

**PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL POPULARES LTDA.
AÑO 2005 – 2010**

**EDUARDO VILLAMIZAR MORA
JUAN FELIPE VEGA QUIJANO
LAURA MARCELA RUEDA ORDOÑEZ**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
ESCUELA DE INGENIERIA INDUSTRIAL
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
BUCARAMANGA
2005**

**PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL POPULARES LTDA.
AÑO 2005 – 2010**

**EDUARDO VILLAMIZAR MORA
JUAN FELIPE VEGA QUIJANO
LAURA MARCELA RUEDA ORDOÑEZ**

**Trabajo de grado para optar al título de
Especialista en Alta Gerencia**

**Director
HERNAN PABON BARAJAS**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
ESCUELA DE INGENIERIA INDUSTRIAL
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
BUCARAMANGA
2005**

A Julián por su paciencia y apoyo incondicionales

A mi papá por su ejemplo

Laura Marcela Rueda Ordóñez

A mi padre por la confianza, sus enseñanzas y su ejemplo

A mi mamá por la vida

A mi tío José (q.e.p.d.)

Juan Felipe Vega Quijano

A mis padres por la formación que me dieron

Eduardo Villamizar Mora

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	14
1. PRESENTACION DE LA MONOGRAFIA	16
1.1. JUSTIFICACION	16
1.2. OBJETIVOS	17
1.2.1. Objetivo General	17
1.2.2. Objetivos Específicos	18
1.3 ALCANCE	18
1.4 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	19
1.5 METODOLOGÍA	20
2. DESCRIPCION DE LA EMPRESA	22
2.1. RESEÑA HISTORICA	22
2.2. ESTADO ACTUAL	23
2.2.1. Estado actual de planeación	23
2.2.2. Misión actual. POPULARES LTDA	24
2.2.3. Visión actual	24
3. MARCO TEORICO	26
3.1 APROXIMACIÓN AL CONCEPTO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	26
3.2. EL PROCESO DE EVOLUCIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA TRADICIONAL	27
3.3. DEFINICION	29
3.4 CARACTERISTICAS	32
3.5 PLAN ESTRATEGICO INSTITUCIONAL	33
3.6 MISIÓN	33
3.7 VISION	34
3.8 VALORES Y PRINCIPIOS	35

3.9 OBJETIVOS	35
3.10 ESTRATEGIAS	36
3.11 POLÍTICAS GENERALES	37
4.1.1 Factores claves del éxito	39
4.1.2 Matriz del perfil competitivo	40
4.1.3 Análisis y diagnostico del medio interno	41
4.1.3.1 Fortalezas	41
4.1.3.2 Debilidades	47
4.1.4 Análisis y diagnostico del medio externo	49
4.1.4.1 Oportunidades	50
4.1.4.2 Amenazas	51
4.1.5 Matriz DOFA y DOFA cruzado	53
4.1.6 ANALISIS DE LA CADENA DE VALOR	53
4.1.6.1 Actividades primarias	53
4.1.6.2 Actividades de apoyo	55
4.1.7 Análisis Sectorial	56
4.1.8 Análisis encuestas	63
4.1.8.1 Resultados de la tabulación	63
5. FORMULACION DEL PLAN ESTREATEGIO INSTITUCIONAL	73
5.1 MISION	73
5.2 VISION	73
5.3 PRINCIPIOS	73
5.4 OBJETIVOS	74
5.5 ESTRATEGIAS	75
5.6 POLITICAS GENERALES	78
RECOMENDACIONES	80
CONCLUSIONES	82
BIBLIOGRAFIA	85
ANEXOS	88

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Matriz del perfil	40
Cuadro 2. Personal de ventas y mercadeo en el Dpto. de Santander	43
Cuadro 3. Personal de ventas y mercadeo en el Dpto. de norte de Santander	44
Cuadro 4. Infraestructura física.	45
Cuadro 5. Matriz DOFA y DOFA cruzado	53
Cuadro 6. Cadena de valor de populares limitada	55
Cuadro 7. Comportamiento de los Aguardientes y Ronés durante los últimos 5 años.	58
Cuadro 8. Incremento en la participación del mercado.	61
Cuadro 9. Monopolio en el Departamento de Santander	62
Cuadro 10. A qué se dedica POPULARES LTDA.	63
Cuadro 11. La Misión de POPULARES LTDA.	65
Cuadro 12. ¿Cómo ve usted a POPULARES LIMITADA en 5 años?	66
Cuadro 13. Valores que caracterizan a todo empleado de POPULARES LTDA.	68
Cuadro 14. Palabras que le gustaría que existieran en su lugar de trabajo o empresa.	69
Cuadro 15. ¿Que es lo que mas le llama la atención de trabajar en POPULARES LTDA.?.	71

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Sistema de Distribución	42
Figura 2. A qué se dedica POPULARES LTDA.	64
Figura 3. La Misión de POPULARES LTDA.	65
Figura 4. ¿Cómo ve usted a POPULARES LIMITADA en 5 años?	67
Figura 5. Valores que caracterizan a todo empleado de POPULARES LTDA.	68
Figura 6. Palabras que le gustaría que existieran en su lugar de trabajo o empresa.	70
Figura 7. ¿Que es lo que mas le llama la atención de trabajar en POPULARES LTDA.?	71

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Organigrama	89
Anexo B. Modelo de Encuesta	91

GLOSARIO

AGUARDIENTE: bebida espirituosa que por destilación, se saca del vino y de otras sustancias; es alcohol diluido en agua.

COMERCIALIZAR: dar a un producto condiciones y vías de distribución para su venta.

DISTRIBUCION: acción y efecto de dividir algo entre varias personas, designando lo que a cada una corresponda, según voluntad, conveniencia, regla o derecho. Reparto de un producto a los locales en que debe comercializarse.

IMPUESTO AL CONSUMO DE LICORES, VINOS, APERITIVOS Y SIMILARES: tributo que grava el consumo de licores, vinos, aperitivos y similares nacionales y extranjeros en la jurisdicción del departamento. El impuesto se causa, en el momento en el productor entrega los productos en fábrica o planta para su distribución, venta o permuta; esto en el caso de productos nacionales. Si son extranjeros, el impuesto se causa en el momento de la importación.

IMPULSADOR: persona cuya labor es dar a conocer un producto a través de la degustación y muestra del mismo.

LICITACIÓN: compra o venta de una cosa en subasta pública.

LICOR: bebida espirituosa obtenida por destilación, maceración o mezcla de diversas sustancias, y compuesta de alcohol, agua, azúcar y esencias aromáticas variadas.

MAYORISTAS: dicho de un comercio, que vende o compra al por mayor.

MERCADERISTAS: persona que realiza la labor de merchandising a los puntos de venta.

MONOPOLIO DE ALCOHOLES: la producción, introducción, distribución y venta de alcoholes potables e impotables a cargo de un departamento. Se hace extensivo al alcohol etílico.

MONOPOLIO: concesión otorgada por la autoridad competente a una empresa para que esta aproveche con carácter exclusivo alguna industria o comercio.

POST-VENTA: seguimiento y acompañamiento posterior a la venta.

PRE-VENTA: sistema de distribución que atiende a los negocios pequeños de barrio o tienda, el cual consiste en un vendedor que captura pedidos y un camión repartidor que despacha la mercancía y recauda los pagos al día siguiente.

RENTAS DEPARTAMENTALES: son los ingresos que el departamento de Santander y sus entidades descentralizadas perciben por concepto de impuestos, tasas, contribuciones, monopolios, aprovechamiento, explotación de bienes, regalías, participaciones, sanciones pecuniarias y en general todos los ingresos que le correspondan para el cumplimiento de sus fines constitucionales y legales.

RON: bebida alcohólica obtenida por fermentación de la caña de azúcar.
Productos de Consumo Masivo: Bienes de primera necesidad, alta demanda y bajo precio.

RESUMEN

***TITULO**

PLAN ESTRATEGICO INSTITUCIONAL POPULARES LTDA AÑO 2005

****¹AUTOR**

JUAN FELIPE VEGA Q, LAURA RUEDA O, EDUARDO VILLAMIZAR M.

PALABRAS CLAVES

PLAN ESTRATEGICO, MISION, VISION

CONTENIDO

POPULARES LTDA es una empresa familiar distribuidora de licores y productos de consumo masivo, que en la actualidad representa exclusivamente varias de las líneas producidas por la industria licorera de Caldas, teniendo el manejo del 57.3% del mercado en Santander, lo que lo ubica como una de las distribuidoras mas importantes del departamento.

A pesar de tener treinta años de constitución y de gozar de un alto posicionamiento, es una empresa que hasta la fecha carece de un plan estratégico que le permita tomar mejores y más acertadas decisiones, así como facilitar un ordenamiento mas adecuado de su estructura.

El objetivo principal de esta monografía, es el de realizar el montaje del plan estratégico Institucional. Para el desarrollo del mismo, se establecieron dos fases, en donde en la primera se realizó un diagnostico interno de la compañía, a través de un análisis de sus fortalezas y sus debilidades. Posteriormente, se identificaron sus amenazas y oportunidades como consecuencia de un diagnostico externo. Como complemento de esta fase, se realizaron los análisis de la cadena de valor y sectorial.

La segunda fase, estuvo compuesta por la formulación de una serie de estrategias y direccionamientos derivados de los resultados de la primera fase, como son la visión, los principios, objetivos y políticas, los cuales fueron extractados de las opiniones de los mismos empleados de la compañía, formulado y validado por la alta gerencia, lo que fue desarrollando un sentido de pertenencia muy importante de los mismos.

Como conclusión se puede establecer que POPULARES LTDA, adquirió una herramienta para tomar mejores decisiones estratégicas hacia el futuro, lo que le permitirá afrontar de una mejor manera los problemas que se presenten y a su vez orientar con un rumbo definido el desarrollo de la organización.

¹ Monografía

******Facultad de Ingenierías Físico Mecánicas, Escuela de Estudios Industriales y Empresariales, Especialización de Alta Gerencia, Ing.

SUMMARY

*** I TITLE ²**

POPULAR INSTITUTIONAL STRATEGIC PLAN LTDA YEAR 2005

**** AUTHOR**

JUAN FELIPE VEGA Q, LAURA ROTATES OR, EDUARDO VILLAMIZAR M.

KEY WORDS

STRATEGIC PLAN, MISSION, VISION

CONTENT

POPULAR LTDA family business specialized in liquors and products of massive consumption that at the present time represents exclusively several of the lines taken place by the Industria Licorera de Caldas, having the handling of 57.3% of the market in Santander, what locates it like one of the most important companies of the department.

In spite of being thirty years of constitution old and enjoying a high positioning, it is a company that so far lacks of a strategic plan that allows him to make better and more guessed right decisions, as well as to facilitate a classification but appropriate of their structure.

The main objective of this monograph, is the one of carrying out the assembly of the Institutional strategic plan. For the development of the same one, two phases settled down where was carried out in the first one a I diagnose internal of the company, through an analysis of their strengths and their weaknesses. Later on, their threats and opportunities like consequence were identified of a I diagnose external. As complement of this phase, they were carried out the analyses of the chain of value and sectoral.

The second phase, it was composed by the formulation of a series of strategies and derived direccionamientos of the results of the first phase, like they are the vision, the principles, objectives and political, which were summarized of the opinions of the same employees of the company, formulated and validated by the high management, what was developing a sense of very important ownership of the same ones.

As conclusion it can settle down that POPULAR LTDA, he/she acquired a tool to make better strategic decisions toward the future, what will allow him to confront in a better way the problems that are presented and in turn to guide with a defined direction the development of the organization.

² Monograph

* *Facultad of Mechanical Physical Engineerings, School of Industrial and Managerial Studies, Specialization of High Management, Engineer

INTRODUCCIÓN

La planeación estratégica con sus características modernas fue introducida por primera vez en algunas empresas comerciales a mediados de 1950. En aquel tiempo, las empresas más importantes fueron las que desarrollaron sistemas de planeación estratégica, denominados sistemas de planeación a largo plazo. Desde entonces, la planeación estratégica se ha ido perfeccionando al grado que en la actualidad todas las compañías importantes en el mundo cuentan con un modelo de planeación estratégica que les ha permitido posicionarse en el nuevo orden económico y en el mercado global como empresas organizadas, con horizontes y metas bien definidas lo que les permite, a través de métodos y controles, ajustarse a los cambios constantes y abruptos de las tendencias económicas y de mercado.

En este orden de ideas la planeación no se trata solo de una tendencia, pues siempre la toma de decisiones presupone la implementación de una estrategia, una táctica y una ejecución y esto es de lo que precisamente se ocupa la planeación; solo que en la actualidad se ha perfeccionado el concepto y se le han dado nuevos matices, debido a que el desarrollo acelerado así lo exige. Día a día cambian las instituciones, y las condiciones del mercado y sin una planeación de los pasos y metas sería una tarea desoladora adelantarse y responder a los cambios.

En Colombia, el desarrollo de la planeación estratégica es incipiente, debido a que solo las grandes empresas han ido adoptando los lineamientos de una planeación; pero una buena parte de ellas que operan en la actualidad no tienen definido un plan estratégico institucional.

Precisamente POPULARES LIMITADA, no es la excepción y siendo una empresa con 30 años de tradición en el mercado y con un excelente posicionamiento en la plaza, no tiene definido un plan estratégico institucional.

Es por esto que en el desarrollo de la monografía se podrá encontrar una propuesta interesante de formulación de un plan estratégico estrictamente ajustado a las últimas teorías de la administración moderna basado en un esquema que parte de un diagnóstico de la situación actual de la empresa lo que permite establecer de manera precisa, los pilares de todo el rumbo estratégico.

Dentro de la técnica utilizada en esta monografía, es preciso involucrar en forma concreta a todos y cada uno de los colaboradores de la organización, desde el nivel operativo hasta la parte directiva, situación que será favorable ya que los autores del trabajo ostentan un conocimiento amplio de la organización y cuentan con la facilidad de involucrarse directamente con cada una de las personas que hacen parte de la empresa, permitiendo que las teorías aquí desarrolladas se constituyan en una realidad.

1. PRESENTACIÓN DE LA MONOGRAFÍA

1.1. JUSTIFICACIÓN

Populares Ltda., es una empresa Santandereana con mas de 30 años de trayectoria en el mercado, que por su tipo de sociedad, por el carácter familiar de la empresa y por las pocas exigencias que en materia de planeación, hasta el momento han tenido que enfrentar las empresas en el medio; no tiene definido ningún plan estratégico institucional de manera seria y comprometida.

Está descrito en un documento, ya anticuado la misión, visión principios y valores de la empresa; pero al hacer una revisión del tema, se evidencia que esto es solo un formalismo más que se cumplió.

Con fundamento en esto, es una gran oportunidad que mediante un trabajo de monografía la empresa Populares Ltda., se pueda poner a tono con las exigencias actuales de la economía; si bien como se dijo líneas atrás, antes no se tenía tan presente la importancia del tema, hoy ante los inminentes retos de una economía globalizada, en constante cambio y con empresas cada vez mas competitivas, no hay lugar a quedarse atrás por falta de planeación.

La misión, visión, principios, objetivos, estrategias y políticas, organizan el camino de la empresa, le permiten saber quién es en el mercado, quienes son sus clientes, como se ve en unos años, los resultados que desea obtener y las acciones que seguirá para lograrlo.

En Populares ya existía la necesidad de empezar a trabajar en el plan y mas aún ante la expectativa que ha generado el Tratado de Libre Comercio, de manera que la monografía además de ser una gran oportunidad para la empresa, tiene un

carácter trascendental para sus autores porque serán los pioneros del cambio, y en conjunto con todos los trabajadores trazarán el rumbo que ha de seguir la empresa durante los próximos cinco años. Además se dejará el terreno listo para que posteriormente se desarrolle el plan operativo y táctico.

Al desarrollar esta monografía se percibe una gran oportunidad para los estudiantes que llevarán a cabo este trabajo ya que existe la necesidad por parte de una empresa tan importante como lo es POPULARES LIMITADA para desarrollar el proceso de planeación estratégica institucional; es ahí donde se comprende que con los conocimientos adquiridos en el programa de alta gerencia, especialmente con los módulos de planeación estratégica y administración de empresas permitirán desarrollar un trabajo profundo y muy bien sustentado en las teorías y aplicaciones adquiridas en la especialización y por otra parte ratificando una vez mas el compromiso ineludible y el puente directo que debe existir entre la academia y la empresa privada, en este caso la UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER y POPULARES LIMITADA.

Adicionalmente existe la oportunidad de conocer a fondo una de las empresas mas representativas en la economía del departamento de Santander, para adquirir mayores conocimientos en el manejo complejo que requiere este negocio y que seguramente enriquece y refuerza el proceso de aprendizaje desarrollado en el programa de ALTA GERENCIA

1.2. OBJETIVOS

1.2.1. Objetivo General

Diseñar el plan estratégico institucional de la empresa POPULARES LTDA., para los años 2005 al 2010, definiendo su misión, visión, principios, valores, objetivos y

estrategias, a fin de establecer su rumbo organizacional y fortalecer su desempeño en el mercado.

1.2.2. Objetivos Específicos

- Realizar el diagnóstico estratégico de POPULARES LTDA para conocer la situación actual de la empresa brindando un punto de partida para el desarrollo del plan.
- Determinar el propósito organizacional fundamental y el escenario futuro de la empresa en el largo plazo (Misión, visión, valores y principios).
- Responder al interrogante ¿qué? Entendido como lo que la empresa desea lograr para contribuir en la realización del propósito organizacional (objetivos).
- Identificar las estrategias que permitan alcanzar los objetivos planteados.
- Definir las guías de acción y pensamiento que orientarán las decisiones futuras de la Compañía.
- Presentar conclusiones y recomendaciones que permitan retroalimentar el proceso de formulación de estrategias.

1.3 ALCANCE

Esta monografía se concreta en diseñar el plan estratégico institucional de la empresa populares Ltda., de manera que se dé el primer paso para su posterior implementación en la empresa. Este alcance se justifica, teniendo en cuenta que el desarrollo de todo el modelo de planeación es una tarea de alta responsabilidad

y exigencia que no es posible agotarlo en seis meses y que requiere de la participación de todos los colaboradores de la empresa.

Sin embargo es importante mencionar que la primera etapa del diagnóstico estratégico, que sí se desarrolla en el trabajo; si bien es un 20% del modelo, constituye el 80 % de éxito en la planeación. Sin temor a equivocación, ésta es la etapa más importante.

Es importante tener en cuenta que la monografía se desarrolla en el segundo semestre del año 2004, temporada en la cual la empresa registra sus mayores movimientos comerciales, ya que el sector de los licores presenta un comportamiento cíclico en el que su mayor pico es en los meses de octubre a diciembre, lo que podrá presentar una limitante en el factor tiempo al pretender obtener la información necesaria de parte de los colaboradores.

1.4 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

POPULARES LIMITADA no ha desarrollado un proceso de planeación estratégica formal que le permita reforzar y proyectar los alcances que hasta el momento tiene la compañía. En el año de 1998 se realizó un proceso muy superficial de formulación de la misión y la visión de la compañía, sin embargo la formulación se efectuó por parte de un asesor sin involucrar a los funcionarios y directivos necesarios para tan importante proceso que es el de planear el futuro de la empresa en el mediano o largo plazo.

POPULARES LIMITADA, se encuentra hoy en día en una posición importante en el mercado ya que es una compañía que posee una gran infraestructura física y un talento humano que unido con productos de alta calidad la hace atractiva a los inversionistas y empresas multinacionales para que represente sus productos. Sin embargo se ve en la necesidad de realizar un proceso de PLANEACIÓN

ESTRATÉGICA que involucre a toda la organización, desde los altos directivos hasta los cargos operativos, de tal manera que todos enfoquen los esfuerzos del negocio hacia el horizonte que se llegue a plantear y de esta forma definir el rumbo estratégico de la organización, lo que permita llevar a cabo satisfactoriamente el propósito de expansión y penetración de mercado de la compañía en otros departamentos de Colombia, creando un sentido de pertenencia por parte del talento humano de tal forma que POPULARES LIMITADA siga siendo la empresa mas importante del oriente Colombiano.

1.5 METODOLOGÍA

Para la realización de ésta monografía se programaron reuniones con el comité de planeación conformado por el Gerente General, El gerente Comercial, Gerente Financiero, Auditoria, contadora, Jefe de Mercadeo y Publicidad y los estudiantes, de tal manera que se concretaron todas las ideas recolectadas del personal de la compañía a través de la metodología de lluvia de ideas.

Una vez terminado el proceso de planeación estratégica institucional en conjunto con la alta gerencia, se dio a conocer a todo el personal bajo la modalidad de Cascada, en donde el comité de planeación reunió inicialmente a los mandos medios, supervisores y jefes de área para comentarles del proyecto y para invitarlos a participar. Se les entregó una encuesta y ocho días después se recibieron las ideas de todos los colaboradores; de ésta manera se obtuvieron todos los datos necesarios para completar el diseño de la estrategia para socializar el documento final y así sucesivamente en reuniones por áreas para que todo el personal tuviera conocimiento del nuevo rumbo estratégico de la organización.

El estudio se dividió en dos grandes fases:

1. En la primera fase de desarrolló el diagnóstico estratégico de la siguiente manera:
 - Diagnóstico interno a través de fortalezas y debilidades
 - Diagnóstico externo a través de oportunidades y amenazas
 - Seguidamente se desarrolló el análisis DOFA y DOFA cruzado, análisis de cadena de valor, análisis sectorial y por último análisis de competencias centrales.

2. En al segunda fase del proyecto se procedió a la formulación estratégica institucional, definiendo la misión, visión, valores y principios y se plantearon los objetivos, las estrategias y las políticas.

2. DESCRIPCION DE LA EMPRESA

POPULARES es una empresa de carácter familiar, de responsabilidad limitada, integrada por seis socios que está representada legalmente por uno de ellos, LUIS FELIPE VEGA GUTIERREZ.

El objeto social de la compañía es la comercialización y distribución de productos de consumo masivo y licores. Actualmente se encuentra ubicada en el kilómetro 7 vía a Girón y cuenta con 90 empleados aproximadamente, distribuidos en cuatro grandes grupos, como son: administración, ventas, mercadeo y publicidad y bodega.

Su principal línea de negocio es la comercialización de los productos de la industria Licorera de Caldas, Aguardiente Cristal y Ron Viejo de Caldas.

En el organigrama de la empresa se distinguen las áreas funcionales y las respectivas dependencias

2.1. RESEÑA HISTORICA

POPULARES LIMITADA, es una empresa Santandereana fundada el 15 de Enero de 1975. Constituida por dos hermanos, LUIS FELIPE VEGA GUTIERREZ y JOSE ALEJANDRO VEGA GUTIERREZ. Comenzó en el año 1975 con la distribución de productos como pasabolas, en los años posteriores, se incluyen el en portafolio productos como pastas, condimentos, dulces, y productos de consumo masivo y licores nacionales como vinos y aperitivos. Ya en el año de 1989 la empresa sufre una transformación importante al presentar una propuesta de licitación con el departamento de Caldas para realizar la distribución exclusiva para el departamento de Santander de los productos de la INDUSTRIA

LICORERA DE CALDAS. De ahí se da la transformación del negocio en donde los licores nacionales e importados constituyen el principal rubro de la empresa, lógicamente sin dejar a un lado los productos de consumo masivo como alimentos y confitería que complementan el portafolio. En el año 2000 la compañía decide realizar un proceso de expansión que le permita ingresar a los mercados de los departamentos del Oriente Colombiano, es el caso de la creación de la agencia POPULARES LIMITADA en el departamento de Norte de Santander.

A través de una trayectoria de éxito en la comercialización y distribución de diferentes productos de consumo masivo y licores, Populares se ha convertido en una de las empresas más importantes del departamento.

2.2. ESTADO ACTUAL

2.2.1. Estado actual de planeación. En la actualidad, populares limitada no cuenta con un plan estratégico institucional, el cual vislumbra el horizonte o el norte hacia el cual la organización quiere enfocar sus esfuerzos en el largo plazo, sin embargo existe total claridad y conocimiento del negocio por parte de los directivos lo que permite lógicamente hacer una labor importante y prever las situaciones futuras del mismo.

En el año de 1998 se realizó un desarrollo de misión y visión de la organización, sin embargo este desarrollo se quedó simplemente en un documento y no se dio la trascendencia que correspondía. La realización de este documento fue hecha por una sola persona en la organización, (jefe de mercadeo), y no se hizo la respectiva socialización a todo el personal de la compañía, lo que lógicamente se tradujo en desconocimiento y falta de sentido de pertenencia pues lo que está plasmado ahí no representa el sentir colectivo de la organización.

Actualmente la misión y la visión de PUPULARES LIMITADA son las siguientes:

2.2.2. Misión actual. POPULARES LTDA, es una empresa santandereana de distribución de productos de consumo masivo cuya misión es ser la empresa líder en la distribución y venta de productos que dan un alto nivel de satisfacción a cada persona que los desee para su consumo, colocando siempre a disposición a cada uno de nuestros clientes los productos en excelente condiciones y con toda la calidad humana de nuestro personal.

Ser la empresa que por su esfuerzo y capacidad logre que productos importantes para la familia del Oriente Colombiano puedan ser compartidos en el momento que los deseen.

2.2.3. Visión actual. Ser la empresa santandereana líder en la distribución de productos de consumo masivo, en servicio al cliente, en la formación y desarrollo de cada canal de su portafolio mayorista, de consumo, autoservicio, institucional y de provincia. También ser líderes en una alta satisfacción de todo su personal.

Adicionalmente existe un documento que es de valiosa ayuda para el desarrollo de esta monografía ya que ilustra aparte de la misión y la visión de la compañía, la reseña histórica, el organigrama y la estructura de legista y distribución de la compañía, así como los recursos físicos y el talento humano que la conforma.

Este documento servirá de apoyo para permitir un conocimiento mas amplio del tamaño de la compañía, la cobertura de mercado y su estrategia de distribución, lo que brindará la base para el desarrollo del plan estratégico institucional ajustado a las nuevas expectativas de la organización en conjunto con las nuevas tendencias del mercado.

Esta monografía utilizará como modelo para el desarrollo del plan estratégico institucional de populares limitada, el proceso de planeación desarrollado por el doctor ALFONSO OSORIO RUSSI en la POLICÍA NACIONAL. Este modelo de

planeación permitirá, siguiendo sus pasos y su metodología, llevar a cabo el proyecto basado en la experiencia exitosa de la Policía Nacional lógicamente ajustado a la escala de POPULARES LIMITADA

3. MARCO TEORICO

3.1 APROXIMACIÓN AL CONCEPTO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La Planeación Estratégica no es un tema nuevo, ya que desde tiempos remotos se ha venido aplicando para la consecución de diferentes objetivos, principalmente de conquista de tierras. Ya en el Siglo XX se le dio otra concepción, siempre en la búsqueda de planificar las acciones futuras y alcanzar lo deseado.

La Planeación Estratégica es un proceso apasionante que permite a una organización ser proactiva en vez de reactiva en la formulación de su futuro. Toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, estos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa, es decir, su tamaño, ya que esto implica que cantidad de planes y actividades debe de ejecutar cada unidad operativa, ya sea de niveles superiores o niveles inferiores. Para llegar a una conclusión exitosa luego de la aplicación de una estrategia, es importante el compromiso de todas las partes de la empresa, esto implica realizar un muy buen coordinado trabajo en equipo.³ También es importante señalar que la empresa debe precisar con exactitud y cuidado la misión a la que se va seguir, la misión es fundamental, ya que ésta representa las funciones operativas que se van a ejecutar en el mercado y suministrar a los consumidores.

Algunos textos precisan que la planeación estratégica es más un arte que una ciencia, esto lo fundamentan en el hecho de que para desarrollarla se tienen que elaborar preguntas inteligentes, explorar posibles respuestas, experimentar con

² Gerencia de la Planeación Estratégica (Alfonso Osorio Russi)

posibles soluciones y volver a empezar el proceso estratégico evaluando las respuestas obtenidas del último período.⁴

3.2. EL PROCESO DE EVOLUCIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA TRADICIONAL

Cuando Aníbal planeaba conquistar Roma se inició con la definición de la misión de su reino, luego formuló las estrategias, analizó los factores del medio ambiente y los comparó y combinó con sus propios recursos para determinar las tácticas, proyectos y pasos a seguir. Esto representa el proceso de Planificación Estratégica que se aplica hoy en día en cualquier empresa.

Igor Ansoff (1980), gran teórico de la estrategia identifica la aparición de la Planificación Estratégica con la década de 1960 y la asocia a los cambios en los impulsos y capacidades estratégicas. Para otros autores, la Planificación Estratégica como sistema de gerencia emerge formalmente en los años setenta, como resultado natural de la evolución del concepto de Planificación: Taylor manifestaba que el papel esencial del "management" exigía la planificación de las tareas que los empleados realizarían, el gerente pensaba el qué, cómo y cuándo ejecutar las tareas y el trabajador hacía.

Esto originó un cambio estructural hacia la multidivisional. La investigación y el desarrollo cobran mayor importancia; el lapso de tiempo entre la inversión de un bien y su introducción al mercado se reduce cada vez más y el ciclo de vida de los productos se acorta; la velocidad de los procesos causas, por una mayor competencia.⁵

³ Gerencia y Planeación Estratégica (Sallenave Jean Paúl)

⁴ www.deguate.com

La Planificación Estratégica la cual constituye un sistema gerencial que desplaza el énfasis en el "qué lograr" (objetivos) al "qué hacer" (estrategias) Con la Planificación Estratégica se busca concentrarse en sólo, aquellos objetivos factibles de lograr y en qué negocio o área competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno.

Hace falta impulsar el desarrollo cultural, esto significa que todas las personas relacionadas con la organización se desarrollen en su saber, en sus expectativas, en sus necesidades, y en sus formas de relacionarse y de enfrentar al mundo presente y futuro, esencialmente dinámico.

En la década de los sesenta, el término planeación a largo plazo "se usó para describir el sistema".

El proceso de Planificación Estratégica se comenzó a experimentar a mediados de los años setenta. En Venezuela se comienza algo más tarde.

En 1962 Alfred D. Chandler, basándose en las enseñanzas de la historia empresarial, especialmente la posterior a la Segunda Guerra Mundial y en la evolución de compañías como Sears, General Motors, Standard Oil (hoy Chevron Co.) y DuPont, definió la estrategia de una empresa como:

- La determinación de metas y objetivos a largo plazo.
- La adopción de cursos de acción para alcanzar las metas y objetivos.
- La asignación de recursos para alcanzar las metas.

Años más tarde, en 1978, Dan E. Schandel y Charles W. Hofer, en su libro **Strategy Formulation: Analytical Concepts**, escribieron sobre el proceso de la administración estratégica, describiéndolo como compuesto de dos etapas

claramente diferenciadas: la de análisis o planeación estratégica y la de implementación del plan estratégico.

El concepto de la planeación estratégica siguió evolucionando en la medida en que las empresas crecieron, se diversificaron y tuvieron que enfrentarse a un entorno que cambiaba vertiginosamente. Tres etapas se han identificado en ésta evolución:

1. La del portafolio de Inversiones, donde el plan estratégico se basaba en el análisis de la tasa de crecimiento de mercado del producto y su tasa de participación relativa en el mercado. Todos los productos de la empresa se evaluaban dentro de una matriz general para ser estructurados, sostenidos, eliminados u ordeñados.
2. La del potencial para generar utilidades futuras, donde el plan estratégico se orientaba con base al atractivo del mercado donde la empresa estuviera compitiendo y a la posición de la unidad estratégica de negocios (UEN) dentro de la industria.
3. La de los escenarios de juego, donde el plan estratégico comprende diferentes opciones dependiendo de la posición de la unidad estratégica de negocios (UEN) en la industria, del análisis de las fortalezas y debilidades de la empresa y de sus oportunidades y amenazas.⁶

3.3. DEFINICION

- Es la planeación de tipo general proyectada al logro de los objetivos institucionales de la empresa y tiene como finalidad básica el establecimiento de guías generales de acción de la misma. Este tipo de planeación se concibe

⁵ www.itlp.edu.mx

como el proceso que consiste en decidir sobre los objetivos de una organización, sobre los recursos que serán utilizados, y las políticas generales que orientarán la adquisición y administración de tales recursos, considerando a la empresa como una entidad total.

- Algunos autores la definen como un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr esas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener lo fines buscados. También es un proceso para decidir de antemano qué tipo de esfuerzos de planeación se deben hacer, cuándo y cómo deben realizarse, quién los llevará a cabo, y qué se hará con los resultados. La planeación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base a una realidad entendida. Las empresas la definen como un proceso continuo, flexible e integral, que genera una capacidad de dirección. Capacidad que da a los directivos la posibilidad de definir la evolución que debe de seguir su organización para aprovechar, en función de su situación interna, las oportunidades actuales y futuras del entorno.
- La planificación Estratégica es una herramienta por excelencia de la Gerencia Estratégica, consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la Misión y de sus objetivos, del medio ambiente y sus presiones y de los recursos disponibles. Sallenave (1991), afirma que "La Planificación Estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa.

- La Planificación Estratégica tiene por finalidad producir cambios profundos en los mercados de la organización y en la cultura interna.

La expresión Planificación Estratégica es un Plan Estratégico Corporativo, el cual se caracteriza fundamentalmente por coadyuvar a la racionalización de la toma de decisiones, se basa en la eficiencia institucional e integra la visión de largo plazo (filosofía de gestión), mediano plazo (planes estratégicos funcionales) y corto plazo (planes operativos). Es el conjunto de actividades formales encaminadas a producir una formulación estratégica. Estas actividades son de muy variado tipo y van desde una reunión anual de directivos para discutir las metas para el ejercicio entrante, hasta la obligatoria recopilación y envío de datos presupuestarios por parte de todas las unidades de la empresa a la unidad superior. Son aquellos mecanismos formales, es decir, de obligado cumplimiento a plazo fijo, que "fuerzan" el desarrollo de un plan estratégico para la empresa. Aporta una metodología al proceso de diseño estratégico, guían a la dirección en la tarea de diseñar la estrategia. La planificación estratégica no es sólo una herramienta clave para el directivo; implica necesariamente, un proceso interactivo de arriba abajo y de abajo arriba en la organización; la dirección general marca metas generales para la empresa (apoyada en la información de mercados recibida, con seguridad, de las unidades inferiores) y establece prioridades; las unidades inferiores determinan planes y presupuestos para el período siguiente; esos presupuestos son consolidados y corregidos por las unidades superiores, que vuelven a enviarlos hacia abajo, donde son nuevamente retocados, etc. Como consecuencia, el establecimiento de un sistema formal de planificación estratégica hace descender la preocupación estratégica a todos los niveles de la organización.

- Lo Que No Es La Planeación Estratégica: La planeación estratégica no trata de tomar decisiones futuras, ya que éstas sólo pueden tomarse en el momento.

La planeación del futuro exige que se haga la elección entre posibles sucesos futuros, pero las decisiones en sí, las cuales se toman con base en estos sucesos, sólo pueden hacerse en el momento. La planeación estratégica no pronostica las ventas de un producto para después determinar qué medidas tomar con el fin de asegurar la realización de tal pronóstico en relación con factores tales como: compras de material, instalaciones, mano de obra, etc. La planeación estratégica no representa una programación del futuro, ni tampoco el desarrollo de una serie de planes que sirvan de molde para usarse diariamente sin cambiarlos en el futuro lejano. La planeación estratégica debe ser flexible para poder aprovechar el conocimiento acerca del medio ambiente. La planeación estratégica no representa esfuerzo para sustituir la intuición y criterio de los directores. La planeación estratégica no es nada más un conjunto de planes funcionales o una extrapolación de los presupuestos actuales; es un enfoque de sistemas para guiar una empresa durante un tiempo a través de su medio ambiente, para lograr las metas dictadas.

3.4 CARACTERISTICAS

- Proceso continuo, flexible e integral.
- De vital importancia.
- Responsabilidad de la directiva.
- Participativo.
- Requiere de tiempo en información.
- Pensamiento estratégico cuantificable.
- Entorno.
- Administración estratégica.
- Cultural.

3.5 PLAN ESTRATEGICO INSTITUCIONAL

La planeación estratégica comprende varias etapas que son: Diagnostico estratégico, planeación estratégica, planeación táctica, planeación operativa y control estratégico. En la etapa de la planeación estratégica la alta gerencia define el PLAN ESTRATEGICO INSTITUCIONAL a largo plazo que comprende la Misión, Visión, Valores, Principios, Objetivos, Estrategias y Políticas.

3.6 MISIÓN

La misión o razón de ser de la organización es un breve enunciado que sintetiza los principales propósitos estratégicos y los valores esenciales que deberán ser conocidos, comprendidos y compartidos por todas las personas que colaboran en el desarrollo del negocio. El enunciado tendrá que dar sentido, rumbo y orientación a todas las actividades que se lleven a cabo cotidianamente en las diferentes áreas o departamentos de la organización, así como al trabajo y esfuerzo que realizan y aplican sus propietarios, directivos, gerentes y personal operativo.

La definición de la misión es el punto de partida del Sistema de Planeación Estratégica. Los propietarios y la alta dirección de la organización son quienes definen la misión de la organización, en virtud de su posición jerárquica y los elementos estratégicos que manejan, ellos tienen un conocimiento completo del negocio y el entendimiento de su evolución a mediano y largo plazos.

Una vez definida la misión deberá ser dada a conocer a todos los colaboradores de la empresa.⁷

⁶ Gerencia de la Planeación Estratégica (Alfonso Osorio Russi)

¿Cómo se define la misión?

- **Propósito.** En relación a este se identifica la pregunta ¿Cuál es la retribución que ofrece la organización a sus diferentes grupos de interés?. Los grupos de interés que rodean a la organización están conformados por los accionistas, los miembros de la alta dirección, la gerencia media, los empleados, los trabajadores los proveedores, los clientes, los familiares de los colaboradores, etc. La retribución se refiere a lo que la organización le entrega a cada uno de los diferentes grupos de interés por su participación dentro de la misma, es decir, la organización genera una serie de elementos intangibles que pueden ser percibidos y valorados por los diferentes grupos de interés como elementos de orgullo y de pertenencia hacia la organización.

3.7 VISION

La visión es aquella idea o conjunto de ideas que se tienen de la organización a futuro. Es el sueño máspreciado a largo plazo. Es la luz que ilumina el camino y le da un sentido estratégico a los planes, programas, proyectos, acciones y decisiones.

La visión, al igual que la misión es definida por los propietarios y la alta dirección de la organización. Es menester señalar que los dueños y directivos nutren sus mentes con ideas y opiniones de otros grupos de colaboradores en niveles gerencial y operativo, de igual forma se retroalimentan fundamentándose en el punto de vista de proveedores y clientes.

¿Cómo se define la visión? Para definir la visión de la organización a futuro, es necesario plantearnos tres preguntas básicas y dar respuesta a cada una de ellas.

- ¿Cuál es la principal idea a futuro que motiva el desarrollo de la organización?

Es importante visualizar mentalmente cuál es la principal motivación organizacional a futuro, que permite unir incondicionalmente el esfuerzo y compromiso de todos los colaboradores. Habiendo podido imaginar creativamente la principal idea a futuro, sin olvidar que ésta debe ser lo más realista posible, se deben anotar en una hoja para que la idea original no se pierda, es recomendable utilizar palabras sencillas y de uso común, conceptos claros y precisos que cualquier persona pueda comprender con facilidad.

- ¿En que aspectos estratégicos debemos concentrar los esfuerzos organizacionales para utilizar la principal idea a futuro? Se debe distinguir y separar los conceptos que se han anotado en la pregunta anterior, por ejemplo; si se decidió “ser proveedor preferente de la industria de bienes de capital”, ahora se tendrá que señalar cuales son los aspectos estratégicos en los que concentrarán los esfuerzos y empresariales para alcanzarla.

3.8 VALORES Y PRINCIPIOS

¿Cuáles son los valores y principios de la organización? Algunos de los principales valores y principios que toda organización toma en cuenta son: Honestidad, Dignidad, Lealtad, Integridad, Colaboración, Responsabilidad, Participación, Fidelidad, Sinceridad. Esos ejemplos de valores y principios al igual que otros muchos deben de ser jerarquizados dando prioridad a aquellos que, en su caso particular, deban ser atendidos, entendidos y vividos. Una vez identificados los valores y principios se deben definir con precisión, ya que esta tarea es de enorme utilidad para difundirla en el interior de la organización.

3.9 OBJETIVOS

Representan los resultados que la empresa desea obtener, son fines para alcanzar, establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse

transcurrido un tiempo específico.

Un objetivo estratégico es el marco de referencia con base en el cual se orientan todas las estrategias, planes, programas y proyectos específicos de la organización, el carácter de los objetivos estratégicos es principalmente cualitativo, aunque deben alcanzarse por la sucesión ordenada y cuantificable de metas continuas, su concepción es de largo plazo, pero su seguimiento y evaluación se realizan en periodos relativamente cortos.

¿Para que sirven los objetivos estratégicos? Los objetivos estratégicos son de utilidad para evaluar el desempeño general de la organización y medir el avance o rezago que manifiesta ésta en relación con los grandes propósitos empresariales. Los objetivos estratégicos son definidos por la alta dirección y los gerentes que coordinan las áreas estratégicas dentro de la organización. Esto es así en virtud de su conocimiento del negocio y de su necesario involucramiento y compromiso para alcanzarlos en los plazos previstos. Por otra parte la alta dirección tendrá que presentar al grupo de accionistas los objetivos estratégicos y en caso de que estos no cumplan sus expectativas se tendrán que replantear los objetivos estratégicos.

3.10 ESTRATEGIAS

Cursos de acción general o alternativas que muestran la dirección y el empleo de los recursos y esfuerzos, para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas.

Una estrategia es el conjunto de acciones orientadas hacia:

- Consolidar las fortalezas.
- Eliminar las debilidades.
- Aprovechar las oportunidades.
- Minimizar el impacto de las amenazas.
- Alcanzar los objetivos estratégicos.

3.11 POLÍTICAS GENERALES

Las políticas se definen como “Normas generales que sirven de guía al pensamiento y acción de los subordinados. Las políticas se apoyan de los objetivos y las precisan; por lo que comprometen a la dirección a seguir un curso de acción determinados para alcanzar objetivos específicos. Las políticas tienen que establecerse teniendo en cuenta la eficiencia de la empresa, ya que representan la estructura de la organización.

Las políticas dirigen el pensamiento y la actuación de los subordinados bajo condiciones de autoridad-obediencia, con el fin de realizar los objetivos fijados, es decir, los objetivos están contruidos por las políticas en virtud que les dan acción significativa.

A la dirección de la empresa le corresponde elaborar las políticas generales por lo cual, deben hacerse para cada uno de los departamentos, secciones o divisiones que existen en una compañía.

Las características principales de las políticas son:

- Observancia obligatoria.
- Generales.
- Se adaptan a las circunstancias específicas
- Orientan
- Encausan.
- Flexibles.
- Oportunas.
- Intervienen en la ejecución de labores.
- Participan en las operaciones de la empresa.
- Se revisan periódicamente.⁸

Las políticas y normas se refieren a la definición de los conceptos de productividad, eficiencia, calidad y rentabilidad, claro que la organización puede agregar otros conceptos que se consideren relevantes para la organización.

⁷ Gerencia de la Planeación Estratégica (Alfonso Osorio Russi)

4. PLAN ESTRATEGICO INSTITUCIONAL

4.1. DIAGNOSTICO INSTITUCIONAL

4.1.1 Factores claves del éxito. Para poder dar inicio al proceso de planeación estratégica, se deben determinar claramente cuales son los factores claves del éxito de POPULARES LIMITADA, ya que toda estrategia deberá estar enfocada hacia estos, de tal manera que se asegure anticipadamente el éxito de la planeación.

Los factores claves del éxito son:

- **Sistema de Distribución.** por el objeto social de POPULARS LIMITADA, que consiste en la comercialización y distribución de licores y productos de consumo masivo, se hace fundamental enfocar todos los esfuerzos y toda la organización hacia un manejo excelente del sistema de distribución que garantice el éxito de la operación.
- **Servicio.** está conformado por múltiples factores como servicio al cliente (externo e interno), oportunidad en despachos y entregas, entre otros, lo que asegurará un alto nivel de competitividad en el mercado.
- **Políticas de inventarios.** De la manera en que se manejes los inventarios de mercancías en la compañía, se asegurará el abastecimiento permanente a los clientes, eliminando oportunidades de crecimiento a la competencia; por otra parte las políticas de manejo de inventarios son un factor determinante en la estructura de costos de la compañía.

- **Mercadeo, publicidad y eventos.** Por el tipo de productos que comercializa POPULARES LIMITADA, es imperante contar con un departamento de mercadeo, publicidad y eventos que constituya una estrategia de acción clara que permita a la compañía mantener el posicionamiento hasta el momento alcanzado.
- **Capacidad y trayectoria financiera.** Especialmente en la comercialización de licores de monopolio como son Aguardiente y Ron los cuales requieren un alto grado de financiación, es necesario enfocar esfuerzos hacia el acceso a recursos financieros externos que se logra a través de la consolidación de relaciones y por el buen manejo y cumplimiento de los compromisos adquiridos.

4.1.2 Matriz del perfil competitivo

Cuadro 1. Matriz del perfil

FACTORES CLAVES DEL	PESO	POPULARES LTDA		COMPETIDOR 1		COMPETIDOR 2	
		CALIF.	P. PONDE	CALIF.	P. PONDE	CALIF.	P. PONDE
SISTEMA DE DISTRIBUCION	0,40	4	1,60	1	0,4	1	0,4
SERVICIO	0,20	2	0,40	2	0,4	3	0,6
POLITICA DE INVENTARIOS	0,10	4	0,40	3,5	0,35	3	0,3
CAPACIDAD Y TRAYECTORIA FINANCIERA	0,10	5	0,50	3	0,3	3	0,3
MERCADEO, PUBLICIDAD Y EVENTOS	0,20	2,5	0,50	1	0,2	3,8	0,76
TOTAL	1,00		3,40		1,65		2,36

Fuente: Los Autores

4.1.3 Análisis y diagnóstico del medio interno. En este diagnóstico no se tiene en cuenta el entorno; se analizan las FORTALEZAS y DEBILIDADES de POPULARES LIMITADA, permitiendo tener un panorama más claro de lo que es la empresa en sí para de ahí partir al desarrollo del plan estratégico institucional.

4.1.3.1 Fortalezas

- **Sistema de distribución y ventas:** En el sector de la comercialización es fundamental contar con un excelente sistema de distribución que garantice la cobertura de mercado de todos y cada uno de los productos que se representan. Actualmente POPULARES LIMITADA cuenta con un amplio canal de distribución que asegura el acceso a la población objetivo del mercado de licores y de productos de consumo masivo. Este sistema de distribución está clasificado en diferentes canales denominados Mayoristas, es decir, clientes que manejan volúmenes de compras superiores a cinco millones de pesos; Autoservicios que son todas las cadenas nacionales y locales y negocios de grandes superficies; Sitios de consumo, constituido por los bares, discotecas y tabernas, Canal Institucional, conformado por los Restaurantes, Hoteles y Clubes sociales; Canal de licoreras, estanquillos; Canal T.A.T que cubre todas las tiendas y superetes (micro mercados de barrio), moteles y cafés y por último el canal de oficina constituido por todas las ventas que se realizan en las instalaciones de la compañía y por lo general son minoristas. Estos canales se atienden en la totalidad de los municipios de los departamentos de Santander, Norte de Santander y Boyacá.

Figura 1. Sistema de Distribución



Fuente: Populares Ltda..

Los canales anteriormente mencionados están atendidos por una fuerza de ventas altamente capacitada y especializada en cada segmento, con un personal de apoyo constituido por las mercaderistas y degustadoras quienes realizan la labor de impulso de los productos, de la siguiente manera:

Cuadro 2. Personal de ventas y mercadeo en el Dpto. de Santander

CARGOS	CANTIDAD	
Personal vinculado directamente		
JEFES DE VENTAS		1
SUPERVISOR		3
JEFE DE MERCADEO		1
DIRECTOR EVENTOS		1
VENEDORES SENIOR		9
PREVENTISTAS		20
AUTOVENTA PROVINCIA		2
MERCADERISTAS		9
TOTAL		46
Personal ocasional		
IMPULSADORAS	18	
AUX. DE VENTAS	5	
TOTAL	23	

Fuente: Populares Ltda.

Cuadro 3. Personal de ventas y mercadeo en el Dpto. de norte de Santander

CARGOS	CANTIDAD
Personal vinculado directamente	
AGENTE-ADMINSTRADOR	1
VENEDORES SENIOR	4
PREVENTISTAS	5
MERCADERISTAS	2
IMPULSADORAS	1
TOTAL	13
Personal Ocasional	
IMPULSADORAS	2

Fuente: Populares Ltda.

Todo lo anterior se constituye como un factor clave del éxito, garantizando a la compañía el atractivo para las casas importadoras para la distribución exclusiva de sus productos

- Infraestructura física: En cuanto a la infraestructura física que es parte fundamental del sistema de distribución y ventas, la compañía cuenta con las siguientes características:

Cuadro 4. Infraestructura física.

ITEM	CANTIDAD
LOTE BUCARAMANGA	4.125 mts.
EDIFICIO (BODEGA) BUCARAMANGA	1.950 mts.
BODEGA CUCUTA	1
BODEGA BOYACÁ	1
VEHÍCULOS PROPIOS (CHEV NPR)	
BUCARAMANGA	6
CUCUTA	2
BOYACA	1
VEHÍCULOS LEASING (CHEV NPR)	
BUCARAMANGA	2
MONTACARGA	1
EQ. DE COMPUTO Y TECNOLOGIA	20

Fuente: Populares Ltda..

De acuerdo con la descripción anterior es fácilmente perceptible la capacidad que tiene la compañía de atender los compromisos adquiridos derivados de su actividad.

- Capacidad de Endeudamiento: a las anteriores cifras se debe sumar factores cualitativos como el cumplimiento estricto de las obligaciones financieras, el manejo excelente de las cuentas corrientes, la confianza y credibilidad de las entidades financieras en los socios y directivos de la compañía, la trayectoria de la empresa a lo largo de 30 años de labores entre otras.
- Productos líderes: Populares limitada, dentro de sus políticas estable que se distribuirán de forma exclusiva, productos de alta calidad y atractivos al consumidor, de tal manera que sumados al trabajo interno, se logre el liderazgo y la consolidación de las marcas en el mercado.

PORTAFOLIO DE PRODUCTOS

- FRITO LAY
- CERVEZA POLAR
- SUPER AREPA
- AGUARDIENTE CRISTAL
- RON VIEJO DE CALDAS
- CHIVAS REEGAL
- CONCHA Y TORO
- UNIBOL – PAPEL HIGIENICO SUPER NIEVE
- REFISAL
- ARCOR
- ARROZ GELVEZ
- RIVELINO
- COVINAL
- VINOS SANTA CAROLINA
- ADAMS
- DETERTGENTES DERSA.
- ATUN EL REY
- INCAUCA

- **Posicionamiento de mercado:** La compañía garantiza el posicionamiento de todos sus productos en el mercado, ya que cuenta con el respaldo de una trayectoria de trabajo de 30 años, y con la máxima experiencia en la comercialización de licores y productos de consumo masivo.
- **Reconocimiento y credibilidad:** Populares limitada ha logrado su consolidación en el mercado de manera que la población Colombiana la reconoce como una comercializadora líder y de gran credibilidad.
- **Personal calificado:** La compañía realiza un gran esfuerzo en materia de selección y formación de sus colaboradores, de tal manera que se asegure un perfil que este acorde a las expectativas y exigencias del negocio. Actualmente se cuenta con personal calificado, con mucha experiencia en cada una de las unidades de negocio, y existe la preocupación de que las personas que conforman la operación desarrollen capacidades a través de actividades de formación.

4.1.3.2 Debilidades

- **Altos costos financieros:** Esta debilidad se percibe básicamente por el requerimiento de deuda a corto plazo en el que la empresa tiene que incurrir para poder atender la demanda de licores, especialmente los licores de monopolio, que tienen un tratamiento especial ya que un alto porcentaje del valor de la mercancía (52% aprox) esta constituido por un impuesto departamental denominado IMPUESTO AL CONSUMO que se debe cancelar por anticipado a la empresa productora de licor, para que esta a su vez nos despache cualquier pedido de mercancía. Es importante tener en cuenta que la unidad de negocio de licores de monopolio como aguardiente y ron representa el 55% de las ventas totales de POPULARES LIMITADA. Para poder atender las necesidades de mercado, la empresa debe tener un

endeudamiento permanente muy alto, que se cubre a corto plazo, y en la temporada de final de año que es la de mayores ventas de la compañía este endeudamiento se incrementa en un 100% del promedio del año. Esta situación necesariamente genera unos pagos de intereses que corresponden aproximadamente al 17% del total de gastos anuales de la compañía.

- Rotación de cartera: EL tema de la cartera es considerado una debilidad pues esta derivado de la anterior condición de pago de impuestos anticipados. Para entender un poco este manejo es importante señalar la política de cartera general de la compañía que es crédito a 30 días para casi la totalidad de sus clientes; actualmente la cartera no presenta esta rotación que seria la ideal, se están manejando en promedio 60 días de rotación de cartera. Cabe anotar que el impuesto que la compañía cancela por anticipado al productor de licores debe ser financiado a treinta días a sus clientes, ya que se hace completamente dispendioso realizar una disgregación del precio final del licor en precio base e impuesto. Es entonces cuando se analiza que una rotación de cartera de mas de 35 días se convierte en debilidad ya que se traduce en mayores costos financieros y mayores intereses de deuda.
- Despachos oportunos: Actualmente en la compañía se presentan inconvenientes a la hora de realizar los despachos de mercancías a los clientes, especialmente cuando los pedidos van dirigidos a las cabeceras municipales de la provincia como son Barrancabermeja, San Gil, Socorro, Barbosa, Vélez, Cimitarra, Málaga entre otros. El principal problema es el manejo logístico que se esta dando al proceso de venta desde la toma del pedido por parte del asesor comercial, hasta el momento de la entrega por parte del área de bodega. Dado que el volumen de entregas es tan grande en la compañía, se requiere un tiempo mínimo de 24 horas entre la toma del pedido y el despacho, de manera que se pueda organizar la flota de transporte y los operarios para las entregas; sin embargo no existe conciencia por parte de

los asesores comerciales quienes entregan los pedidos en horas no programadas y pretenden que los despachos sean inmediatos. Esta desorganización genera traumatismos a la hora del alistamiento de la mercancía y atrasos en la consecución de vehículos fleteados. Otro factor que influye en esta debilidad es el posible desabastecimiento de la mercancía lo que genera agotados y por consiguiente no se pueden despachar a tiempo los pedidos.

- Servicio al cliente: Esta debilidad se constituye como la más importante y sobre la cual la compañía realiza esfuerzos para subsanarla. El servicio al cliente por parte de los funcionarios de la compañía no siempre es el mas adecuado. Es importante citar que en ocasiones cuando el cliente llega a la empresa con alguna duda o inconveniente, no se ve la disposición por parte del personal para aportar solución a estos impases. Argumentos tales como que ese inconveniente no hace parte de la labor específica que cada cual realiza, entre otros, genera un descontento hacia los clientes. En el área comercial existen asesores que se interesan poco por algún tipo de clientes que no generan grandes compras, por consiguiente se falla en este aspecto y se deja de visitar al cliente. Las anteriores situaciones ilustran en cierta medida que el foco de trabajo en la compañía debe ser hacia el servicio que se presta tanto a los clientes externos como a los clientes internos.

4.1.4 Análisis y diagnostico del medio externo. En este diagnóstico se tiene en cuenta el entorno; se analizan las OPORTUNIDADES Y AMENAZAS, del medio que en este caso es el sector del comercio y distribución de licores y productos de consumo masivo.

4.1.4.1 Oportunidades

- Mercado con tendencia al crecimiento: Esta oportunidad se enfoca hacia la tendencia del consumo de bebidas alcohólicas en Colombia el cual muestra un crecimiento sostenible en el mediano plazo; También se percibe la oportunidad de representar nuevas marcas de licores que ingresarían al mercado nacional como consecuencia de los tratados de libre comercio que se están desarrollando actualmente.
- Políticas de Gobierno: En el caso de la distribución de licores de monopolio, las políticas de gobierno hacen parte fundamental en el desarrollo de negocio, esto se da porque estos licores están grabados con un impuesto denominado IMPUESTO AL CONSUMO, el cual tiene destinación departamental y se enfoca única y exclusivamente a atender la salud y la educación. En esta medida, políticas de gobierno encaminadas a favorecer el sector de licores ofrece una oportunidad para POPULARES LIMITADA, es el caso de la lucha de las entidades gubernamentales para impedir el flagelo del CONTRABANDO DE LICORES, que se traduce en menores ventas y por consiguiente en menores ingreso par concepto de impuesto. Por otra parte, políticas de seguridad de los gobiernos ofrecen la tranquilidad para realizar el proceso de distribución y atender a una mayor población, especialmente en la provincia de los departamentos.
- Crecimiento y expansión a otros departamentos: Particularmente para POPULARES LIMITADA, esta oportunidad se puede enfocar desde la perspectiva de crecimiento y penetración de nuevos mercados en otros departamentos del país, esto es, la posibilidad de realizar un proceso de expansión y crecimiento principalmente enfocado hacia los departamentos limítrofes con Santander como lo son Norte de Santander, Boyacá y Cesar.

Esta situación permitiría configurar el negocio de POPULARES LIMITADA, y pasar de una cobertura departamental a una cobertura regional.

4.1.4.2 Amenazas

- Negocio altamente influenciado por política: Esta amenaza es fundamental en el negocio de los licores, particularmente en los aguardientes y rones de producción nacional que como ya se había mencionado, son monopolio de los departamentos por la destinación de las rentas que generan. Para entender mas la problemática es necesario explicar como opera este negocio. EL negocio de aguardientes y rones se constituye como monopolio de cada departamento y esta regulado por la constitución nacional, lo que determina que la producción y comercialización de estos licores debe estar en cabeza de los gobiernos departamentales, Sin embargo el gobierno permite realizar un CONVENIO de intercambio de licores entre departamentos, tendientes a aumentar los ingresos por concepto de las rentas de impuesto al consumo de licores para los departamentos que no producen buenos aguardientes y rones. Este convenio se realiza por períodos de tiempo que determinan los gobernadores de turno y queda sujeto al poder discrecional de cada gobernador participante del convenio. Por otra parte se realiza un CONTRATO DE DISTRIBUCIÓN previa adjudicación de la distribución por licitación publica, entre el distribuidor y la INDUSTRIA LICORERA para el manejo exclusivo de los productos en el departamento, este contrato también tiene un período de tiempo determinado por las partes y se renueva previo análisis de cumplimiento de cuotas y partes contractuales sin necesidad de realizar una nueva licitación. Una vez expuesto el manejo del convenio, es claro que esta situación se convierte en una amenaza considerable, ya que del manejo y las relaciones políticas por parte de los socios de la compañía y de la voluntad del gobernador de turno dependerá la permanencia y duración del convenio de

intercambio de licores y por consiguiente la distribución por parte de POPULARES.

- **Contrabando:** En la medida que las políticas de gobierno no sean suficientemente drásticas y efectivas para controlar el flagelo del contrabando en la sociedad, este siempre continuará siendo una amenaza importante ya que las cifras revelan que en caso se los licores importados que tienen un componente importante de impuesto, la torta se distribuye en 70% para el contrabando y solo un 30% para el licor legalmente distribuido. En el caso de los licores de monopolio como el aguardiente y ron, existe un tipo de contrabando denominado técnico, esto se da porque las tarifas del impuesto al consumo son determinadas por cada departamento existiendo diferencias importantes entre uno y otro, esto permite que un licor comprado en un departamento que impone un impuesto mas bajo, sea vendido en otro departamento con un impuesto alto, lo que da lugar al contrabando entre departamentos.
- **Cambios adversos en las políticas monetarias (tasas de interés):** Hasta el momento el comportamiento de las tasas de interés desde hace un para de años ha sido estable, con una DTF que se mantiene en el nivel de 7.80% aproximadamente, sin embargo un cambio en esta tendencia generado por situaciones de coyuntura económica podría afectar directamente el Estado de Perdidas y Ganancias, al incrementarse el rubro de gastos financieros, por concepto de pago de intereses de deuda, ya que el negocio tiene un alto componente de endeudamiento que facilita el manejo de los impuestos que se pagan por anticipado.

4.1.5 Matriz DOFA y DOFA cruzado

Cuadro 5. Matriz DOFA y DOFA cruzado

Análisis Matriz DOFA	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<ul style="list-style-type: none"> •Sistema de distribución y ventas •Infraestructura física •Capacid. de Endeudamiento •Productos líderes •Posicionamiento de mercado •Reconocimiento y credibilidad. •Personal calificado 	<ul style="list-style-type: none"> •Altos costos Financieros •Rotación de cartera •Despachos oportunos. •Servicio al Cliente
	OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS OFENSIVAS
<ul style="list-style-type: none"> •Mercado con tendencia al crecimientos •Políticas de Gobierno •Crecimiento y expansión a otros departamentos 	<ul style="list-style-type: none"> •Implementación de nuevas rutas y servicios Nocturnos •Nueva fuerza de ventas en puntos estratégicos •Penetración de productos en nuevos canales 	<ul style="list-style-type: none"> •Mecanismo financiero para pago directo a proveedores. •Política de pedidos de mercancías (ciclo negocio) •Políticas de cartera claras tendientes a reducir los días
AMENAZAS	ESTRAT. DEFENSIVAS	EST. DE SUPERVIVENCIA
<ul style="list-style-type: none"> •Negocio altamente influenciado por política •Contrabando •Cambios adversos en las políticas monetarias (tasas de interés) 	<ul style="list-style-type: none"> •Relaciones políticas •Campañas anti-contrabando •Capacidad de negociación de tasas preferenciales por historia bancaria y cumplimiento de compromisos financieros 	<ul style="list-style-type: none"> •Fidelización de Clientes •Servicio al cliente, ser los primeros. •Portafolio de productos diversificado •Cumplimiento de metas

Fuente: Los Autores

4.1.6 ANALISIS DE LA CADENA DE VALOR

4.1.6.1 Actividades primarias

- **MERCADEO:** Esta actividad es primordial para POPULARES LIMITADA, ya que en ella se diseñan las actividades tendientes al posicionamiento de los productos, mantenimiento del mercado, análisis de datos de ventas, análisis de la competencia y se desarrollan las campañas publicitarias y promocionales

que permitan el cumplimiento de las metas propuestas por la dirección y se incentive a los clientes a preferir los productos de la compañía.

- **VENTAS:** Esta actividad se constituye como el puente entre el cliente y la compañía. La misión es atraer nuevos clientes, mantener los clientes activos y atender todas sus necesidades dando a conocer el catálogo de productos que distribuye la compañía. Adicionalmente se transmite la información a la empresa de manera que se satisfagan oportunamente las necesidades de los clientes.
- **LOGISTICA INTERNA:** en esta actividad se desarrollan varias tareas importantes que permiten la organización y la atención oportuna en la logística externa. Entre estas actividades fundamentales se encuentra la de INVENTARIOS de tal manera que se tenga el dato actualizado de las existencias, los costos de mercancía, entre otros. Otra actividad fundamental es la de CARTERA ya que en este punto de la logística se determina el estado en el cual el cliente se encuentra en cuanto a los pagos que ha realizado, las notas a cargo de su cuenta, los cupos de crédito aprobados, etc.
- **LOGISTICA EXTERNA:** Esta actividad se constituye como un factor clave del éxito. La logística externa la conforman todas las actividades que permiten que los productos lleguen oportunamente a los clientes. Comenzando por la facturación, y fundamentalmente las actividades de almacenamiento de los productos, la organización de la mercancía para los despachos, el alistamiento de la flota de transporte, la coordinación para los despachos y viajes hacia la provincia, entre otros. De esta manera se pueden atender los requerimientos de todos los canales de distribución.

4.1.6.2 Actividades de apoyo

- **INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA:** Consta de varias actividades incluyendo la administración general y el proceso administrativo: planeación, organización, dirección y control, y las actividades relacionadas con finanzas, contabilidad, asuntos legales, gubernamentales, entre otros. Las actividades anteriormente mencionadas ofrecen apoyo a toda la cadena de valor y no a una actividad en particular. En populares limitada existe una Gerencia General, Una gerencia financiera, una Gerencia comercial, las correspondientes auditorías internas y externas, Un agente administrador en la agencia de Cúcuta, y el departamento de sistemas, entre otros.
- **ABASTECIMIENTO:** En esta actividad, la compañía se abastece de los insumos necesarios que nutren la cadena de valor, en el caso puntal de la operación de distribución se trata de las mercancías necesarias para la comercialización y para atender la demanda de la población.

Cuadro 6. Cadena de valor de populares limitada

ACTIVIDADES DE APOYO	INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA			
	ABASTECIMIENTO			
ACTIVIDADES PRIMARIAS	MERCADEO	VENTAS	LOGISTICA INTERNA	LOGISTICA EXTERNA

Fuente: Los Autores

4.1.7 Análisis Sectorial. En el análisis sectorial de la empresa POPULARES LIMITADA, se hará especial énfasis en la comercialización de licores de monopolio como son el AGUARDIENTE y el RON, ya que esta unidad de negocio constituye aproximadamente el 55% de los ingresos totales de la compañía.

El mercado de licores en Santander está dividido en dos grupos, el primero es el de la comercialización y distribución de licores de monopolio, conformado por los Aguardientes y los Rones, y el segundo por los licores importados. El término de monopolio en los licores se refiere a que cada departamento es el dueño de la producción y comercialización del aguardiente y el ron ya que estos productos están gravados por un impuesto denominado IMPUESTO AL CONSUMO, que hace parte fundamental de las rentas territoriales y cuya destinación específica es la salud y la educación.

El mercado de licores y las rentas departamentales están reglamentadas por el estatuto tributario departamental, sancionado por las Asambleas Departamentales.

Los departamentos deben asegurar sus rentas por concepto de impuesto al consumo, ya que se constituyen como fuentes de mayores ingresos. En el caso de varios departamentos cuyas licoreras, que son entidades de carácter público, no son rentables y no producen un buen aguardiente o un buen ron, se ven en la necesidad de realizar convenios de intercambio de licores, reglamentados igualmente por el estatuto tributario departamental, el cual permite que estos productos se comercialicen en los departamentos firmantes del convenio, recaudando las rentas el departamento que consume el licor.

En el caso del departamento de Santander, hasta hace algunos años (aproximadamente 15) existió la EMPRESA DE LICORES DE SANTANDER, que producía el AGUARDIENTE SUPERIOR y el RON BUCARO. Esta empresa

presentaba problemas financieros catastróficos y un pasivo pensional inmanejable lo que obligo al gobierno departamental a llevar a cabo su liquidación.

Esta situación generaría un detrimento de las rentas departamentales ya que se dejaría de percibir los ingresos por concepto de impuesto al consumo de los licores de monopolio de Santander. Al presentarse esta situación se realizó en el año de 1.993 el primer convenio para la introducción de un aguardiente, diferente del Superior, al departamento de Santander con el departamento de Caldas, lo cual permitió la comercialización legal del AGUARDIENTE CRISTAL en el departamento de Santander.

Es así como se vienen realizando los convenios principalmente con los departamentos cuyas fábricas de licores, siendo entidades gubernamental, son rentables y presentan utilidades. Es el caso de las licoreras de Cundinamarca, Caldas, Antioquia y Valle, que producen los aguardientes de mayor venta en el país. Estos convenios son discrecionales de cada gobernante para el período de ejecución, pero por lo general se realizan por lapsos de 5 años.

Una vez realizado el Convenio entre Departamentos, las licoreras realizan un proceso de licitación pública el cual pretende escoger quien será el distribuidor autorizado y exclusivo de sus productos en cada departamento. En el caso de la licorera de Caldas, POPULARES LIMITADA es el distribuidor exclusivo de sus productos desde el año de 1989 para el Ron y 1993 para el Aguardiente. Estos contratos se renuevan automáticamente previa auditoria y revisión de cifras y cumplimientos por parte de las partes contractuales. El tiempo de cada contrato también es discreción de las partes y se realizan hasta por 5 años.

Por varios años, desde el año 1993 hasta el año 2001, el mercado de Santander era compartido por dos marcas de aguardientes, el aguardiente Superior y el aguardiente Cristal. Posteriormente se firman los convenios entre los

departamentos de Santander y Antioquia y entre Santander y Cundinamarca y es así como en el año 2002 se incrementa la competencia de licores de monopolio compartiendo el mercado los aguardientes Superior, Cristal, Antioqueño y Néctar.

En Santander, el mercado del aguardiente expresado en Botellas de 750 ml, es de 2.200.000 unidades y en el caso de los rones es de 600.000 unidades.

La siguiente tabla muestra el comportamiento de los Aguardientes y Rones durante los últimos 5 años, y corresponde al dato de las compras y legalizaciones que realizaron los distribuidores Autorizados en el departamento de Santander durante cada período. (Datos expresados en botellas de 750.ml)

Cuadro 7. Comportamiento de los Aguardientes y Rones durante los últimos 5 años.

AGUARDIENTES

MARCA	2,000	2,001	2,002	2,003	2,004
ANTIOQUEÑO	8,150	0	107,118	97,476	444,659
CRISTAL	1,164,765	1,489,938	1,281,748	1,252,524	1,258,500
NECTAR	0	0	228,599	195,588	234,399
SUPERIOR	1,105,236	882,758	85,304	726,484	259,912
TOTAL	2,278,151	2,372,696	1,702,769	2,272,072	2,197,470

AGUARDIENTES

MARCA	2,000	2,001	2,002	2,003	2,004
ANTIOQUEÑO	0.4%	0.0%	6.3%	4.3%	20.2%
CRISTAL	51.1%	62.8%	75.3%	55.1%	57.3%
NECTAR	0.0%	0.0%	13.4%	8.6%	10.7%
SUPERIOR	48.5%	37.2%	5.0%	32.0%	11.8%
TOTAL	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Fuente: Populares Ltda..

En el caso de los aguardientes se presenta el siguiente análisis:

En el año 2000 solo existía el convenio de intercambio de licores en entre el Departamento de Santander y el Departamento de Caldas, el mercado estaba repartido por casi por partes iguales. En el año 2001 el aguardiente Cristal gana mercado y comienza a presentarse una diferencia importante en donde este presenta una participación de mercado del 62.8% frente al aguardiente Superior cuya participación pasa a ser del 37.2%.

Para el año 2002 las condiciones del mercado son diferentes pues se desarrollan los convenios con la licorera de Antioquia y la licorera de Cundinamarca. En el primer caso, la licorera de Antioquia nombra como distribuidor exclusivo a una empresa que no tenía experiencia en el manejo de licores. Aunque desarrollo una labor tímida, la participación del aguardiente Antioqueño para este año es del 6.3%, sin embargo la falta de experiencia del negocio y la falta de respaldo y solidez financiera los obligo a entregar la distribución. El Aguardiente Cristal repunta su participación en uno de los mejores años de operación ganando el 75.3% de participación de mercado, lógicamente aprovechando la coyuntura que presentaban las otras marcas competidoras. El aguardiente Superior presenta su mayor caída del mercado con un 5% de participación. Esta situación obliga a realizar un proceso de licitación por parte del Departamento de Santander en el cual se contrataría la maquila para la producción del aguardiente Superior. Después de este proceso se adjudica la maquila a la licorera de Cundinamarca. En el caso del aguardiente Néctar, este ingresa y toma una importante parte del mercado con un 13.4% de participación.

La distribución del aguardiente Néctar y el Aguardiente Superior es desarrollada por un consorcio denominado LICORESA S.A. conformado por dos empresas de tradición en el negocio de licores en Santander, PUYANA Y COMPAÑÍA y COMERCIALIZADORA TERRAZA VERACRUZ.

Para el año 2003 el mercado ya es un poco mas estable, la licorera de Antioquia adjudica la distribución directa de sus productos al consorcio CONANTIOQUEÑO, cuyos propietarios son también personas conocedoras del negocio de los licores.

Este año el Aguardiente Superior gana participación en el mercado con un 32% ya que se enfocan fuerzas al mercadeo de la marca especialmente en la provincia del departamento de Santander. El aguardiente Cristal repunta la mayor participación en el mercado con un 55.1% y los otros aguardientes se mantiene con participaciones bajas.

El año 2004 se presentan fenómenos en el sector de licores que son importantes para analizar.

El caso del aguardiente antioqueño presenta un crecimiento considerable, ganando una participación de mercado del 20.2%, este incremento esta ligado a una agresiva campaña de publicidad que pretende captar la atención de los consumidores. El aguardiente Cristal, líder en el mercado realiza estrategias de defensa de mercado y logra ganar algunos puntos de participación respecto de año anterior, con un 57.3%.

En cuanto al aguardiente Néctar, este ganas algunos puntos en el mercado y arroja una participación del 10.7%, sin embargo la situación atípica es la dramática caída del Aguardiente Superior que después de estar en el año 2003 en un 32%, pasa a tener una participación en el 2004 del 11.8%.

Las anteriores cifras nos llevan a percibir que el mercado del aguardiente Superior estas siendo arrebatado por el aguardiente Antioqueño el cual presento el incremento mas significativo en la participación del mercado. Este crecimiento del aguardiente antioqueño se refleja principalmente en las zonas de la provincia de Santander.

Cuadro 8. Incremento en la participación del mercado.

RONES

MARCA	2,000	2,001	2,002	2,003	2,004
MEDELLIN	0.6%	0.0%	2.5%	1.9%	8.7%
V. DE CALDAS	84.9%	82.6%	78.4%	81.1%	77.4%
SANTAFE	14.5%	17.4%	19.2%	17.0%	13.9%
TOTAL	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Fuente: Populares Ltda..

En cuanto a las cifras del Ron se puede apreciar lo siguiente:

El mercado total promedio de rones en el departamento de Santander es de aproximadamente 600.000 botellas de 750 ml, mercado potencial ya que presenta una tendencia de crecimiento sostenido, al contrario de los aguardientes que presentan a nivel nacional una caída aproximada de 10%.

Se percibe claramente que el Ron Viejo de Caldas, distribuido por POPULARES LIMITADA, es el líder en el mercado de Santander ostentando una participación del mercado en el año 2004 del 77.4%.

En el mercado global de licores de monopolio en el Departamento de Santander podemos observar lo siguiente:

Cuadro 9. Monopolio en el Departamento de Santander

TOTAL MERCADO LICORES DE MONOPOLIO SANTANDER

LICORERA	2,000	2,001	2,002	2,003	2,004
ANTIOQUIA	11,450	0	120,429	107,520	497,156
CALDAS	1,633,337	1,915,064	1,702,922	1,675,570	1,723,276
CUNDINAM.	79,800	89,600	331,663	284,316	317,767
MAQUILA CUND.	1,105,236	882,758	85,304	726,484	259,912
TOTAL	2,829,823	2,887,422	2,240,318	2,793,890	2,798,111

TOTAL MERCADO LICORES DE MONOPOLIO SANTANDER

LICORERA	2,000	2,001	2,002	2,003	2,004
ANTIOQUIA	0.4%	0.0%	5.4%	3.8%	17.8%
CALDAS	57.7%	66.3%	76.0%	60.0%	61.6%
CUNDINAM.	2.8%	3.1%	14.8%	10.2%	11.4%
MAQUILA CUND.	39.1%	30.6%	3.8%	26.0%	9.3%
TOTAL	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Fuente: Populares Ltda..

Lo que arrojan los anteriores cuadros permiten ver que POPULARES LIMITADA ha sido el líder en distribución de licores de monopolio en los últimos 5 años. Esta situación se mantendrá ya que a comparación de los demás distribuidores, POPULARES presenta ventajas competitivas como lo son el sistema de distribución, la solidez financiera, entre otras, que aseguran el éxito en el negocio en los próximos años.

4.1.8 Análisis encuestas. Como se dejó anotado en la metodología utilizada, se realizó una encuesta con el fin de involucrar a todo el personal de la compañía en el proceso de formulación del rumbo estratégico institucional de POPULARES LIMITADA y adicionalmente apreciar y analizar el nivel de conocimiento y satisfacción de cada uno de los empleados hacia la empresa. Para tal fin, se diseñó la siguiente encuesta, la cual se distribuyó para su desarrollo en tres grandes grupos funcionales, Administración, Ventas y Bodega, considerados claves en el desarrollo de la cadena de valor. (ver anexo No. 2)

4.1.8.1 Resultados de la tabulación. Al tratarse de una encuesta en la cual cinco de seis preguntas son abiertas, se estandarizó un tipo de respuesta acorde a los comentarios de cada encuestado, permitiendo mantener un parámetro que facilite la tabulación de las mismas. En el caso de la pregunta de selección, se tomaron en cuenta todos los resultados y se clasificaron en orden de mayor a menor frecuencia.

PREGUNTA No. 1: Defina con sus palabras a que se dedica POPULARES LIMITADA.

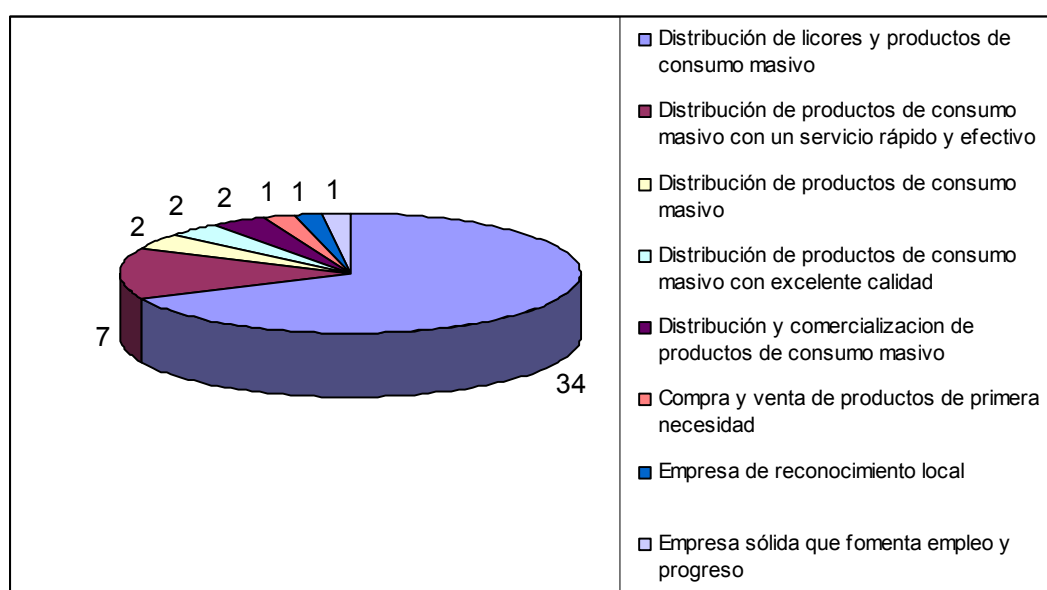
Cuadro 10. A qué se dedica POPULARES LTDA.

Respuestas	Frecuencia
Distribución de licores y productos de consumo masivo	34
Distribución de productos de consumo masivo con un servicio rápido y efectivo	7
Distribución de productos de consumo masivo	2
Distribución de productos de consumo masivo con excelente calidad	2
Distribución y comercialización de productos de consumo masivo	2
Compra y venta de productos de primera necesidad	1
Empresa de reconocimiento local	1
Empresa sólida que fomenta empleo y progreso	1

Fuente: Los Autores

Con la anterior pregunta se pretendía tener una visión global acerca del conocimiento que tienen los empleados de POPULARES LIMITADA, de la actividad a la que esta empresa se dedica. Los resultados permiten percibir el alto nivel de conocimiento que se tiene del objeto social que es el de DISTRIBUIR

Figura 2. A qué se dedica POPULARES LTDA.



Fuente: Los Autores

LICORES Y PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO. Sin embargo es importante enmarcar esta definición en un plano geográfico, ya que el campo de acción de Populares son los departamentos de Santander y Norte de Santander. Por otra parte, se aprecia la importancia que tiene para los empleados el servicio rápido y efectivo que presta la compañía en la realización de sus tareas y procesos.

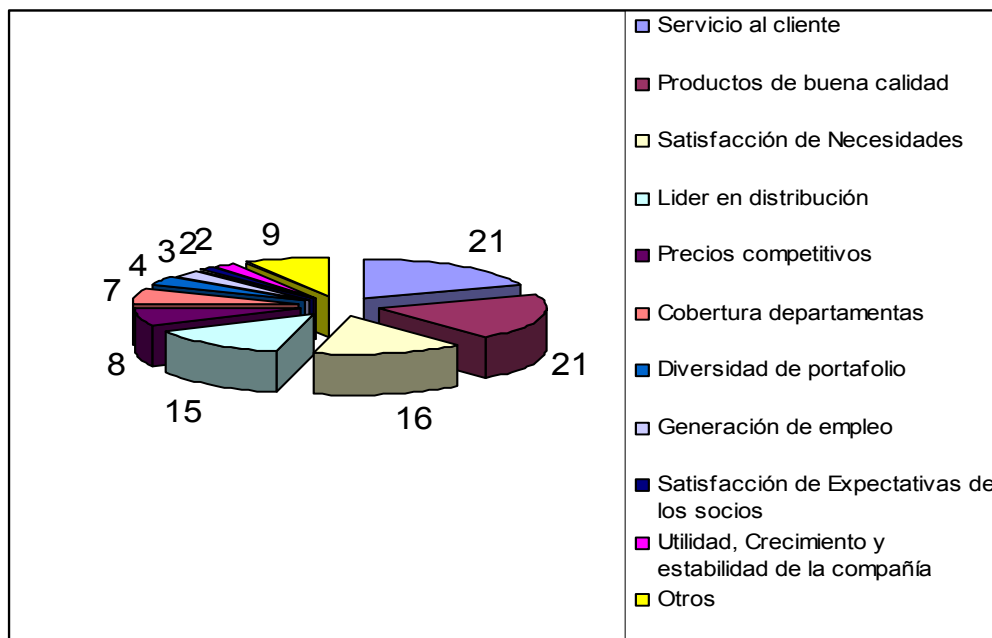
PREGUNTA NO. 2: Explique cual es según su punto de vista la MISIÓN de POPULARES LIMITADA.

Cuadro 11. La Misión de POPULARES LTDA.

Respuestas	Frecuencia
Servicio al cliente	21
Productos de buena calidad	21
Satisfacción de Necesidades	16
Lider en distribución	15
Precios competitivos	8
Cobertura departamentas	7
Diversidad de portafolio	4
Generación de empleo	3
Satisfacción de Expectativas de los socios	2
Utilidad, Crecimiento y estabilidad de la compañía	2
Otros	9

Fuente: Los Autores

Figura 3. La Misión de POPULARES LTDA.



Fuente: Los Autores

Para la formulación de la misión, se tendrá en cuenta la frecuencia de respuestas ante esta pregunta de manera que las ideas de los empleados sirvan de parámetro fundamental.

Se percibe la importancia que debe tener el servicio al cliente, la oportunidad en todos los procesos, la calidad en atención ya que se constituye como un factor clave del éxito en POPULARES LIMITADA. También se plasma la importancia de comercializar productos de alta calidad que satisfagan las necesidades de la comunidad.

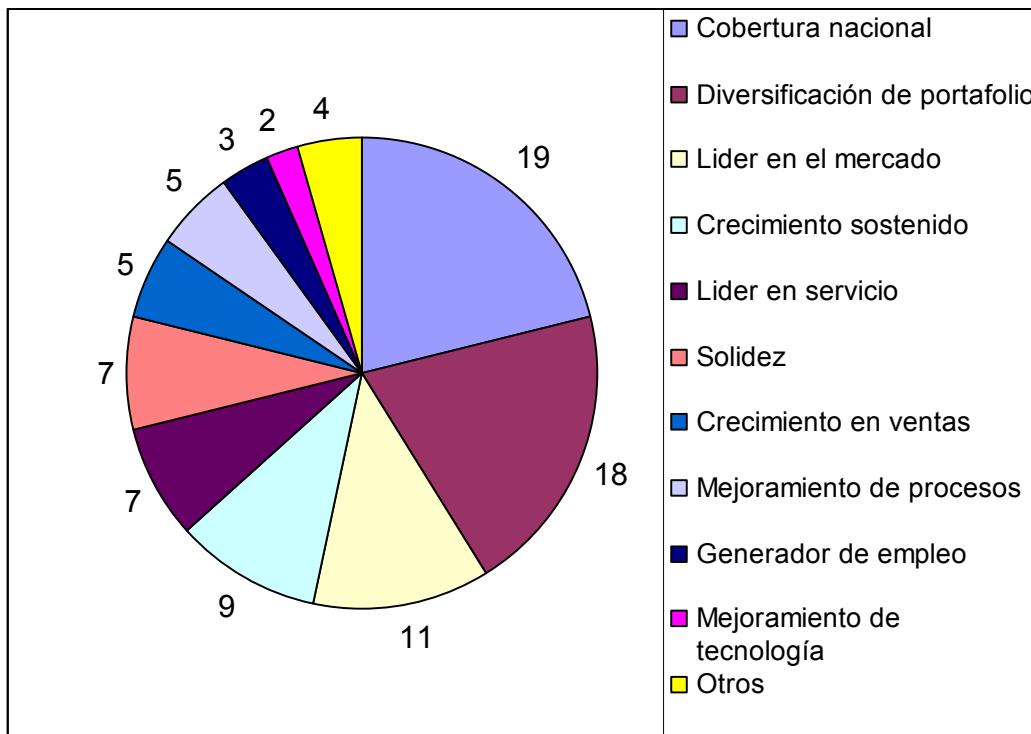
PREGUNTA NO. 3: Pensando en el futuro, ¿como ve usted a POPULARES LIMITADA en 5 años?

Cuadro 12. ¿Cómo ve usted a POPULARES LIMITADA en 5 años?

Respuestas	Frecuencia
Cobertura nacional	19
Diversificación de portafolio	18
Lider en el mercado	11
Crecimiento sostenido	9
Lider en servicio	7
Solidez	7
Crecimiento en ventas	5
Mejoramiento de procesos	5
Generador de empleo	3
Mejoramiento de tecnología	2
Otros	4

Fuente: Los Autores

Figura 4. ¿Cómo ve usted a POPULARES LIMITADA en 5 años?



Fuente: Los Autores

Las respuestas a esta pregunta arrojan el sueño colectivo respecto del futuro de POPULARES LIMITADA, el cual proyecta crecimiento, cobertura nacional, mayores y mejores líneas, y en general consolidación de liderazgo en el mercado nacional.

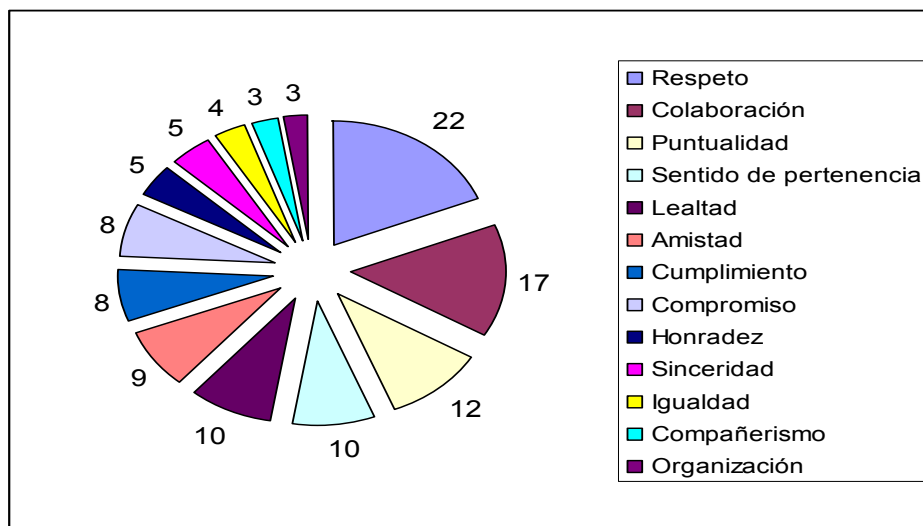
PREGUNTA NO. 4: Enuncie 5 valores que usted piense caracterizan a todo empleado que labora en POPULARES LIMITADA.

Cuadro 13. Valores que caracterizan a todo empleado de POPULARES LTDA.

Respeto	22
Colaboración	17
Puntualidad	12
Sentido de pertenencia	10
Lealtad	10
Amistad	9
Cumplimiento	8
Compromiso	8
Honradez	5
Sinceridad	5
Igualdad	4
Compañerismo	3
Organización	3
Otros	46

Fuente: Los Autores

Figura 5. Valores que caracterizan a todo empleado de POPULARES LTDA.



Fuente: Los Autores

Para efectos de determinar los valores que identifican a los empleados de POPULARS LIMITADA, se tendrán en cuenta las seis respuestas que tienen mayor frecuencia, ya que representan la opinión general del grupo, en concordancia con las ideas recogidas de la alta gerencia.

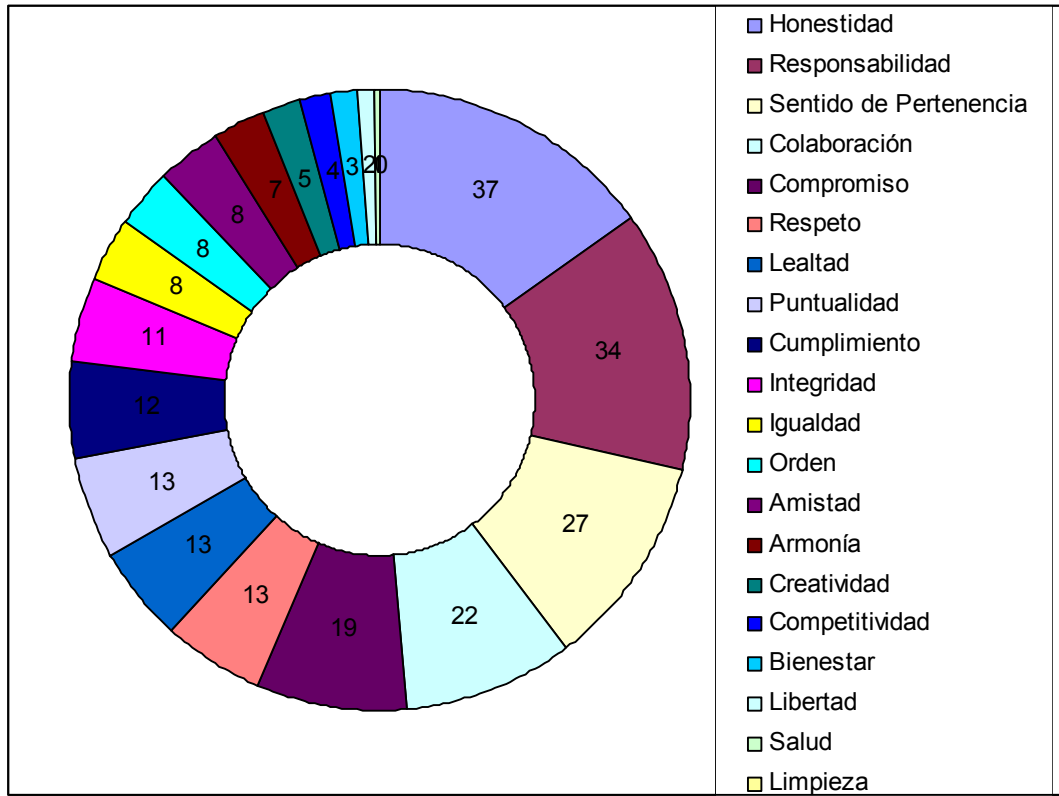
PREGUNTA NO. 5: De la lista de palabras que encontrará a continuación escoja las 5 con las cuales mas se identifica y le gustaría que existieran en su lugar de trabajo o empresa.

Cuadro 14. Palabras que le gustaría que existieran en su lugar de trabajo o empresa.

Respuestas	Frecuencia
Honestidad	37
Responsabilidad	34
Sentido de Pertenencia	27
Colaboración	22
Compromiso	19
Respeto	13
Lealtad	13
Puntualidad	13
Cumplimiento	12
Integridad	11
Igualdad	8
Orden	8
Amistad	8
Armonía	7
Creatividad	5
Competitividad	4
Bienestar	3
Libertad	2
Salud	1
Limpieza	0

Fuente: Los Autores

Figura 6. Palabras que le gustaría que existieran en su lugar de trabajo o empresa.



Fuente: Los Autores

Si bien se tienen en cuenta las respuestas que dieron los empleados de la organización a esta pregunta, los principios son formulados directamente por la alta gerencia, de manera que se constituyan como los pilares de conducta en la compañía.

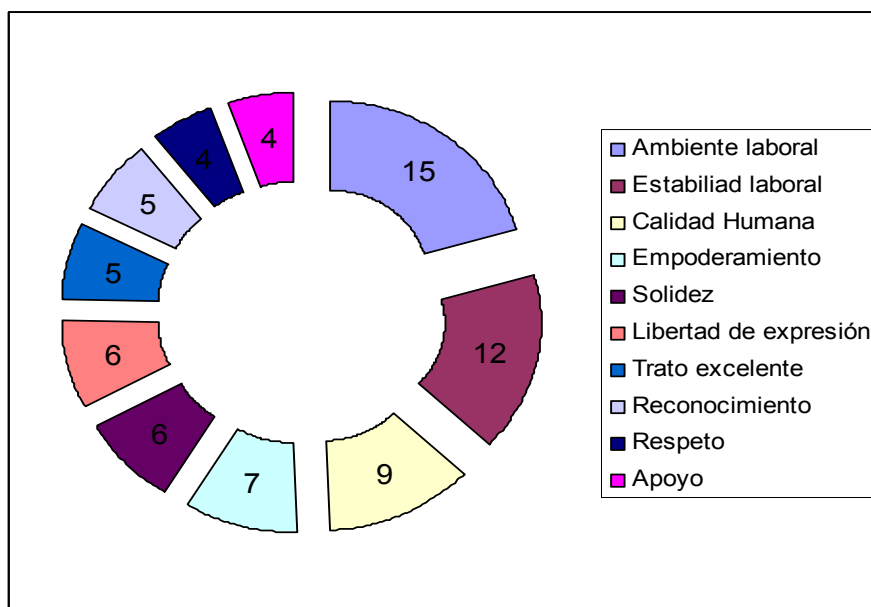
PREGUNTA NO. 6: ¿Que es lo que mas le llama la atención de trabajar en POPULARES LIMITADA?.

Cuadro 15. ¿Que es lo que mas le llama la atención de trabajar en POPULARES LTDA.?.

Respuestas	Frecuencia
Ambiente laboral	15
Estabiliad laboral	12
Calidad Humana	9
Empoderamiento	7
Solidez	6
Libertad de expresión	6
Trato excelente	5
Reconocimiento	5
Respeto	4
Apoyo	4
Otros	38

Fuente: Los Autores

Figura 7. ¿Que es lo que mas le llama la atención de trabajar en POPULARES LTDA.?.



Fuente: Los Autores

El propósito de esta pregunta es el de percibir cual es el nivel de motivación y el motor que impulsa a cada uno de los empleados a ser parte o permanecer en la organización. Se observa que factores como el ambiente laboral, la estabilidad y la calidad humana son determinantes en este aspecto.

Para la organización y en especial para sus directivos es importante percibir que sus colaboradores desempeñan sus labores en un ambiente agradable, altamente motivados por la estabilidad laboral y con un compromiso firme, lo que permite visualizar un alto sentido de pertenencia y una total disposición para hacer parte de la definición del rumbo estratégico de la compañía.

5. FORMULACION DEL PLAN ESTREATEGIO INSTITUCIONAL

5.1 MISION

Satisfacer las expectativas y necesidades de los Clientes, socios, empleados, proveedores y colaboradores a través de la distribución de licores y productos de consumo masivo de alta calidad ofreciendo un excelente servicio y generando valor para la compañía.

5.2 VISION

En el año 2.010, POPULARES LIMITADA, se consolida como empresa reconocida a nivel nacional por su cobertura y diversidad de portafolio, líder en distribución y servicio, con procesos de alta calidad que garantizan el crecimiento sostenido y la generación de empleo.

El gran sentido de pertenencia, la calidad humana, el respeto y la responsabilidad, son el motor que impulsa el éxito de la Compañía.

5.3 PRINCIPIOS

HONESTIDAD: En POPULARES LIMITADA, todas las acciones están enmarcadas por la honradez y transparencia de manera que se afianza la confianza y se genera un ambiente de cordialidad y libertad.

RESPONSABILIDAD: Transcendemos el sentido de responsabilidad más allá de las tareas cotidianas y el cumplimiento de los compromisos adquiridos con los acreedores, proveedores y clientes, asumiendo una actitud responsable frente a la familia, las creencias y la sociedad en general.

SENTIDO DE PERTENENCIA: Cada día nos sentimos más compenetrados con la empresa, identificados con su rumbo estratégico, consientes que hemos participado en el proceso y que todos colaboramos en la realización de las metas propuestas, la empresa es nuestro segundo hogar y como tal la sentimos nuestra.

COLABORACION: Buscamos el mejoramiento continuo del desempeño, mediante el trabajo en equipo, mantenemos un excelente ambiente laboral para trabajar con motivación y afianzamos las relaciones con todos los colaboradores.

COMPROMISO: Estamos comprometidos con las tareas que realizamos diariamente, actuamos con transparencia y tranquilidad, cumplimos los obligaciones adquiridas. Nos identificamos con la misión y objetivos de la compañía, trabajamos con ética, motivación y constancia.

5.4 OBJETIVOS

- Optimizar la estructura financiera de la compañía con el fin de maximizar la generación de valor.
- Lograr un crecimiento sostenido en cobertura, el cual garantice el posicionamiento de POPULARES LIMITADA en el territorio nacional.
- Lograr un crecimiento sostenido en Ventas, que permita afianzar la estructura general del negocio.
- Implementar un sistema de mejoramiento de procesos que asegure la certificación de la calidad.
- Consolidar un excelente sistema de distribución y logística, que permita la plena satisfacción de todos nuestros clientes.

5.5 ESTRATEGIAS

“Optimizar la estructura financiera de la compañía con el fin de maximizar la generación de valor”

- Se efectuará un presupuesto general de gastos con un estricto control mensual para su cumplimiento. Este presupuesto se realizará involucrando directamente a la gerencia general y el comité financiero, los cuales revisarán minuciosamente cada uno de los gastos ejecutados en el año inmediatamente anterior y proyectándolos de acuerdo a las políticas de mercado y expectativas de los socios al año siguiente. Adicionalmente se realizaran comités financieros mensuales en los que se evaluaran detalladamente los gastos ejecutados comparados con el presupuesto para realizar las correcciones y ajustes necesarios.
- Afianzar la capacidad de negociación frente a las entidades financieras con el fin de acceder a tasas de interés más bajas que permitan optimizar los gastos financieros de la compañía.
- Se desarrollará una política de inventarios justo a tiempo que evite la inmovilización de recursos financieros.

“Lograr un crecimiento sostenido en cobertura, el cual garantice el posicionamiento de POPULARES LIMITADA en el territorio nacional.”

- Se implementarán dos programas de penetración de mercado en los departamentos de Boyacá y Cesar y un programa de consolidación de negocio en el departamento de Norte de Santander.
- Se desarrollarán estudios de mercado enfocados al negocio de las bebidas alcohólicas para determinar las oportunidades de mercado en los departamentos anteriormente mencionados.

- Se concretarán los contratos para la distribución exclusiva de licores importados en el departamento de Boyacá y de Norte de Santander y de cerveza para el departamento del Cesar.
- Es necesario desarrollar una reorganización de la estructura de POPULARES LIMITADA, en su casa matriz en Santander, que permita realizar la labor de gestión y control de las agencias en los demás departamentos. La información se centralizará en la casa matriz.
- Se diseñará la estructura física y de ventas requerida y ajustada a las condiciones de mercado de cada departamento.

“Lograr un crecimiento sostenido en Ventas, que permita afianzar la estructura general del negocio.”

- Se debe desarrollar un presupuesto de ventas que sea alcanzable y ajustado a las condiciones del mercado, el cual será entregado a la fuerza de ventas para su estricto cumplimiento.
- Se mantendrán incentivos y bonificaciones para la fuerza de ventas que aseguren el cumplimiento de los presupuestos.
- Trabajaremos por la consecución de nuevas líneas y la diversificación de portafolio que permita generar mayores ingresos.
- El departamento de mercadeo y publicidad desarrollará planes e incentivos para los clientes encaminados a generar mayores ventas, así como campañas de impulso que incentiven el consumo de licores en todos los canales de distribución que son atendidos en la compañía.

“Implementar un sistema de mejoramiento de procesos que asegure la certificación de la calidad.”

- Es imperativo contratar una empresa consultora experta en procesos de certificación de la calidad, de tal manera que se desarrolle en la compañía y se logre este objetivo
- Por parte de la alta gerencia de la compañía se desarrollaran programas de capacitación para los colaboradores de tal manera que el cambio en los procesos se asuma de manera favorable sin afectar drásticamente el clima organizacional y la calidad de trabajo de cada empleado.

“Consolidar un excelente sistema de distribución y logística, que permita la plena satisfacción de todos nuestros clientes.”

- Basados en el mejoramiento de procesos se invertirán los recursos necesarios que permita alcanzar las metas planteadas en este objetivo, partiendo desde la organización misma de la bodega en cuanto a su distribución física, pasando por tiempos de proceso y alistamiento de los productos, hasta el momento del despacho y entrega final.
- Se buscará profesionalizar a las personas encargadas de los procesos de logística y distribución, para que tengan el soporte teórico que sea aplicable al negocio.
- Se estructurará un departamento de servicio al cliente, que atienda las inquietudes y ofrezca soluciones oportunas a los requerimientos de los clientes.

5.6 POLITICAS GENERALES

- Todas las actuaciones de los empleados de POPULARES LTDA deberán estar ajustadas a los procesos establecidos por la alta gerencia.
- Únicamente el representante legal y en su ausencia el subgerente podrán acceder a endeudamiento a nombre de la Compañía.
- Todo gasto que se genere en la compañía deberá estar previamente autorizado por la gerencia general, comercial o financiera.
- Para acceder al crédito en la compañía, los clientes deberán diligenciar una solicitud y anexar un pagaré firmado junto con la carta de instrucciones por el cliente y un codeudor.
- Los clientes de preventa se manejarán bajo la política de estricto contado, salvo excepciones autorizadas por cualquiera de las gerencias.
- Todos los pedidos que realizan los clientes deberán ser autorizados por el departamento de cartera o la gerencia financiera para permitir un control de las obligaciones pendientes.
- El tiempo de despacho y entrega de los pedidos, será de 24 horas a partir de que éste ingrese al departamento de cartera.
- Los descuentos comerciales deberán estar autorizados por la gerencia comercial.

- La ejecución de la publicidad deberá estar sujeta a un presupuesto previamente aprobado por el comité integrado por la alta gerencia, auditoría y el departamento de publicidad.
- Cualquier salida de mercancía de la bodega, deberá estar respaldada por el respectivo documento (factura, remisión, salida de inventario), lo que permita llevar el control minucioso de los inventarios.
- El transporte de mercancías en el departamento de Santander se realizará en el horario comprendido entre las 6 de la mañana y las ocho de la noche, a efectos de cumplir con las garantías establecidas en los seguros contratados.
- El departamento de auditoría realizará los controles necesarios en todas las dependencias para determinar el buen manejo de los procesos.

RECOMENDACIONES

- Para el proceso de expansión en cobertura se recomienda realizar un análisis de rentabilidad estableciendo presupuestos de gastos y de ventas que permita estimar el punto de equilibrio de la operación. Esta labor la deberá realizar la gerencia general, gerencia financiera y comercial antes del mes de abril del año 2005.
- Es imperativo iniciar las gestiones para la selección de una empresa que desarrolle el proceso de certificación de la calidad; ya que es un proyecto que requiere suficiente tiempo para su acertada implementación. Para esta labor se conformará un comité de certificación liderado por Auditoría Interna, el cual desarrollara los contactos y la selección de la empresa colaboradora en el transcurso del año 2005, de tal manera que se inicie formalmente en proceso de certificación en enero del año 2006.
- En cuanto al plan estratégico, una vez formulado el rumbo institucional, es importante la socialización de éstos resultados a todos los empleados y stakeholders de la organización. Una vez socializado el plan a las gerencias de POPULARES LIMITADA y a los demás directivos, se llevará a cabo el proceso de socialización liderado por la gerencia financiera y el departamento de Talento Humano. Este proceso se realizará una vez sea aprobado este proyecto de grado y en un plazo no mayor a un mes.
- Para efectuar la socialización del plan estratégico institucional, se propone realizarla por el método de cascada a través de las áreas funcionales de la organización de tal manera que se pueda dar continuidad al proceso de planeación estratégica hasta su último nivel.

- Se recomienda realizar un proceso de concientización dirigido a los empleados de tal manera que se les sensibilice en la importancia de prestar un excelente servicio al cliente. Esta labor será responsabilidad del comité paritario de salud ocupacional en conjunto con la A.R.P y se desarrollará dentro del programa de salud ocupacional. Se propone la ejecución de talleres y charlas por parte de psicólogos expertos en temas de clima organizacional.

CONCLUSIONES

- Con la realización de la monografía se puede corroborar que efectuando un diagnóstico previo de la situación actual de la empresa, se obtiene el punto de partida para el desarrollo de todo el plan estratégico de la organización.
- Al concluir el proceso de planeación estratégica, se obtiene la misión, visión, valores y principios que indican el propósito organizacional fundamental y trazan el escenario futuro de POPULARES LIMITADA en el largo plazo.
- Con el planteamiento de los objetivos y las estrategias se da el primer paso para que el plan institucional pueda desarrollarse en la práctica a todos los niveles (plan operativo y plan táctico).
- Con el proceso de planeación estratégica institucional se evidenció que Populares Limitada puede encaminar sus esfuerzos y sus procesos por un horizonte establecido hacia el cumplimiento de unas metas concretas, es decir que todos los colaboradores independientemente del área funcional a la que pertenezcan, encaminan sus actividades diarias hacia el cumplimiento de las metas organizacionales.
- POPULARES LTDA. como consecuencia del desarrollo de su plan estratégico, obtendrá beneficios hacia el futuro, ya que tendrá plenamente identificado el horizonte de planeación a cinco años; lo que le permitirá determinar diferentes estrategias para afrontar cualquier situación venidera.
- La definición por parte de la empresa de su misión, visión, principios, valores, objetivos, estrategias y políticas conllevará al desarrollo de una cultura

institucional y un sentido de pertenencia de sus empleados que servirá como estímulo para optimizar el desempeño de la misma.

- La tendencia empresarial de buscar desarrollar estándares óptimos de calidad, como el proyecto de certificación, traerá un grado máximo de satisfacción de los clientes, lo que finalmente se reflejará en la ampliación de la cobertura nacional.
- La metodología del plan estratégico trae implícito un diagnóstico tanto interno como externo de la compañía; lo que a la postre servirá para desarrollar una serie de correctivos a deficiencias actuales que normalmente son imperceptibles, estableciendo una serie de ventajas comparativas con sus competidores.
- Cabe resaltar que el desarrollo del plan estratégico, tiene como pilar fundamental las opiniones de cada uno de los empleados de la empresa, sin importar su rango, haciéndolos sentir partícipes de las decisiones que toman las directivas para su manejo, lo que genera un impacto sentimental de los mismos adquiriendo así un grado de compromiso mayor.
- La competitividad adquirida como consecuencia del desarrollo del plan estratégico, hace que las empresas que tomen la decisión de adoptarla, obtengan un grado de competitividad que les permitirá posteriormente afrontar cualquier tipo de tratado establecido para el desarrollo de la globalización.
- Uno de los mayores beneficios obtenidos como resultado de éste proceso, radica en el aumento de la generación de valor de la empresa, lo que la hace mucho mas atractiva para la consecución de recursos, o en su defecto para atraer nuevos inversionistas y dejar así abierta la posibilidad de desarrollar

futuras alianzas con sus similares; lo que permitiría ampliar en altas proporciones la cobertura nacional.

BIBLIOGRAFIA

MINTZBERG Henry; El Proceso Estratégico. Editorial Prentice may. Edición 1995.

SALLENAVE Jean Paul; Gerencia y Planeación Estratégica. Editorial Norma.

COMENTARIO. Sallenave presenta en esta obra un conjunto de herramientas que permiten establecer objetivos estratégicos para las empresas, al igual que manejar con profundidad las temáticas de supervivencia, utilidades y crecimiento. Dado que las empresas no se encuentran apartadas de la competencia, un capítulo se dedica al análisis del impacto de la competencia en la fijación de las estrategias.

El capítulo noveno presenta un conjunto de matrices que permiten efectuar un análisis estratégico completo para el desarrollo empresarial, portafolio de productos y escenarios competitivos. Excelente obra para fijar las bases del plan estratégico en todas las empresas. El libro está estructurado no en forma de lista de verificación y de pasos concretos sino en permitirle al lector hacer su propia planeación sin ceñirse a unos pasos previamente estipulados.

HAX C. Arnoldo, Wilde II L. Dean. El proyecto Delta. Editorial Norma. Edición 2003.

COMENTARIO. Una nueva forma de mirar los negocios, tomando en cuenta la omnipresencia de las redes. Redes de transporte, redes de información, redes de distribuidores, redes de todo rigen la economía actualmente. El tema que recorre todo el Modelo Delta es que la estrategia puede ser, y en muchos casos debe ser, formulada sobre la base del vínculo con el cliente y no la rivalidad con el competidor.

El modelo delta es un esquema práctico para competir en la nueva economía, que integra la estrategia con su ejecución:

- Establece tres formas fundamentales de posicionamiento estratégico
- Explica como se trasladan estos posicionamientos a la agenda estratégica
- Describe cómo se alinean los procesos y las tareas con dicha agenda
- Define las mediciones para monitorear el progreso
- Muestra la adaptación de la empresa ante las incertidumbres

HAMELL Gary. Liderando la Revolución. Editorial Norma. Edición 2000.

COMENTARIO. Para quienes les gustan libros que incitan a la acción, que no solo se quedan en la teoría, sino que también aportan un sin numero de ejemplos de activistas que han cambiado sus empresas, para ilustrar los puntos teóricos, Liderando la Revolución es el libro apropiado. Lleno de ideas nuevas y consejos prácticos, este libro muestra cómo aprovechar la imaginación y la pasión de todos los empleados, cómo desarrollar nuevas medidas financieras que enfoquen las energías en la creación de nueva riqueza y cómo crear vibrantes mercados internos para ideas, capitales y talentos. Hamel entrega ocho reglas del diseño para la innovación, y en el último capítulo concentra toda la motivación necesaria para hacer de usted un líder de la revolución

OSORIO Russi, Alfonso. Gerencia de la Planeación Estratégica. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Universidad Industrial de Santander. Edición Mayo de 2004.

COMENTARIO. El modulo de Gerencia de la Planeación estratégica es definitivamente el motor de desarrollo de esta monografía, ya que se constituye en una guía en la que se ilustra paso a paso el modelo de desarrollo de un proceso de planeación en la organización. La experiencia personal de procesos realizados en instituciones de alto prestigio a nivel nacional son aportes fundamentales para el desarrollo satisfactorio de la planeación, así como un modelo estructuralmente definido en el cual se puede basar cualquier tipo de investigación.

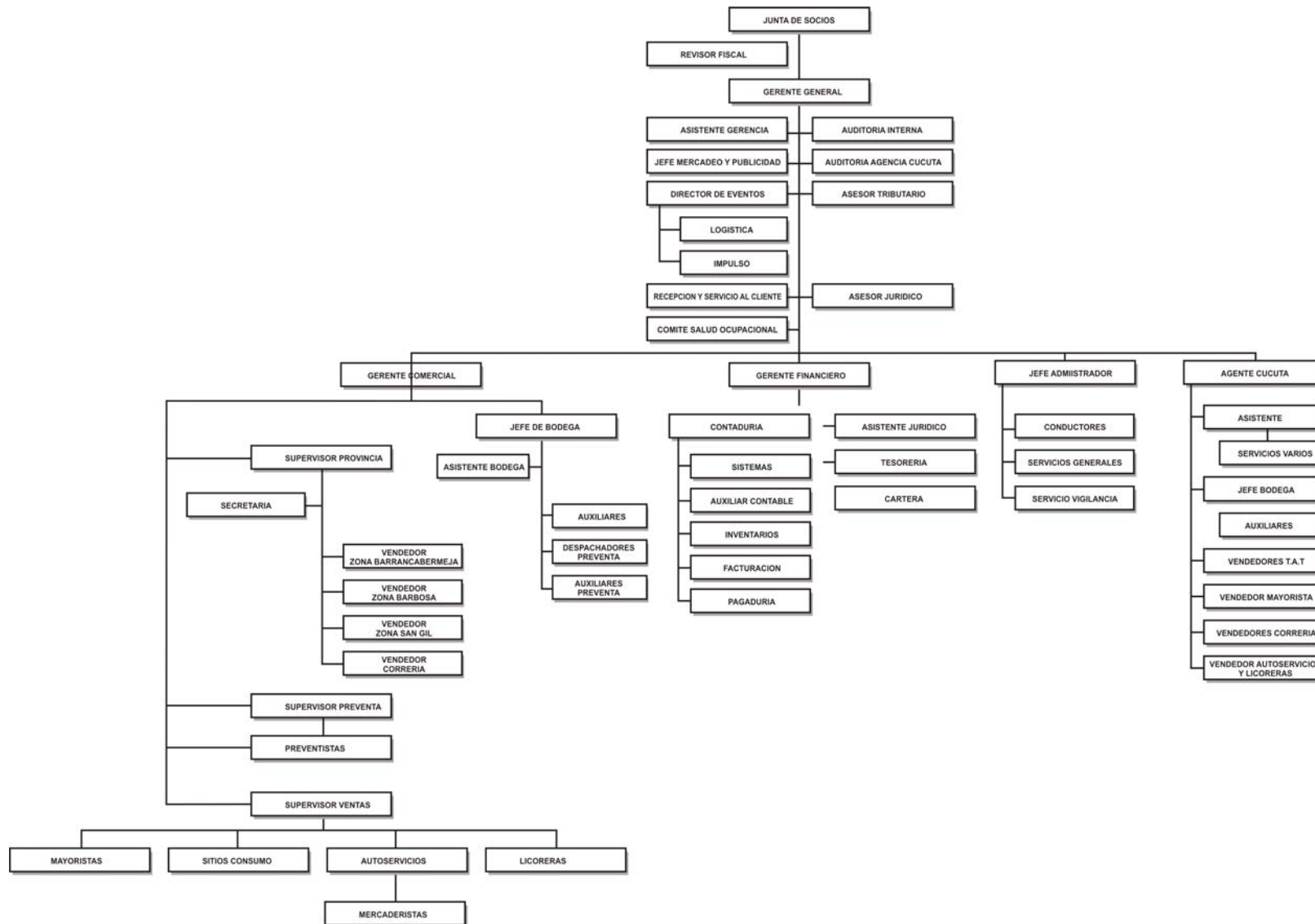
www.itlp.edu.mx Planeación estratégica, Táctica y Operacional.

www.deguate.com El proceso de Evolución de la Plantación Estratégica.

COMENTARIO. En esta pagina WEB se encuentra un importante resumen sobre el proceso evolutivo de la planeación estratégica, desde los tiempos antiguos en donde la planeación se basaba o se enfocaba en estrategias para la guerra, hasta los modelos de planeación actualmente existentes y validados por las tendencias mundiales de las empresas y los mercados.

ANEXOS

Anexo A. Organigrama



Anexo B. Modelo de Encuesta
POPULARES LIMITADA
PLAN ESTRATEGICO 2005 – 2010
ENCUESTA

NOMBRE: _____

CARGO: _____ ANTIGÜEDAD (meses): _____

A continuación encontrará una serie de preguntas las cuales deberá contestar de manera individual, con la mayor responsabilidad y conciencia, ya que con las respuestas que usted aporte estará contribuyendo al desarrollo del plan estratégico de POPULARES LIMITADA lo que permitirá un mayor conocimiento y sentido de pertenencia con la compañía. (Usted tendrá plazo para entregar esta encuesta hasta el día jueves 7 de octubre de 2004)

1. Defina con sus palabras a que se dedica POPULARES LIMITADA.

2. Explique cual es, según su punto de vista, la MISION de POPULARES LIMITADA. (La misión es el sentido de ser y existir de la empresa)

3. Pensando en el futuro, como ve usted a POPULARES LIMITADA en 5 años?

4. Enuncie 5 valores que usted piense caracteriza a todo empleado que labora en POPULARES LIMITADA.

5. De la lista de palabras que encontrará a continuación escoja (subraye) las 5 con las cuales mas se identifica y le gustaría que existieran en su lugar de trabajo o empresa.

- Honestidad
- Responsabilidad
- Respeto
- Compromiso
- Armonía
- Creatividad
- Igualdad
- Bienestar
- Lealtad
- Integridad
- Libertad
- Limpieza
- Orden
- Cumplimiento
- Salud
- Sentido de Pertenencia
- Amistad
- Competitividad
- Colaboración
- Puntualidad

6. Que es lo que mas le llama la atención de trabajar en POPULARES LIMITADA.
