán que enfocarse a proveerles soluciones a mercados cada vez más segmentados, a la acelerada internalización y desregulación de los mercados, a la imitación de sus productos, a la abierta economía de mercados, entre otros. Para enfrentar estas realidades, nuestras empresas y sus gerentes deberán prepararse para que puedan desenvolverse en un ambiente regido por el cambio, la globalización de la economía, la automatización industrial, el desarrollo informático y la apertura económica.

Para el presente estudio se seleccionó EMPRESAR LTDA., una empresa de renombre en el departamento del Magdalena, dedicada principalmente a la distribución de licores de la Industria Licorera de Antioquia. El propósito del

estudio consiste en aplicar los conceptos de planeación estratégica analizando los problemas que enfrenta la compañía.

El estudio presenta una descripción del desarrollo de la organización en todas sus áreas, las estrategias aplicadas y las metas alcanzadas en cada una de ellas. También se destacan las oportunidades y amenazas, así como las fortalezas y debilidades de la organización, conduciendo a un análisis DOFA. Además se señala la historia, desarrollo y crecimiento de la compañía con el paso del tiempo, su estructura organizacional, su mercado, su competencia, las características de sus recursos humano y tecnológico y sus metas estratégicas, con la intención de preparar un modelo de mejoramiento que estimule la calidad en la gestión gerencial de la organización.

0.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Al observar la situación interna de Empresar Ltda., se pudo determinar que la empresa no se encuentra preparada para asumir los cambios que le propone el exigente y competitivo marco de la actividad económica en la cual se desenvuelve hoy en día, ya que ésta no se encuentra operando con herramientas básicas como la planeación estratégica que incluye los manuales de funciones y procedimientos, con planes de acción para cada área en función de un objetivo general.

El gerente trabaja la función de planeación teniendo en cuenta las decisiones y directrices de los socios, debe formular los planes y programas; que son a corto plazo y abarca en su gran mayoría la variable de las ventas, y no se encuentra por escrito. Igualmente Empresar Ltda., no cuenta con suficiente información sobre la posición estratégica, para la toma de decisiones que minimicen las asperezas existentes entre la empresa y su entorno.

Empresar, carece de planes estratégicos, pues su administración, aplica su percepción como única herramienta para la toma de decisiones, las cuales se dan a conocer en forma verbal y no escritas, no presenta políticas de trabajo propiamente dichas. A pesar de esto, ha podido alcanzar los primeros lugares en venta de licores en el departamento del Magdalena, pero este mecanismo no es el más adecuado para basar su administración.

Existe una descordinación entre la gerencia y las áreas funcionales de la empresa. La gerencia en la medida en que surjan los acontecimientos es cuando comunica lo que con anterioridad había sido planeado.

Es el momento de adoptar la planificación estratégica, que le permita readecuarse al dinámico medio en el cual se desenvuelve.

Con la elaboración de un modelo de mejoramiento de calidad en la gestión gerencial se pueden sembrar las bases para que Empresar Ltda pueda proyectarse hacia el futuro y minimizar el riesgo que implica las condiciones en las que está trabajando.

0.2 ANTECEDENTES

Hoy en día el direccionamiento estratégico, el diagnóstico estratégico y la formulación estratégica, son de vital importancia en las empresas grandes, de igual forma en las empresas medianas y pequeñas.

Desde el momento de su creación, toda organización posee una dirección. En la actualidad las empresas están abandonando ideas viejas acerca de cómo dirigir sus negocios, y adoptan principios totalmente nuevos. Es el caso de Empresar Ltda, por su objeto social, la distribución de licores, es consciente de la importancia que tiene el plan estratégico en este tipo de empresas, para lograr así sus metas y fines.

Existen numerosos estudios investigativos, que han llegado a la conclusión de que las organizaciones que emplean los conceptos de dirección estratégica son más rentables y exitosas que aquellas que no los usan¹.

¹ DAVID, Fred. La gerencia estratégica. Santafé de Bogotá: Legis Editores S.A., 1993. p. 46.

Otro estudio clásico informó que hasta un 80% de las mejoras posibles en la rentabilidad de una empresa se producen mediante cambios en la dirección estratégica de la compañía.

Solamente un estudio importante de los realizados desde 1973, ha encontrado una relación negativa significativa entre la dirección estratégica y el desempeño de empresas. Dicho estudio fue realizado por Fulmer y Rue² en 1974, se encontró que las empresas que no planificaban daban mejores resultados que aquellas que realizaban planificación en el área de las industrias de servicios. La conclusión de estos autores, fue que los conceptos de dirección estratégica, en el momento del estudio, estaba en su adolescencia, hecho que es cierto.

Actualmente organizaciones de todo tipo y tamaño usan y se benefician de los conceptos y técnicas de la dirección estratégica. Pero esto no ha sido siempre así, antes de la década de los 80, eran considerados demasiados refinados para ser utilizados en todas las empresas, y sólo eran utilizados en empresas grandes. Sin embargo, su uso efectivo puede ser el único modo para sobrevivir de algunas empresas a fin de la década de los 90.

² Ibid., p. 46.

0.3 JUSTIFICACIÓN

Es importante conocer los conceptos de direccionamiento estratégico, diagnóstico estratégico y formulación estratégica, dan una base objetiva para la asignación de recursos y la reducción de conflictos internos en las empresas. También evitan la disminución en ingresos y utilidades, ayudan a una mayor comprensión de las estrategias de los competidores, mayor productividad del personal, menor resistencia al cambio y acrecientan las capacidades de una empresa, debido a la prevención de problemas.

Es de interés estudiar el plan estratégico de una empresa de la ciudad de Santa Marta, para poner en práctica los conocimientos que se han ido obteniendo a través de la carrera Administración de Empresas, y poder así realizar un seguimiento de la organización con el fin de determinar si ésta empresa está logrando sus fines o metas.

La organización a estudiar es Empresar Ltda., debido a su buen nombre en todo el departamento del Magdalena, por los productos que distribuye y por el servicio que presta a sus clientes.

0.4 OBJETIVOS

0.4.1 Objetivo General. Elaborar un modelo de mejoramiento de la calidad en la gestión gerencial de Empresar Ltda.

0.4.2 Objetivos Específicos

- Identificar misión actual, objetivos y estrategias de Empresar Ltda.

- Realizar una investigación externa e interna para identificar amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades de la organización para elaborar un análisis DOFA.

- Estudiar la ejecución de las estrategias empleadas en la empresa.

0.5 FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS

0.5.1 Hipótesis. El diagnóstico estratégico posibilita la calidad en la gestión gerencial que es un factor esencial en el desarrollo de Empresar Ltda.

0.5.2 Graficación de hipótesis.

VARIABLES

INDICADORES

Dependiente

Diagnóstico del plan estratégico

Independientes

Planeación estratégica	Misión Visión Objetivos Estrategias
------------------------	--

Análisis Interno de la empresa	Fortalezas Debilidades
--------------------------------	---------------------------

Análisis Externo de la empresa	Oportunidades Amenazas
--------------------------------	---------------------------

Análisis DOFA	Matriz DOFA
---------------	-------------

1. MARCO TEÓRICO- CONCEPTUAL

El papel gerencial actual implica para los directivos la necesidad de proyectar sus empresas hacia el futuro, en un medio cada vez más cambiante e inestable.

En cualquier tipo de organización coexisten tres voluntades, hacia cuya realización confluye toda operación organizacional: Supervivencia, crecimiento y utilidades. Su cumplimiento ha de ser asegurado por una excelente planeación.

Para proyectar una organización hacia el mañana, posibilitarla para que sobreviva, crezca y arroje utilidades es indispensable conocerla a fondo, tanto en sus aspectos internos como en sus relaciones con el medio en el cual está inmersa, esto es, se requiere contar con un diagnóstico organizacional actualizado y permanente.

El diagnóstico consiste internamente en el estudio y análisis de la situación empresarial conjunta en el ámbito de las áreas operativas, mediante la identificación de los problemas, sus causas y sus interrelaciones, lo cual permite detectar los puntos fuertes y los débiles con que cuenta la organización y externamente en el estudio detallado de las variables del ambiente y de los públicos que se relacionan

con la organización para prever las oportunidades y las amenazas que presenta el medio a corto, mediano y largo plazo.

El diagnóstico interno no puede quedarse en mostrar problemas, básicamente busca sus causas, sus interrelaciones y sus implicaciones para el conjunto de la organización, lo que afecte cualquiera de sus partes repercute sobre las demás y al final hace sentir su influencia sobre la totalidad de la empresa.

Las empresas están en continua interrelación con su medio ambiente, del cual obtienen insumos, recursos financieros, energía, demanda, oferta, segmentación del mercado. El entorno o medio ambiente actúa sobre las organizaciones y les presenta amenazas y oportunidades que deben ser detectadas a través del proceso de planeación

Según Serna³, la planeación estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así, como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro.

³ SERNA, Humberto. Planeación y gestión estratégica. . Santafé de Bogotá: Legis Editores S.A., 1996. 8 p

La planificación entendida globalmente como una racionalización eficaz de la acción, es un concepto propio del siglo XX, que ha alcanzado su mayor desarrollo y reconocimiento en los últimos treinta años.

El avance y desarrollo de la planeación está vinculado al reconocimiento de que las organizaciones son sistemas abiertos cuya relación y articulación con el entorno es de doble vuelta. Es decir, que la razón de ser de las empresas no está dada en función de sí mismas, sino del entorno, que es influenciada por éste, y tiene a su vez la posibilidad de incidir en el medio ambiente en que actúa.

La planificación estratégica se define como un proceso que permite a los dirigentes de una empresa tomar decisiones sobre sus orientaciones futuras es decir:

- Su misión
- Sus programas
- Sus metas estratégicas
- Sus estrategias de acción

Tomando en cuenta:

- Los cambios del medio ambiente en términos de oportunidades y amenazas

- Las capacidades de la empresa en términos de fortalezas y debilidades
- Los valores y aspiraciones de sus dirigentes⁴

1.1 CONCEPTOS BÁSICOS

La planeación estratégica así entendida tiene seis componentes fundamentales: las estrategias, el direccionamiento, el diagnóstico, la formulación estratégica.

1.1.1 Estrategas. Son individuos responsables del éxito o fracaso de una empresa. Ellos tienen diferentes títulos, tales como ejecutivo, presidente, propietario, presidente de la junta, director ejecutivo, empresario, gerente, etc⁵.

En tiempos de turbulencia como los que enfrentan las compañías, en un mercado cada vez más globalizado, la calidad de su talento humano y participación en los procesos decisorios consolidará definitivamente sus ventajas competitivas. Por ello el proceso de planeación estratégica debe ser lo más participativo posible, de tal manera que, todos los colaboradores se sientan comprometidos con los valores, la visión, misión y objetivos de la organización.

⁴ GESTION NORSUD. Material de capacitación para la Planificación estratégica en las empresas cooperativas. Santafé de Bogotá: s.p.i. 5-6 p.

⁵ DAVID, Op. cit. p 13.

1.1.2 El Direccionamiento Estratégico. Un segundo término clave que se debe definir es el 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, integrado por los principios corporativos, la visión y la misión de la organización.

1.1.2.1 Principios corporativos. Son el conjunto de valores, creencias, normas, que regulan la vida de una organización y que deben ser compartidos por todos. Por tanto constituyen la norma de vida corporativa y el soporte de la cultura organizacional⁶.

La misión y la visión de la empresa deben enmarcarse dentro de los principios de la compañía y no pueden ser contrarias.

Los principios y valores deben ser claros y precisos, conocidos por todos en la empresa. Toda organización implícita o explícitamente tiene un conjunto de principios, no existe organización neutra.

⁶ SERNA, Op. cit. p. 11.

1.1.2.2 Visión. Es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro. Ésta no se expresa en términos numéricos, es definida por la alta gerencia de la compañía, debe ser amplia e inspiradora, conocida por todos.

La visión señala rumbo, da dirección, es la cadena o el lazo que une en las empresas el presente con el futuro.

1.1.2.3 Misión. La misión es un propósito duradero, es lo que distingue a una empresa de otras parecidas. La misión identifica el alcance de las operaciones de una empresa en los aspectos de producto y del mercado⁷.

Cada organización es única porque sus principios, sus valores, su visión, la filosofía de sus dueños, los colaboradores y los grupos con los que interactúa en el mercado son para todas diferentes. Esta diferencia se refleja precisamente en la definición de la misión la cual operacionaliza la visión.

1.1.3 Diagnóstico Estratégico. Consiste en obtener y procesar información sobre el entorno con el fin de identificar allí oportunidades y amenazas, así como sobre las

⁷ DAVID, Op. cit. p. 15.

fortalezas y debilidades internas de la organización. Éste proceso conduce al análisis DOFA, el cual permite 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.

1.1.3.1 Análisis externo de la empresa. El contexto ambiental está constituido por una serie de condiciones y factores externos a la empresa que pueden afectar positiva (oportunidades) o negativamente (amenazas) la vida, la estructura, el desarrollo y el futuro de la empresa.

El medio ambiente se clasifica en macroambiente y microambiente

1.1.3.1.1 Oportunidad. Se refiere esta expresión a las tendencias, fenómenos, factores o hechos que podrían de forma significativa beneficiar a una organización.

1.1.3.1.2 Amenazas. Es totalmente opuesto al anterior. Consiste en tendencias o hechos que son potencialmente dañinos para la posición competitiva presente o futura de una organización. Las organizaciones crean estrategias que sirvan para contrarrestar el impacto de las amenazas.

1.1.3.1.3 Análisis del macroambiente. En el macroambiente se analizan los grandes sectores de actividades de una sociedad, no tienen impacto directo o inmediato en la empresa, pero los fenómenos o acontecimientos que allí se desarrollan pueden influir en el curso de su evolución, convirtiéndose en una oportunidad o en una amenaza. Se refiere entonces al estudio las variables ambientales, que pueden clasificarse en: económica, tecnológica, política, gubernamentales y jurídicas, y, sociales, culturales, demográficas y geográficas.

- Variable económica. Los factores económicos tienen impacto directo sobre las estrategias empresariales, en este estudio se consideran datos sobre devaluación, inflación a escala nacional e internacional, modelo de desarrollo y tendencias económicas, índices de producción, ingresos y precios, legislación tributaria, política monetaria restrictiva, entre otras.

- Variable tecnológica. Las innovaciones tecnológicas revolucionarias tales como la ingeniería de computación, los computadores pensantes, la robótica, las fábricas sin obreros, la gerencia virtual, las drogas milagrosas, las comunicaciones especiales, los rayos láser, las redes de satélites, las fibras ópticas y las transferencias electrónicas de fondos; traen consecuencias dramáticas en las organizaciones. Estar al día en el asunto representa un desafío continuo.

- Variable política, gubernamental y jurídica. Los gobiernos son reguladores, subsidiarios, patrones y clientes importantes de las empresas, las predicciones políticas, los cambios en las leyes, son fenómenos estudiados por su posible impacto sobre la formulación y ejecución de las estrategias.
- Variables sociales, culturales, demográficas y geográficas. Con el objeto de mantener su crecimiento y rentabilidad, una organización debe identificar el impacto que los cambios geográficos, demográficos, culturales y sociales pueden tener sobre sus productos, servicios, mercados y clientes. Las organizaciones se ven tambalear o amenazadas por las oportunidades o peligros que surgen de cambios en estas variables.

1.1.3.1.4 Análisis microambiental. El microambiente está constituido por el conjunto de actores, personas, entidades que tienen relación directa con la empresa y que pueden influir de manera positiva, convirtiéndose en una oportunidad, o bien, pueden ejercer un impacto negativo, convirtiéndose así en una amenaza para la empresa.

- Usuarios. Personas que demandan productos o servicios y justifican la razón de ser de la empresa.

- Los proveedores. Ponen a disposición de la empresa los recursos humanos, financieros, tecnológicos, materiales, servicios, asesorías, etc., que la empresa requiere para alcanzar sus objetivos.

- Los competidores. Otras empresas (públicas o privadas) que pueden influir de alguna manera en el desarrollo normal de la empresa.

1.1.3.2 Análisis Interno de la empresa. Su propósito consiste en identificar y evaluar debilidades y fortalezas organizativas en las áreas funcionales de la empresa. El diagnóstico interno lo integran el análisis de la capacidad directiva, competitiva, financiera, técnico o tecnológico y de talento humano.

1.1.3.2.1 Fortalezas. Se refiere a actividades internas de una empresa que se llevan a cabo especialmente bien. Las empresas sacan provecho de sus fortalezas internas.

1.1.3.2.2 Debilidades. Es un término que se refiere a actividades que limitan o inhiben el éxito general de una organización. Una firma debe tratar de seguir estrategias que efectivamente mejoren las áreas con debilidades internas.

1.1.3.2.3 Capacidades que integran el análisis interno.

- Capacidad directiva. Todas aquellas fortalezas y debilidades que tengan que ver con el proceso administrativo, entendidas como fortalezas o debilidades en: planeación, dirección, toma de decisiones, coordinación, comunicaciones, control.

- Capacidad competitiva. Todos los aspectos relacionados con el área comercial, tales como calidad del producto, exclusividad, portafolio de productos, participación en el mercado, canales de distribución, cubrimiento, investigación y desarrollo, precios, publicidad, lealtad de los clientes, calidad en el servicio al cliente, etc.

- Capacidad financiera. Son aspectos relacionados con las finanzas de la compañía: deuda o capital, disponibilidad de línea de crédito, capacidad de endeudamiento, margen financiero, rentabilidad, liquidez, rotación de cartera, rotación de inventarios y otros índices financieros que se consideren importante para la empresa y áreas de análisis.

- Capacidad técnica o tecnológica. Incluye todos los aspectos relacionados con el proceso de producción en las empresas industriales y con la infraestructura y los

procesos en la empresa de servicio. Incluye: infraestructura tecnológica (hardware), exclusividad de los procesos de producción, normalización de los procesos, ubicación física, acceso a servicios públicos, facilidades físicas, intensidad en el uso de mano de obra, disponibilidad de software, nivel tecnológico, etc.

- Capacidad de talento humano. Se refiere a todas las fortalezas y debilidades relacionadas con el recurso humano e incluye: nivel académico, experiencia técnica, estabilidad, rotación, ausentismo, nivel de remuneración, capacitación, programas de desarrollo, motivación, pertenencia, etc.

1.1.4 Formulación estratégica. Consiste en seleccionar los planes de acción concretos, con definición de responsables. En un modelo gerencial la formulación de estrategias requiere la definición de una misión empresarial, la realización de un diagnóstico estratégico y la fijación de objetivos y estrategias.

1.1.4.1 Estrategias. Las estrategias son los medios por los cuales se lograrán los objetivos de la organización y de cada una de las áreas de trabajo y así hacer realidad los resultados esperados por la empresa.

1.1.4.2 Objetivos. Se pueden definir como los resultados a largo plazo (más de un año) que una organización aspira a lograr a través de su misión básica. Son de vital importancia en el éxito de las organizaciones, pues suministran dirección, ayuda de evaluación, revelan prioridades.

1.2 PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

El proceso de planificación estratégica se inicia con la elaboración de un plan de acción, mediante el cual se busca orientar las actividades a seguir para facilitar el quehacer en todo el proceso.

Es necesario dar respuesta a las siguientes preguntas:

- Qué se va hacer? (etapas del proceso)
- Qué se espera? (objetivos)
- Cómo se hará? (procedimientos, instrumentos de análisis)
- Cuáles son los recursos? (recursos humanos, financieros y materiales)
- En qué tiempo se hará? (fechas)
- Quién será el responsable? (responsables)

1.2.1 Identificación de las estrategias actuales. Consiste en establecer la situación actual con respecto a las estrategias u orientaciones de la empresa. Este es el punto de partida lógico, y se comienza por analizar la evolución que han tenido estas orientaciones en el curso de los años (3 a 5), o desde la última planeación estratégica si la empresa ya ha realizado alguna en el pasado. Toda organización posee unas estrategias, aunque no hubieren sido diseñadas, comunicadas o escritas en forma consiente.

Las estrategias en una empresa varían en forma súbita, es posible que llegue a pasar un período de varios años antes de que se disipen los efectos de este hecho. La respuesta sobre el punto al cual se dirige una empresa depende en gran parte de en qué sitio ha estado. Por tanto, es vital identificar sus estrategias, con el objeto de formular, ejecutar y evaluar futuras estrategias en forma fructífera.

1.2.2 Realizar un diagnóstico. Conduce la investigación necesaria para establecer fortalezas y debilidades internas y las oportunidades y amenazas externas para luego fijar los objetivos y las estrategias. Para la determinación de las estrategias se usa una herramienta denominada la matriz DOFA, mediante la cual se definen los cuatro grupos de estrategias que combinan, de dos en dos, los cuatro factores que sirven de entrada. Es así como quedan definidas las estrategias FO, que apuntan a aprovechar Fortalezas y Oportunidades, las estrategias DO que tratan de

superar Debilidades y beneficiarse de las Oportunidades, las estrategias FA, que aprovechan las Fortalezas a la vez que contrarrestan las Amenazas y las estrategias DA que buscan superar las Debilidades y simultáneamente combatir las Amenazas.

1.2.3 Elaboración de metas estratégicas. Una meta estratégica es resultado importante al que pretende llegar la empresa al terminar el periodo cubierto por el plan estratégico que se está formulando.

Para identificar las metas estratégicas potenciales es imprescindible realizar un detenido análisis, tanto del entorno, como de interior de la empresa.

Se trata de confrontar el conjunto de oportunidades y amenazas del entorno, con el conjunto de las fortalezas y debilidades de la empresa, y luego establecer entre ambos conjuntos las conexiones lógicas a partir de las cuales se identifican las metas estratégicas potenciales. Se habla de potenciales porque todavía no se puede decidir cuales se conservan para el plan estratégico.

Las metas potenciales pueden ser numerosas. Hay que seleccionar las que formarán parte del plan estratégico.

1.2.4 Elaboración de estrategias de acción para cada meta estratégica. Una estrategia de acción es una acción o un conjunto de acciones que permite lograr una meta estratégica, es el camino que se sigue para llegar a ella.

Se formulan en términos de actividades y se pueden fijar a nivel de toda la organización. Con este proceso se sirve la empresa para escoger las metas y determinar con cuales estrategias se van a alcanzar los objetivos.

1.2.5 Formulación de la misión y objetivos de la empresa. El comienzo de un negocio se base en una serie de creencias de que una organización puede ofrecer algún producto o servicio a algunos demandantes, a medida que la empresa crece, se hace necesario reformular su misión. La formulación de una misión puede ser descrita como una formulación duradera de objetivos.

Los objetivos son resultados específicos a largo plazo (más de un año) que una empresa busca lograr mediante su misión. Tanto los objetivos como las metas son componentes importantes en este proceso.

Las metas se reajustan para que correspondan con la formulación actual de la misión y de los objetivos generales.

1.2.6 Formulación del plan estratégico. Constituye una herramienta práctica, articulada y congruente que define y orienta la forma precisa del quehacer estratégico de la empresa.

El plan estratégico debe contener:

- La misión de la empresa
- La visión
- Los objetivos generales
- Los programas y servicios
- Las metas estratégicas y las estrategias de acción

1.2.7 Ejecución y evaluación del plan estratégico. El plan debe incorporarse a la vida de la empresa en todo sus niveles. Hay que considerar las metas estratégicas y las estrategias de acción y hacerlas parte del plan operativo anual con su correspondiente presupuestación.

La evaluación del desarrollo del plan se articula a la evaluación anual o semestral que la empresa establece para su plan operativo anual.

2. ASPECTO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN

Según el planteamiento del problema, los objetivos y justificación de la investigación se aplicó el tipo de estudio explorativo o formulativo y se aplicó el método de observación e inductivo.

2.1 SELECCIÓN Y MEDICIÓN DE LAS VARIABLES

2.1.1 Variable Dependiente.

- Diagnóstico del Plan Estratégico: Consistió en la realización de ciertas actividades que permitieron analizar los problemas que enfrenta la compañía.

2.1.2 Variables Independientes.

- Planeación estratégica: Permitió el estudio de las orientaciones futuras de la empresa, es decir: Misión, Visión, Objetivos y Estrategias.

- Análisis Interno de la empresa: Se fundamentó en identificar las fortalezas y debilidades de la empresa.
- Análisis Externo de la empresa: Consistió en identificar las oportunidades y amenazas macro y microambientales de la organización.
- Análisis DOFA: Después que se identificaron las oportunidades y amenazas externas, al igual que sus fortalezas y debilidades de la empresa, se analizó el significado de éstas. Es decir se elaboró una Matriz DOFA de la compañía.

2.2 DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO GEOGRÁFICO Y TEMPORAL

Esta investigación se desarrolló en Empresar Ltda, situado en la Calle 22 18 a- 102, en Santa Marta D.T.C.H., ciudad ubicada a orillas del mar Caribe al norte de Colombia y sus coordenadas geográficas son 11° 14' 50'' latitud norte y 74° 12' 6'' longitud oeste, con una altura sobre el nivel del mar que varía de 0 a 5.775 metros. Limita al norte y oeste con el Mar Caribe, al sur con el municipio de Ciénaga y por el este con las estribaciones de la Sierra Nevada de Santa Marta.

El estudio tuvo programado una duración de seis meses, comprendido desde el mes de octubre de 1999 hasta marzo de 2000.

2.3 FORMA DE OBSERVAR LA POBLACIÓN

La población estuvo conformada por los empleados, junta directiva, gerente, de Empresar Ltda.; para un total de 33 personas. Además se encuestarán los proveedores y algunos clientes de la empresa.

Se trabajó con el total de la población objeto de esta investigación.

2.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Para definir las técnicas que se emplearon en la recolección de la información y las fuentes en las que se adquirió ésta; tenemos:

2.4.1 Fuentes de información.

- Fuentes secundarias: Se acudió a las bibliotecas para llegando a los libros, periódicos, trabajos de grado, revistas especializadas, enciclopedias, diccionarios, consultas a Internet, que suministraron información básica.

- Fuentes primarias: Se utilizó esta fuente de recolección, puesto que para la investigación fue necesaria la información en forma directa. Para lo cual se aplicaron técnicas y procedimientos que la suministraron.

2.4.2 Técnicas de recolección de información. La principal técnica que se empleó fue la observación directa para la recolección de información.

Se emplearon, además, la encuesta (Véase Anexo A, B, C, D); técnicas que se aplicaron a los socios, gerente, empleados, proveedores y clientes de la empresa que se estudió.

2.4.3 Tratamiento de la información. La información se recontó, clasificó, codificó, tabuló y ordenó, y se sometió a técnicas de análisis matemático de tipo estadístico. Para tal fin se utilizó un programa especializado de computador.

Con la información primaria y secundaria sobre cada uno de los factores y capacidades objeto del análisis se elaboró una matriz DOFA y se interpretaron los elementos que intervino en ella.

3. EMPRESAR LTDA

3.1 RESEÑA HISTÓRICA

Empesar Ltda, inició su vida comercial en el año de 1972 como subdistribuidores de la firma Restrepo Gutierrez y Cía., y a partir de julio de 1974 son distribuidores oficiales de los productos de la Fábrica de Licores de Antioquía (FLA), inicialmente en el Departamento del Cesar y en la actualidad en el Departamento del Magdalena.

El departamento del Magdalena realizó un convenio de intercambio de licores con el Departamento de Antioquía en virtud de lo previsto en los artículos 61 y 63 de la Ley 14 de 1993, en la cual contempla la libre circulación de licores dentro de estos territorios.

La empresa tiene una experiencia comercial de 25 años en el mercado de licores, distribuyendo los productos de la Fábrica de Licores y Alcoholes de Antioquía. A partir del mes de abril de 1993 se inician las operaciones de comercialización y mercado en el departamento del Magdalena, que en aquellos momentos los productos de la fábrica tenían una baja participación en el mercado, liderando los

productos de la Fábrica de Licores de Caldas, siguiendo los de la Fábrica de Licores de Cundinamarca.

Empresar desde su creación, ha mantenido estrecha relación con todos los aspectos de la vida social, cultural y deportiva, colaborando ampliamente con funcionarios de la Gobernación, Alcaldía de Santa Marta, Oficinas de Turismo, Reinado del Mar, Junta del Carnaval, Juntas Deportivas.

Empresar Ltda, esta localizada en la Calle 22 18 a- 102, en Santa Marta D.T.C.H.

3.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La compañía cuenta con un órgano máximo rector que es la Junta de Socios, compuesta por los socios de la empresa con la siguiente participación:

Doctor Carlos Alberto Castro Maya, con el 34% de las acciones

Doctor Alvaro Araujo Noguera, con el 33% de las acciones

Doctor Hernán Maestre Pavajeau, con el 16,5% de las acciones

Señora Rosa Leonor Castro de Maestre, con el 16.5% de las acciones

A este órgano le corresponde determinar las políticas y directrices con que la empresa debe ejercer su objeto social.

Bajo la Junta de Socios, se encuentra la Gerencia, la cual tiene a su cargo la representación legal de la compañía y quien realiza las operaciones con el fin de cumplir las políticas y directrices de la Junta de Socios.

La Revisoría Fiscal, encargada del control permanente de la empresa, desempeñada por Contador Público. Asegura que las operaciones de la empresa se ajusten a las políticas de la Junta Directiva.

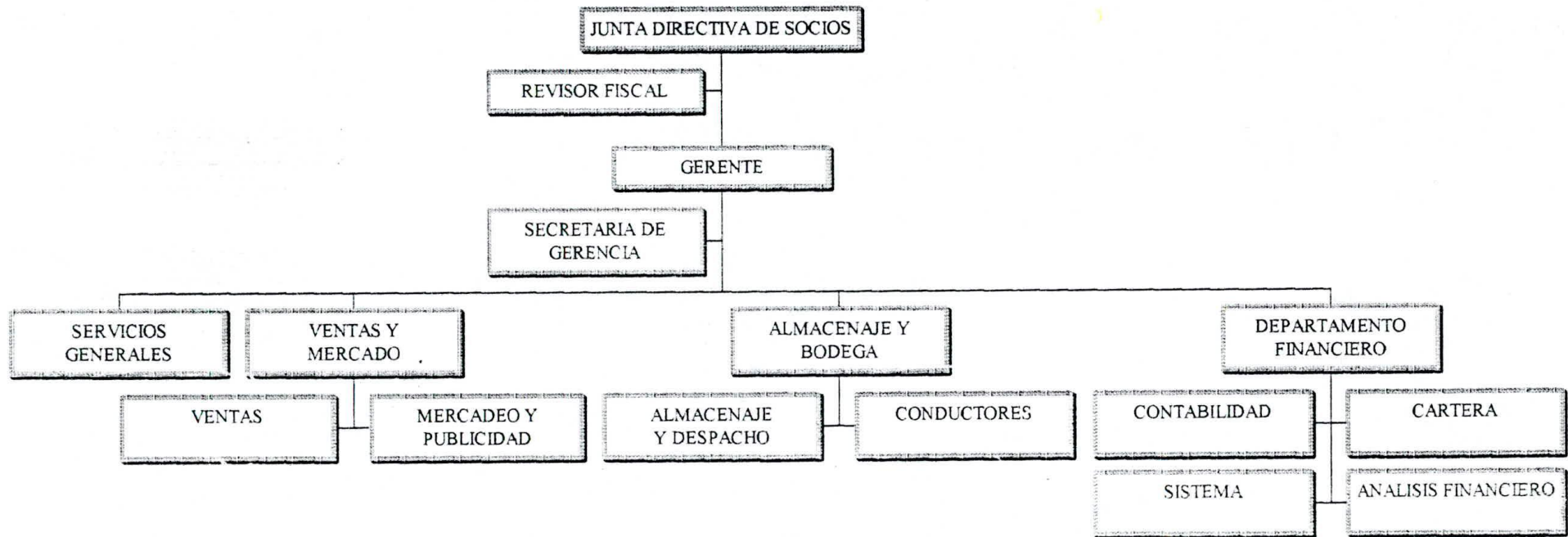
Los departamentos contabilidad, ventas y mercado, bodega y publicidad, bajo estos se encuentran los niveles funcionales (Véase Figura 1).

3.3 MISIÓN

Prestar servicio de suministro de licores oportuno y eficiente a nuestros clientes con el fin de satisfacer sus necesidades y la del consumidor final

Figura 1. Organigrama

ORGANIGRAMA DE EMPRESAR LTDA.



3.4 VISIÓN

Lograr el posicionamiento de todos los productos que permitan conquistar el 100% del mercado magdalenense y que redundaría en un crecimiento para la empresa permitiendo generar más empleo y por lo tanto crecimiento en la economía del departamento.

3.5 PROCESO DE DISTRIBUCIÓN

Después que la empresa obtiene los licores comienza el proceso de distribución en territorio magdalenense.

La empresa implementa políticas para lograr mayor penetración en el mercado, una de estas políticas es la sectorización de las ventas. Los clientes están agrupados por zonas para lograr así dar cubrimiento a la totalidad del departamento.

Con el animo que ofrecer un eficiente servicio Empresar Ltda., divide el departamento en tres zonas:

- Zona 1. Comprende a Santa Marta DTHC, el Rodadero, Taganga, Bonda, Guachaca y la periférica del distrito. En esta zona se cuenta con tres vendedores.

- Zona 2. Comprende los municipios y corregimientos de Ciénaga, Aracataca, Retén, Fundación, Zona Bananera, Algarrobo, Pivijay, Cerro de San Antonio, Salamina, El Piñon, Sitionuevo y Pedraza. Esta zona la cubre un vendedor.

- Zona 3. Comprende los municipios de el Banco, Guamal, San Sebastián, Santa Ana, Pijiño, La Gloria, El Dificil, Pueblo Nuevo, Granada y Plato. Un vendedor atiende esta zona.

Los vendedores hacen las preventas, luego los pedidos son entregados a través de una flota de transporte que permite hacer una oportuna entrega de los productos.

3.6 MERCADO

Durante 1997 y 1998, Empresar consolidó su participación en el mercado departamental aprovechando la posición de sus productos y su buen nombre en la región.

Con las oportunidades que ofrece el mercado, Empresar lograr sus objetivos en ventas, utilizando mecanismos de mercadeo.

3.7 COMPETENCIA

Para el departamento del Magdalena, se distribuye el Ron Caña y el Aguardiente Universal que son producidos por la Fábrica de Licores de del Magdalena; el Néctar y el Ron Santa Fe que son producidos por la Fábrica de Licores de Cundinamarca, el Aguardiente Cristal y el Ron Viejo de Caldas de la Fábrica de Licores de Caldas y el Ron Tres Esquinas de la Fábrica de Licores de Bolívar, el contrabando, el licor adulterado.

3.8 RELACIONES LABORALES

Empesar Ltda., cuenta cómodas instalaciones, motivo por el cual los empleados se encuentran satisfechos en la realización de sus funciones. Cabe anotar que de los empleados 15 son mujeres y 10 son hombres.

Dentro de la historia de la compañía no se han presentado problemas laborales graves, debido principalmente a las buenas relaciones entre las partes, y a los beneficios con que cuentan los trabajadores dentro de la empresa.

4. ANÁLISIS DOFA

El Análisis DOFA está diseñado para ayudar al estratega a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, las oportunidades y amenazas y las capacidades internas, fortalezas y debilidades de la empresa. Dicho análisis permitirá a la organización formular estrategias para aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse al efecto de las amenazas⁸.

En la actualidad, todas las empresas del ramo de comercialización, deben adaptarse a las exigencias de los consumidores, de tal manera que deben readecuar sus procesos y tecnologías para realizar una eficiente comercialización para ser más competitivos en el mercado.

Para este fin se procedió a la recogida de datos, mediante la utilización de diferentes instrumentos, como encuestas, visitas, entrevistas, que nos permitió detectar problemas en las áreas de planeación, comercialización, sistema organizacional;

⁸ SERNA, Op. Cit. p. 142.

por lo cual se determinó la Matriz DOFA (Véase Figura 2) en los siguientes términos:

4.1 FORTALEZAS

1. Una importante fortaleza que presenta Empresar Ltda., es el alto grado de motivación de sus empleados, favoreciendo las relaciones entre estos y la gerencia.
2. La empresa mantiene su posición financiera mostrando fortaleza en el sector.
3. El que los empleados conozcan con claridad sus funciones y responsabilidades, representa una mejora inminente en los procesos.
4. En la empresa, los empleados son calificados y con experiencia, esto es un aporte fundamental en el desarrollo de Empresar.
5. Los adecuados canales de distribución, permiten la eficiencia en el servicio y la oportuna entrega de los pedidos, fortaleza que debe destacarse en la empresa.

Figura 2. Matriz DOFA

	<p align="center">FORTALEZAS (F)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Empleados altamente motivados 2. La empresa mantiene su posición financiera en el sector 3. Los empleados de Empresar conocen con claridad sus funciones y responsabilidades 4. El personal está calificado para asumir sus compromisos 5. Empresar tiene adecuados canales de distribución 6. Presenta un buen portafolio de productos 7. Amplia cobertura del mercado 8. Prestigio y calidad que gozan los productos que se distribuyen 9. Buenos programas publicitarios 	<p align="center">DEBILIDADES (D)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Tiene más popularidad el nombre del producto que distribuye que el nombre de la empresa. 2. Se subaprovechan las otras líneas de productos diferentes al Aguardiente Antioqueño y Ron Caña. 3. No se realiza investigación de mercado 4. La empresa no tiene direccionamiento estratégico 5. No tiene departamento de Recurso Humano
<p align="center">OPORTUNIDADES (O)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Tener seguro un nicho en el mercado 2. La tecnología favorece los procesos de comercialización 3. Conocer los competidores 4. El producto que se distribuye goza de gran demanda 5. Aceptación de los productos que se distribuyen 6. Leyes contra el contrabando y adulteración 	<p align="center">ESTRATEGIAS FO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Aprovechar el nicho que se tiene en el mercado para introducir nuevos productos 2. Ampliar el mercado utilizando el prestigio del producto mediante mayores esfuerzos de mercadeo 	<p align="center">ESTRATEGIAS DO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Popularizar el nombre de la empresa en campañas publicitarias que se le hagan al producto 2. Usar la tecnología para la investigación del mercado
<p align="center">AMENAZAS (A)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Altas de desempleo 2. La clase política del país no favorece la actividad principal de la empresa 3. Los factores externos tales como la apertura económica y las políticas del gobierno desfavorecen la empresa 4. Perder la exclusividad de distribuir los productos de la Fábrica de Licores de Antioquia 5. Cambio en el gusto del consumidor 6. El flagelo del contrabando que azota el país 7. La violencia que se afronta en los actuales momentos 8. La adulteración de licores 	<p align="center">ESTRATEGIAS FA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Programar chalas a clientes para conscientizarlos de no comprar contrabando y del peligro de las adulteraciones de licores 	<p align="center">ESTRATEGIAS DA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Apuntar de igual forma a todas las líneas de producto que distribuye Empresar, para evitar que la empresa no se resienta si llegare a perder la exclusividad de distribuir los productos de la Fábrica de Licores de Antioquia

6. La empresa cuenta con una gama de productos, para todos los gustos y preferencias de los clientes y consumidores.
7. Empresar distribuye sus productos en la totalidad del departamento del Magdalena, constituye una amplia cobertura del mercado.
8. Los productos que distribuye la empresa gozan de alto prestigio y calidad, estas son fortalezas que no se pueden descartar.
9. Los programas publicitarios fortalecen la labor en el proceso de venta permitiendo llegar a todos los lugares del Departamento del Magdalena.

4.2 DEBILIDADES

1. Representa más los nombres de algunos productos que el nombre mismo de la empresa entre los clientes y consumidores, esto representa una debilidad institucional, porque si se llegare a dejar de distribuirlos perdería el reconocimiento que le aportan estos productos a la empresa.
2. Otra debilidad, es que la empresa no aprovecha las ventajas sobre los productos diferentes del Aguardiente Antioqueño y Ron Medellín Añejo.

3. Es importante destacar que la empresa no realiza investigaciones de mercado y esto representa una debilidad en la empresa.
4. Por lo que se puede observar la empresa carece de direccionamiento estratégico, viéndose débil su concepción filosófica, sus creencias y valores.
5. El no tener constituido un departamento de Recurso Humano, representa una debilidad empresarial para aprovechar la calidad de los empleados.

4.3 OPORTUNIDADES

1. Una oportunidad es tener seguro nuestros clientes cautivos, asegurar el mercado es la prioridad de la empresa que le permita permanecer en el tiempo.
2. Las innovaciones tecnológicas indudablemente representan una oportunidad para Empresar, pues agilizan los procesos de comercialización.
3. Tener amplio conocimiento de la competencia es una importante oportunidad que tiene la empresa para enfrentar al mercado.

4. Se convierte en una oportunidad sobresaliente la demanda y la aceptación que gozan los productos que distribuye la empresa, tales como Aguardiente Antioqueño y Ron Medellín Añejo.
5. Los gobiernos de Colombia, aúnan esfuerzos mediante leyes para combatir el contrabando y la adulteración de licores. Esto permite que este flagelo reduzca el impacto sobre las empresas del sector.

4.4 AMENAZAS

1. En Colombia, se registran altas tasas de desempleo que constituye una seria amenaza para la empresa.
2. La clase dirigente del país, no favorece la actividad principal de la empresa, es otro aspecto relevante entre las amenazas.
3. Los factores del entorno económico afectan la actividad de la empresa, la situación actual del país, permite considerar que son importantes amenazas.
4. Una amenaza es la pérdida de la exclusividad de distribución de los productos de la FLA, por que al perder la licitación la empresa desaparece inmediatamente.

5. Hoy en día es relevante atender el gusto de los consumidores, de no ser así representa un factor adverso para la empresa.
6. Otra amenaza de consideración es el contrabando de licores, dejando sin oportunidades a las empresas colombianas y aumenta el nivel de desempleo.
7. La violencia, es un aspecto que no se puede olvidar, puesto que es elevado el grado de violencia registrado en las carreteras del país, hacen amenazante la oportuna entrega de los pedidos.
8. La adulteración de licores que día a día se convierte en unas de las situaciones más adversas a la actividad de la empresa.

4.5 ESTRATEGIAS FO

1. Aprovechar el nicho que se tiene en el mercado para introducir así nuevos productos y ampliar la cobertura en el mercado.
2. Ampliar el mercado utilizando el prestigio que gozan los productos que se distribuyen, por medio de mayores esfuerzos de mercadeo.

4.6 ESTRATEGIAS DO

1. Popularizar el nombre de la empresa en campañas publicitarias que se hagan al los productos que se distribuyen, es una estrategia importante para que se identifica la organización por su nombre Empresar Ltda.
2. Beneficiarse de los avances tecnológicos para realizar investigaciones de mercado y lograr ofrecer los productos por Internet.

4.7 ESTRATEGIAS FA

1. Programas de charlas dirigidos a los clientes para que tomen conciencia del problema económico que causa comprar contrabando y de los peligros que representa comprar licor adulterado.

4.8 ESTRATEGIAS DA

1. Apuntar de igual forma a todas las líneas de productos que distribuye Empresar, para evitar que la empresa se resienta si llegare a perder la exclusividad de distribuir los productos de la Fábrica de Licores de Antioquia.

5. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

Se obtuvo un diagnóstico gerencial luego de recopilar toda la información obtenida a través de la aplicación de técnicas tales como las mencionadas anteriormente, después de procesarla tomando en cuenta los distintos factores participantes, es así que se obtuvo de manera general los siguientes resultados:

- En el área de planeación existe muy poca participación de la gerencia en cuanto al establecimiento de objetivos generales o lineamiento generales de la empresa, es decir, referidos a decisiones de consideración de mucha importancia por que estas son parte de las funciones propias de la Junta de Directiva de Socios.
- No existe una divulgación de los planes y programas elaborados por la Junta Directiva y la Gerencia a todas las áreas funcionales de la empresa. Cuando se hacen estos planes o programas no se divulgan en forma escrita, sino en forma verbal al departamento interesado.

- Empresar no ha aprovechado las relaciones y motivación que tienen los empleados para con ella, para mejorar su comercialización y poder crecer en el mercado del Magdalena.
- Otro punto que se pudo observar, que no existen manuales de funciones, originando ciertos problemas internos como la repetición de los procesos en las funciones de un determinado puesto.
- No existe una delegación de funciones en cuanto a la toma de decisiones, los jefes de departamento no tienen esa autonomía y todas son tomadas por el gerente.

En síntesis Empresar Ltda., es una empresa que requiere introducir reformas en su planeación y dirección, no obstante debe aprovechar las fortalezas de su talento humano y las oportunidades de poseer un producto posesionado en el mercado del departamento del Magdalena.

Por tal motivo se sugiere la aplicación del modelo gerencial de delegación, para delegar decisiones en los jefes de departamento que permitan agilizar los procesos en cada una de las áreas de la empresa.

6. MODELO GERENCIAL DE DELEGACIÓN

El exceso de trabajo es un reclamo común de los gerentes de las empresas, quienes se quejan de que alcanzan a desahogar el trabajo. Sin embargo, este problema pudiera remediarse con una efectiva delegación.

Delegar es el arte de obtener cosas a través de otra persona.

ERRORES DE DELEGACIÓN.

En el comienzo toda empresa, el gerente puede desarrollar todas las tareas del negocio, a medida que las operaciones de la empresa crecen, ellos también deben manejar otros puestos. Es posible que también la presión del trabajo o la gradual expansión haga que el gerente no sea capaz de revisar diariamente todo el trabajo a tiempo y se pierdan oportunidades de crecimiento de la empresa.

Otra razón por la cual los gerentes no delegan, es que algunas veces es preferible la rutina a la dificultad de no contar con el personal para que le resuelva esos problemas.

También hay que reconocer que, cuando se delega ambos, el gerente y el empleado, tienen una oportunidad de ampliar sus habilidades. Mediante la delegación, el gerente puede facilitar la administración del trabajo y muchas veces incrementar la efectividad tanto de él mismo como de los trabajadores, y en consecuencia, de su organización.

LOS BENEFICIOS DE DELEGAR.

- **Tiempo para hacer más.** Un gerente que pueda delegar efectivamente, probablemente logrará incrementar su producción. Gracias a una apropiada delegación, asignación y coordinación de tareas, el gerente puede movilizar recursos y lograr más resultados que no podrían haber sido posibles sin una cabal delegación.

- **Tiempo para actividades administrativas.** La delegación permite al gerente la oportunidad de manejar más aspectos del trabajo. Por ejemplo: proyectos de planeación, planes para el desarrollo de negocios, monitoreos de cómo van los negocios, monitoreos del desarrollo del personal y contender con los problemas que vayan surgiendo.

- **Crear un respaldo propio.** La delegación de responsabilidades en diferentes áreas creará un respaldo de fuerza de trabajo, que puede utilizarse en momentos de emergencia.

BENEFICIOS PARA LOS EMPLEADOS.

- **Desarrollo de habilidades de los empleados.** Los gerentes que fallan en la delegación efectiva, privan a sus empleados de la oportunidad de mejorar sus habilidades y de asumir mayores responsabilidades. Puesto que los empleados son capaces de realizar tareas que aún no han aprendido, ganando experiencias, ellos dejarán la empresa para tener más retos y un ambiente que los apoye. Esto sucede más frecuentemente con aquellos empleados que tienen más talento, precisamente las personas que la empresa no desea perder. Después de todo, una rutina de trabajo debe ser un conjunto de oportunidades crecientes de mejoramiento para un empleado.
- **Incremento del involucramiento del empleado.** Una adecuada delegación, estimula al empleado a participar más para comprender e influir en su trabajo. Conforme se incrementa su involucramiento en el lugar de trabajo, el gerente podrá incrementar también el entusiasmo e iniciativa por su trabajo.

BENEFICIOS PARA LA EMPRESA.

- **Maximizar la productividad.** Hacer el mejor uso de los recursos disponibles incrementa la productividad. La delegación también provee de un ambiente adecuado para que los empleados aporten nuevas ideas en favor del mejoramiento del flujo y operaciones en el lugar de trabajo.
- **Incremento de la velocidad y efectividad de las decisiones.** Una organización responde mejor a los retos en un ambiente donde los individuos están más cerca de los problemas y toman decisiones para resolver esos problemas.
- **Incremento en la flexibilidad de la operación.** Una efectiva delegación capacita a varias personas en el desarrollo de las mismas tareas. Como resultado de esto, cuando alguno se ausenta o cuando la crisis requiere el apoyo de otros con funciones que regularmente no son parte de su trabajo, varios trabajadores estarán ya familiarizados con las asignaciones.
- **Preparar más gente para la promoción o rotación de responsabilidades.** Esto por lo tanto, facilita el trabajo del gerente, quien puede fácilmente encontrar a alguien para supervisar cuando esté ausente.

UN PLAN DE CINCO PUNTOS.

1. Decidir qué y qué no hacer. La guía general que el gerente debe seguir para decidir qué debe delegar incluye:

- El trabajo que puede ser manejado adecuadamente por sus trabajadores
- Toda la información necesaria para la toma de decisiones que debe estar disponible para el trabajador en quien se delegarán las tareas.
- Las tareas que involucran más detalles operativos que aspectos de planeación o de organización.
- Las tareas que no requieren habilidad única inherentes a la posición del gerente.
- Otra persona que como el gerente puede tener directo control sobre las tareas.

No obstante, cualquier rutina de trabajo, o recolección de información o asignación, involucra extensos detalles como realizar cálculos, reportes, etc., todos los elementos que pueden ser delegados.

Las tareas que deben ser delegadas incluyen la delegación de sus propios procesos, evaluación de empleados y disciplina, planeación y previsiones, tareas confidenciales, situaciones complejas y situaciones de sensibilidad.

2. Decidir en quien participa. Obviamente, la habilidad de delegar estará dominada por el tamaño y la calidad de la fuerza de trabajo en cualquier momento. Sin embargo, tres factores son de primordial importancia cuando se selecciona a la persona correcta para una asignación:

- Las habilidades de los empleados

- Los intereses de los empleados

- La carga de trabajo

3. Comunicar la decisión. Describir que es lo que se está delegando y proporcionar bastante información para que se pueda asumir la tarea. Proporcionar las directrices por escrito, para evitar el síndrome de *no sabia*. Si existe una brecha entre lo asignado y la habilidad del empleado, el gerente debe ser muy claro y conciso al describir los pasos de la tarea. Se debe tener presente que una nueva asignación, particularmente involucra varias etapas, que probablemente no queden

totalmente entendidas en una primera explicación. El gerente, para sí mismo debe elaborar una clasificación de cómo trabajan los empleados con sus asignaciones. Monitorear de cerca a los trabajadores en los que ha delegado y evitar pérdidas posteriores de tiempo a largo plazo.

4. Administrar y evaluar. Desde el comienzo, se debe establecer claramente los tiempos en los que el gerente debe reunirse con la persona para revisar su desempeño. Llevar un adecuado seguimiento es el secreto de la delegación.

5. Reconocimiento. Los resultados que son reconocidos, son repetidos. El gerente debe monitorear y corresponder al desarrollo de la persona. De otra manera, será como jugar sin llevar las anotaciones, lo que al final no es motivante.

Parte de la esencia del modelo gerencial de delegación es estar atento para juzgar cuando el empleado está listo para manejar simultáneamente más asignaciones. Si es necesario, el gerente debe delegar por etapas, comenzando con pequeñas tareas e ir incrementando los retos.

Por su puesto, una de las cosas que el gerente nunca puede delegar es la totalidad de la contabilidad. No es el caso en el cual el empleado maneja las tareas, en este caso es la reputación del gerente lo que está en juego.

Delegar es una forma de tomar riesgos, si el gerente no puede aceptar que habrá pequeños errores, nunca será capaz de delegar. Una efectiva delegación que es cuidadosamente planeada y bien ejecutada derivará en la liberación de algo de tiempo y también en un negocio más rentable.

7. CONCLUSIONES

A partir del análisis de los principales elementos que constituyen el proceso de Planeación Estratégica en Empresar Ltda, se obtuvo un diagnóstico en el cual se desglosaron los factores que influyen positivamente y los que afectan negativamente a la empresa, logrando elaborar un modelo de mejoramiento en la calidad gerencial.

Teniendo en cuenta el diagnóstico se adoptó el Modelo Gerencial de Delegación, que pueda ser tomado como base por Empresar Ltda para proyectarse hacia el futuro, estar a la vanguardia de un mercado competitivo como lo es el de la comercialización de licores y poder seguir manteniéndose en los primeros lugares en ventas y posicionamiento de sus productos.

8. RECOMENDACIONES

Teniendo en cuenta el estudio realizado y los resultados obtenidos se recomienda a Empresar Ltda:

- Realizar constantemente un diagnóstico en cada una de sus áreas funcionales para luego dar un diagnóstico general.
- Diseñar un Plan Estratégico que le ayude a proyectarse hacia el futuro previendo problemas y aprovechando las posibilidades que le brinda el medio.
- Elaborar los Manuales de Funciones y Procedimientos, para que se optimicen los procesos.
- Publicar el organigrama de la empresa, así como sus principios corporativos, su misión y su visión de manera que los trabajadores conozcan como esta formada la empresa, que es la empresa y para donde va la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

Acuerdo No.003 (Acuerdo Memoria de grado). Consejo Académico Universidad del Magdalena.

CASTRO ROBLES, Domingo Segundo; LOPEZ LIMA, Graciela del Carmen y PINEDA GONZALEZ, Elber Enrique. Diagnóstico Administrativo del Empresar Ltda. Santa Marta: Tesis Universidad Cooperativa de Colombia, Facultad de Contaduría Pública, 1996. 110 p.

DAVID R. Fred. La gerencia estratégica. Santafé de Bogotá: Legis Editores S.A., 1993. 370 p.

----- Conceptos de Administración Estratégica. 5 ed. México: Prentice-Hall Hispanoamericana S.A., 1997. 355 p.

DIAZ BELTRAN, Mabel. Glosario. En: Gerencia Siglo XXI, Portafolio, Santafé de Bogotá: (20, julio, 1998); p. 27 – 29

GESTION NORSUD. Material de capacitación para la Planificación estatégica en las empresas cooperativas. Santafé de Bogotá: s.p.i.

GONZÁLEZ OTÁLORA, Elsa Marina y SERNA GÓMEZ, Humberto. Fundamentos de Mercadeo. Santafé de Bogotá: UNAD, 1997. 363 p.

GOODSTEIN, Leonard D., NOLAN, Timothy M. y PFEIFFER, J. William. Planeación estratégica aplicada. Santafé de Bogotá: MacGraw Hill, 1997. 340 p.

GUITLTINAN, Josetph P.; PAUL, Gorden W. y MADDEN, Thomas J. Gerencia de marketing, estrategias y programas. 6 ed. Santafé de Bogotá: MacGraw-Hill Internamericana S.A., 1998. 470 p.

HAMMER, Michael y CHAMPY, James. Reingeniería. Barcelona: Grupo editorial Norma, 1994. 226 p.

HERNÁN CÁRDENAS, Jorge. Amaneció la globalización. En: Gerencia Siglo XXI, Portafolio, Santafé de Bogotá: (20, julio, 1998); p. 3

HILL, Charles W.L. y JONES, Gareth R. Administración estratégica, un enfoque integrado. 3 ed. Santafé de Bogotá: MacGraw-Hill Interamericana S.A. 325 p.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. Normas Colombinas para la presentación de tesis de grado. Bogotá: ICONTEC., 1999. 132 p. NTC. 1307

KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary. Mercadotecnia. 6 ed. México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A., 19956. 826 p.

SERNA GOMEZ, Humberto. La gestión empresarial. Santafé de Bogotá: Legis Editores S.A., 1992. 348 p.

----- Mercadeo Corporativo. 2 ed. Santafé de Bogotá: Legis Editores S.A., 1992. 299 p.

----- Planeación y gestión estratégica. Santafé de Bogotá: Legis Editores S.A., 1994. 374 p.

REDDIN, W.J. Efectividad gerencial. 6 ed. México: Editorial Diana, 1985. 407 p.

ANEXOS

ANEXO A

UNIVERSIDAD DEL MAGDALENA PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS ENCUESTA DIRIGIDA AL GERENTE

1. La empresa tiene visión y misión definidas y divulgadas? Si ___ No ___
2. Cuáles son las clases de tecnologías que se utilizan en la entidad? _____

3. Cómo afecta la tecnología el proceso comercial de la compañía? _____

4. Cree usted que la empresa se encuentra amenazada por su entorno? Si ___ No ___
5. Cuáles son las fuentes de información que utiliza la empresa para analizar su entorno?

6. Es clara la estructura organizacional de la empresa? Si ___ No ___
7. Existe un organigrama y es conocido por el personal? Si ___ No ___
8. Los jefes de departamento tienen la autoridad necesaria para cumplir con sus objetivos?
Si ___ No ___
9. Se ha definido una metodología para realizar la planeación de la empresa?
Si ___ No ___
10. La empresa utiliza el enfoque de gerencia estratégica para la toma de decisiones?
Si ___ No ___
11. Se han realizado diagnósticos estratégicos en la empresa? Si ___ No ___
12. La empresa analiza y anticipa las necesidades de los principales:
Clientes Si ___ No ___ Acreedores Si ___ No ___
Proveedores Si ___ No ___ Accionistas Si ___ No ___
Empleados Si ___ No ___
13. Hay claridad con respecto a las fortalezas y debilidades de la empresa?
Si ___ No ___

14. La organización cuenta con un departamento de personal o de recurso humano?
Si ____ No ____
15. Se utiliza un proceso para la selección del personal? Si ____ No ____
16. La organización ofrece sistemas de incentivos y sanciones? Si ____ No ____
17. Existe una clara definición de funciones? Si ____ No ____
18. Considera que es eficiente y efectivo el uso de los recursos de la empresa?
Si ____ No ____
19. La empresa ha mantenido su posición financiera en el sector? Si ____ No ____
20. Puede la empresa cumplir con sus obligaciones de corto plazo? Si ____ No ____
21. La toma de decisiones es ágil y oportuna? Si ____ No ____
22. La fuerza de trabajo esta suficientemente motivada? Si ____ No ____
23. Ha evolucionado de forma creciente la participación en el mercado de la compañía?
Si ____ No ____
24. La fuerza de venta es suficiente para logra los objetivos de la empresa?
Si ____ No ____
25. Son adecuados los canales de distribución? Si ____ No ____
26. La empresa cuenta con base de datos de los clientes? Si ____ No ____
27. Conoce el nivel de satisfacción de sus clientes? Si ____ No ____
28. Se conoce a la competencia, su capacidad, objetivos y estrategias?
Si ____ No ____
29. Conoce usted la estrategia de investigación y desarrollo de la competencia? Si ____
No ____
30. Conoce de las fortalezas y debilidades de la competencia? Si ____ No ____

ANEXO B
UNIVERSIDAD DEL MAGDALENA
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ENCUESTA
DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS

1. Conoce alguna planeación estratégica que se haya diseñado en la empresa?
Si ____ No ____
2. Es buena la relación empleado- patrón? Si ____ No ____
3. Cree que el personal de Empresar es calificado para asumir los compromisos adquiridos? Si ____ No ____
4. Sabe usted qué quiere lograr actualmente a corto plazo la empresa? Si ____ No ____
5. Qué expectativas tiene usted con la empresa? _____
6. Cómo piensa usted que la empresa se puede desarrollar? _____

7. Conoce usted los principios corporativos de Empresar? Si ____ No ____
8. Sabe usted cuál es la visión y la misión de la empresa? Si ____ No ____
9. Conoce usted el organigrama de la empresa? Si ____ No ____
10. Conoce usted con claridad sus funciones, responsabilidades y el método para realizar sus tareas? Si ____ No ____
11. Sabe usted si se asigna un administrador por departamento? Si ____ No ____
12. Se encuentra usted altamente motivado en la empresa? Si ____ No ____
13. Considera usted que factores como la apertura económica, las políticas del gobierno, los nuevos impuestos, son favorables para la empresa? Si ____ No ____
14. Considera usted que la tecnología utilizada por la empresa es apropiada?
Si ____ No ____
15. Cree usted que la clase política del país favorece la actividad principal de la empresa?
Si ____ No ____
16. Considera usted que el desempleo favorecen actividad principal de la empresa?
Si ____ No ____

17. Conoce cuales son los principales competidores que tiene la empresa? Si ____ No ____

ANEXO C
UNIVERSIDAD DEL MAGDALENA
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ENCUESTA
DIRIGIDA A LOS CLIENTES

1. Con que frecuencia compra en Empresar Ltda.

- a. Semana _____
- b. Quincenal _____
- c. Mensual _____
- d. Otra _____

2. El servicio que presta Empresar es bueno? Si ____ No ____

3. Alguna vez ha comprado en otro sitio el licor que distribuye Empresar?

Si ____ No ____ Por qué? _____

4. Cree usted que Empresar es una empresa futurista? Si ____ No ____

5. Que le parece la forma de financiación? Buena ____ Regular ____ Mala ____

6. Que debilidades le conoce a Empresar: _____

7. Que fortalezas le conoce a Empresa: _____

ANEXO D
UNIVERSIDAD DEL MAGDALENA
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ENCUESTA
DIRIGIDA A LOS PROVEEDORES

1. Considera usted que Empresar es buen cliente? Si ____ No ____
2. Considera usted que Empresar comercializa bien el producto? Si ____ No ____
3. Considera usted que la forma de pago de Empresar es buena? Si ____ No ____
4. Que factores cree usted que pueden influir positivamente en Empresar? _____

5. Que factores cree usted que pueden afectar negativamente a Empresar? _____
