

PLAN ESTRATÉGICO DE LA INDUSTRIA LICORERA DEL CAUCA 2014

Gerardo Andrés Quiñones Artunduaga
Proyecto de Grado para optar al título de Administrador de Empresas

Universidad del Cauca
Facultad de Ciencias Contables Económicas y Administrativas
Programa Administración de Empresas
Popayán
2014

PLAN ESTRATÉGICO DE LA INDUSTRIA LICORERA DEL CAUCA (2014)

Gerardo Andrés Quiñones Artunduaga

Proyecto de Grado para optar al título de Administrador de Empresas

Asesor académico: Mg. José Reinel Bermeo

Asesor Empresarial: Dr. Anuar de Jesús Vidal

**Universidad del Cauca
Facultad de Ciencias Contables Económicas y Administrativas
Programa Administración de Empresas
Popayán
2014**

Nota de Aceptación:

Firma del Asesor Académico

Firma del Asesor Empresarial

Popayán, 6 de Febrero de 2014

Dedicatoria

Dedico este trabajo de grado, culminado con mucho esfuerzo pero también con mucho amor especialmente a mis padres y hermano que me brindaron su constante apoyo y motivación para seguir adelante cuando las cosas se ponían difíciles y por ser el ejemplo a seguir.

A amigos y compañeros con los que vivimos muchas experiencias durante el proceso de éste proyecto y con los cuales se forjó una amistad a futuro, a todas las personas que hicieron parte de este proyecto y su trayectoria.

Agradecimientos

Agradezco a la Industria Licorera del Cauca por permitirme desarrollar este proyecto en su empresa, poder relacionarme con sus empleados y aprender mucho del funcionamiento de una Industria como ésta, a mi asesor empresarial el Dr. Anuar de Jesús Vidal por guiarme y darme los elementos necesarios para desarrollarlo del plan.

Al Asesor Académico el Mg José Reinel Bermeo por el acompañamiento y direccionarme para alcanzar el objetivo el cual era culminar la formulación del plan Estratégico, también por sus enseñanzas dentro y fuera del aula de clase.

Contenido

	Pág.
Nota de Aceptación:	3
Dedicatoria	4
Agradecimientos.....	5
Lista Especial de Tablas	7
Lista Especial de Cuadros	7
Lista Especial de Tablas	7
0 Introducción	10
1 Contextualización del Trabajo	12
1.1 Problematización.....	12
1.1.1 Definición del Problema.....	12
1.1.2 Formulación del Problema.	12
1.1.3 Justificación.....	12
1.1.4 Objetivos	13
1.1.4.1 General.	13
1.1.4.2 Específicos	14
2 Contextualización Teórica.....	15
2.1 Teórico	15
2.2 Contextual	25
3 Contextualización Metodológica.....	35
3.1 Clases de Investigación	35
3.2 Fuentes de Información.....	35
3.3 Direccionamiento Estratégico	36
3.4 Análisis y Diagnóstico estratégicos	36
4 Desarrollo del Trabajo.....	39
4.1 Direccionamiento Estratégico	39
4.2 Análisis Estratégico.....	43
4.2.1. Análisis externo	43
4.2.2 Análisis interno	62
4.3 Diagnostico estratégico (DOFA)	71
4.4 Matriz PEYEA de la Industria de Licorera del Cauca	74
5 Conclusiones	80
6 Recomendaciones.....	81
Referencia Bibliograficas	82

Lista especial de Tablas

	Pág.
Tablas. 1 Información Institucional	27
Tablas 2 Ficha Técnica del Aguardiente Caucano	54
Tablas 3 Ficha Técnica del Ron del Cauca	56
Tablas 4 POAM Industria Licorera del Cauca	60
Tabla 5. Matriz EFE	61
Tabla 6. Matriz PCI	69
Tabla 7 Matriz EFI	71
Grafico 1 Grafica de MATRIZ PEYEA	69

Lista Especial de Cuadros

	Pág.
Cuadro 1. Direccionamiento Estratégico	16
Cuadro 2. Presentación del producto	32
Cuadro 3. Presentación Ron Extrañejo del Cauca	34
Cuadro 4...Índice de pobreza regional	45
Cuadro 5. Matriz DOFA	72
Cuadro 6. Matriz PEYEA	74

Abstract

To make the project much research theory was required to perform a strategic plan, citing several authors like Fred David, Humberto Serna and others who contributed indirectly to the development of the plan, it began with the strategic direction which is composed by mission, vision, values and policies of the company in other words philosophy, then a strategic analysis was conducted to know the average exterior and interior environment of the Liquor and in this way to guide strategies to exploit opportunities and strengths and suggest ways to improve the weaknesses threats and how to deal with an action plan.

Resumen

Para realizar el proyecto se requirió mucha investigación de teoría para poder elaborar el plan estratégico, citando a varios autores como Fred David, Humberto Serna entre otros quienes aportaron de manera indirecta para la formulación del plan, se comenzó con el direccionamiento estratégico el cual está compuesto por la misión, la visión, los valores y políticas de la empresa, en otras palabras la filosofía; luego se realizó un análisis estratégico para conocer el medio ambiente exterior e interior de la Licorera y de ésta manera poder orientar las estrategias para aprovechar las oportunidades y fortalezas y proponer la manera de mejorar las debilidades y cómo afrontar las amenazas en un plan de acción.

Introducción

En la actualidad observamos que la competitividad empresarial es muy necesaria a la hora de hablar de administración estratégica, que es la formulación de las finalidades y propósitos de una empresa, plasmadas en un documento donde se consignan los objetivos definidos. El Plan Estratégico que se presenta a continuación es el resultado de un análisis previo de factores internos y externos de la organización que son diagnosticados en forma realista; dichos factores sirven de insumo para conocer el estado en que se encuentra la Industria. Posteriormente se encamina el actuar de la misma sintonizando sus acciones con un direccionamiento que la lleve por un camino que aumente sus posibilidades de éxito y mejore sus procesos y dinámica empresarial.

Inicialmente se desarrolló el direccionamiento estratégico que sirve de marco para los planes de cada área de la empresa para cumplir responsabilidades específicas que se limitan a su campo especializado de acción e implican decidir anticipadamente lo que se va a hacer.

Posteriormente se hizo el análisis estratégico para dar lugar a supuestos claves acerca de acontecimientos futuros, así como la consideración de escenarios alternativos. Dentro de éste análisis se encuentra el análisis externo que evalúa y califica todos los factores del medio ambiente exterior de la empresa y que pueden ser oportunidades o amenazas para ella, para luego hacerse el diagnóstico mediante unas matrices que se desarrollaron después de haberse identificado los factores intervinientes.

Luego se realizó el análisis interno que parte de una evaluación del desempeño de la organización de cada área, para luego elaborar el diagnóstico estratégico, éste análisis es la base para el diseño de las Estrategias apropiadas para lograr los objetivos deseados. Por último, después de tener las estrategias se desarrolló el Plan de Acción o Plan Operativo que es el resultado de todo el trabajo en el que se reflejan las estrategias para cada área con un sus respectivos responsables y los indicadores de resultados.

1 CONTEXTUALIZACIÓN DEL TRABAJO

1.1 Problematización

1.1.1 Definición del Problema. La Industria Licorera del Cauca - ILC es una empresa industrial y comercial del Departamento del Cauca, esto le otorga la naturaleza de una organización de carácter Oficial. Por esta razón se podría decir que es poco flexible al cambio que maneja sus procesos de igual forma que hace unos años atrás y que el contrabando es uno de las principales trabas a la hora de medir ventas, y la rentabilidad, por tal motivo se requiere una actualización del plan para que pueda guiarle en los próximos años y de esta manera volverse más competitiva y proyectarse a futuro, cómo se quiere ver en un periodo de tiempo determinado, para que genere recursos y beneficie a la salud y educación la cual es su cometido estatal.

1.1.2 Formulación del Problema. En la Industria está por expirar el plan estratégico que va hasta el año 2014 y no se ha podido mejorar la situación del contrabando o productos sustitutos, por lo que se requiere la formulación de uno nuevo en el que se pueda direccionar la empresa por medio de objetivos estratégicos para cada área y un plan de acción que los enlace para así proponer una solución óptima al problema.

1.1.3 Justificación. La ejecución de este proyecto permitirá aplicar los conocimientos adquiridos durante la formación universitaria, reforzando los conceptos aprendidos, y por medio de la experiencia adquirir nuevos en diferentes campos, y su aplicación en la Administración

estratégica, que beneficien un buen desarrollo profesional. La relación de la universidad con el sector productivo permite un mejor conocimiento del mismo, una mejor articulación de los Nuevos profesionales de administración de empresas al mercado laboral y nuevos aportes que se vean reflejados en el desarrollo regional.

El trabajo permitió a la empresa identificar sus falencias para proponer ideas de mejoramiento, también se proyectará a futuro y se propusieron alternativas para fortalecer las áreas menos competitivas.

El aumento de competencia de productos sustitutos y otras amenazas a la industria hacen que cada día el mercado de licores sea distribuido entre los nuevos participantes del sector, por lo tanto se hace indispensable continuar con el ciclo de planificación para diseñar Estrategias flexibles que permitan la adaptación de la Industria al entorno que evoluciona rápidamente.

1.1.4 Objetivos

- **General.** Actualizar el Plan Estratégico de la Industria Licorera del Cauca para el periodo comprendido entre el año 2015 al año 2018 con el propósito de que sirva de directriz para proyectar la empresa hacia el futuro.

- **Específicos.**

1. Actualizar el direccionamiento estratégico para la Industria licorera del Cauca en referencia a su visión, misión, objetivos, valores y políticas.
2. Elaborar un análisis estratégico el cual se efectúa mediante el análisis interno de las áreas funcionales de la organización y un análisis externo basado en el análisis del entorno genérico.

Empíricamente se aplicará la matriz PCI con la correspondiente matriz EFI para el análisis interno y la matriz POAM conjuntamente con la matriz EFE para el análisis externo.

3. Realizar un Diagnostico Estratégico mediante la aplicabilidad de la matriz DOFA para generar las estrategias a desarrollar durante el periodo del plan estratégico.
4. Establecer el Plan de acción o plan operativo para los años 2015-2018

2 CONTEXTUALIZACIÓN TEÓRICA

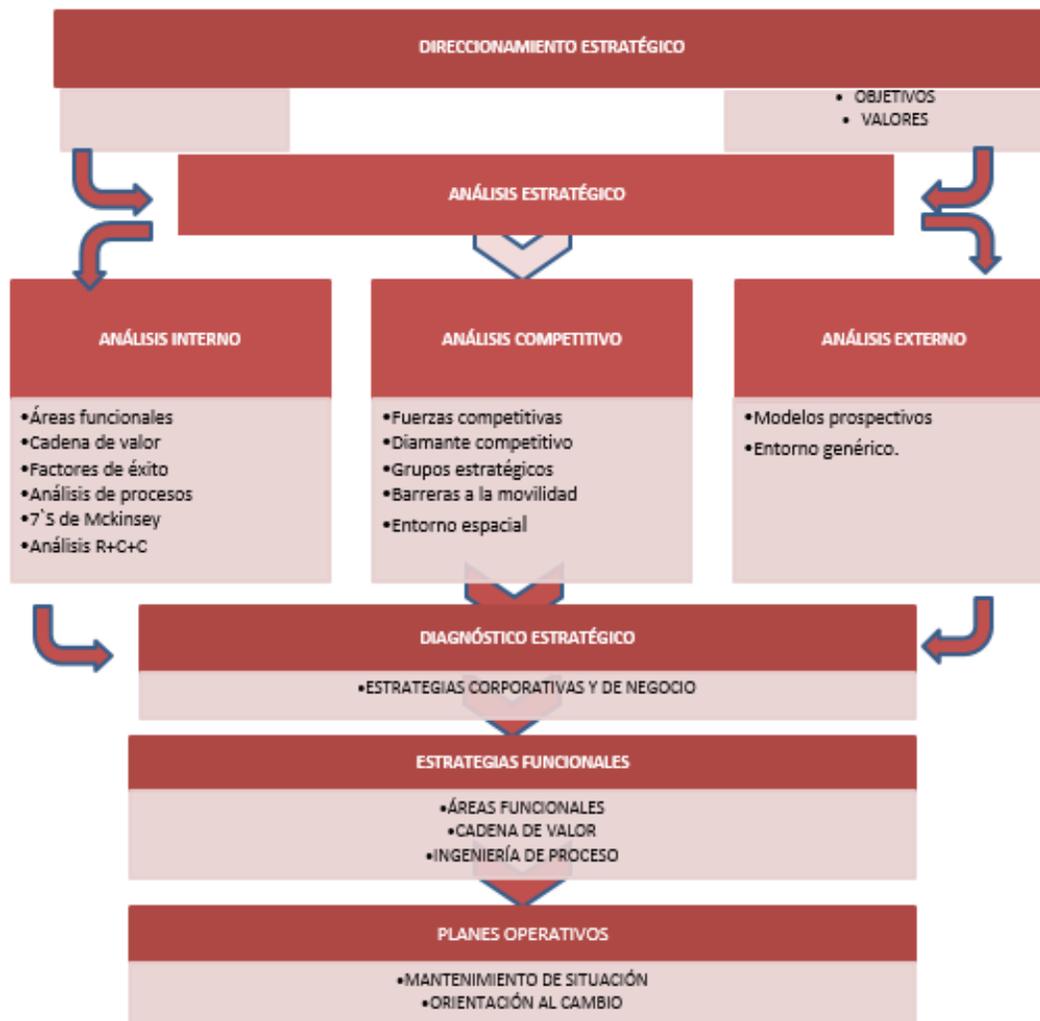
Éste ítem tuvo por propósito identificar una sólida perspectiva teórica en la que se fundamente el trabajo a realizar por medio de la pertinente revisión de textos y conceptos de diferentes autores.

Éste ítem tiene el propósito de identificar una sólida perspectiva teórica en la que se fundamente el trabajo a realizar por medio de la pertinente revisión de textos y conceptos de diferentes autores.

2.1 Marco Teórico

En el ámbito estratégico se emplea actualmente una gran variedad de conceptos y múltiples metodologías para operativizar los procesos de Dirección Estratégica donde se incluyen el análisis, la elección e implementación de la estrategia, para este plan estratégico se tomara como base los conceptos adquiridos por las materias y temas relacionadas con la administración estratégica impartidas por el Mg José Reinel Bermeo (ver gráfica 1), El establecimiento de estrategias tiene un papel fundamental en el funcionamiento organizacional, pues es mediante la planeación estratégica que una organización busca realizar un análisis entre los objetivos y metas que persigue y su situación actual.

Grafico 1. Direccionamiento Estratégico



Fuente José Reinel Bermeo

La administración estratégica se define como el arte y ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que le permitan a una organización lograr sus objetivos. El término Planeación Estratégica se acuñó en la década de 1950 y fue de uso común desde mediados de la década de 1960 hasta mediados de la siguiente. En aquella época se creía que la planeación estratégica era la respuesta a todos los problemas. En ese entonces, la mayor parte del mundo corporativo de Estados Unidos estaba obsesionado con éste tema, sin embargo después de

ese auge, durante la década de 1980 el concepto dejó de usarse luego de que diversos modelos de planeación no reportaron los rendimientos que se esperaban. Con todo, la década de 1990 trajo consigo un resurgimiento de la planeación estratégica y en la actualidad el proceso se practica de manera amplia el mundo empresarial. (David, 2003)

El direccionamiento Estratégico es un instrumento en el cual se consignan los fundamentos filosóficos e ideológicos de una organización. Es útil porque permite desarrollar el proceso de A.E. al fijar lineamientos de carácter general para orientar el quehacer organizacional durante cierto tiempo. Sus elementos deben estar interconectados para ser marco referencial y guiador de la organización hacia la consecución de su misión, logro de su visión y el cumplimiento de objetivos.

Siendo la misión una afirmación que describe el concepto de la empresa, la naturaleza del negocio, la razón para que exista la empresa, la gente a la que le sirve y los principios y valores bajo los que pretende funcionar. (Palmira, 2007) .En la Misión encontramos el fundamento que permite explicar a los demás el sentido de nuestra organización en la sociedad. Una organización sin misión sería como un grupo de amigos que se reúnen porque no tienen nada más que hacer, que no puedan dar cuenta del por qué se han reunido. La Misión es el presente, nos da identidad y razón de ser. La misión de la empresa se refiere a la forma en que la empresa está constituida, su esencia misma y la relación de ésta con su contexto social, de forma tal que podemos definirla como una filosofía relacionada con el marco contextual de la sociedad en que opera. Esta a su vez debe ser suficientemente específica como para servir de guía en el establecimiento de prioridades y en la evaluación del valor estratégico; sin embargo, no debe ser tan específica como

para incluir los objetivos y las metas. (Palmira 2007), es por ello que se vuelve vital para la ILC plantear una misión clara e idónea para su actual entorno económico y social.

La misión describe:

1. El concepto de la empresa.
2. La naturaleza del negocio.
3. La razón para que exista la empresa.
4. La gente a la que le sirve.
5. Los principios y valores bajo los que pretende funcionar.

Continuando con el direccionamiento estratégico tenemos la visión la cual según Mintzberg, es la definición de la razón de ser de la organización. Es un conjunto de ideas generales que proveen el marco de referencia de lo que una organización es y quiere ser en el futuro.

La visión de futuro señala rumbo, da dirección, es la cadena o el lazo que une en la organización el presente y el futuro. Esta describe el carácter y el concepto de las actividades futuras de la organización.

La respuesta a la pregunta, ¿qué queremos que sea la organización en los próximos años?, Es la visión de futuro, establece aquello que la organización piensa hacer, y para quién lo hará, así como las premisas filosóficas centrales. Por ello para la ILC se ha determinado una visión

basándose en los nuevos objetivos estratégicos los cuales se amoldan a la realidad que actualmente enfrenta la organización.

Otro de los elementos importantes del direccionamiento son los principios empresariales dado que unen las razones de ser o de existir de una empresa con la forma en que ésta desempeña su función en la sociedad, integrando valores como la honestidad, confianza, respeto, justicia y ética, estos valores se convierten en prácticas empresariales a la hora de tomar decisiones, por tanto, las prácticas empresariales son un fiel reflejo de los principios y valores de una empresa y se aplican a las pequeñas, medianas y grandes empresas. (Rodríguez, 2008).

Análisis Estratégico. El análisis estratégico corresponde a la segunda fase del proceso de dirección o administración estratégica, que a la vez, está conformado por el análisis externo o del entorno, el análisis interno o del contexto organizacional y el análisis competitivo o sectorial.

El entorno general está constituido por los factores de nivel superior que son cruciales para determinar las oportunidades y amenazas que afrontará la organización en el futuro, siendo igualmente importante, por los efectos que ocasiona sobre el entorno específico en relación a la demanda, los costos y el posicionamiento competitivo: *“Los elementos que componen el entorno general impactan sobre toda las organización homogéneamente proporcionando un Marco de actuación general, pero cada organización será impactada heterogéneamente, en función de sus propias características”*. (Bermeo, 2011).

Para iniciar este análisis se parte del análisis interno, el cual permite fijar con exactitud las fortalezas y debilidades de la organización. Tal análisis comprende la identificación de la cantidad y calidad de recursos disponibles para la organización. Son las actividades que puede controlar la organización y que desempeña muy bien o muy mal, estas incluyen las actividades de la gerencia general, mercadotecnia, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y de desarrollo y sistema computarizado de información de un negocio.

Los factores internos se pueden determinar de varias maneras, entre ellas la medición del desempeño y realizar la comparación con periodos anteriores y promedios de la industria. Asimismo, se pueden llevar a cabo diversos tipos de encuestas a efecto de escudriñar factores internos, como serían el ánimo de los empleados, la eficiencia de la producción la eficacia de la publicidad y la lealtad de los clientes. El proceso de identificar y evaluar las fuerzas y las debilidades de la organización en las áreas funcionales de un negocio es una actividad vital de la administración estratégica. Las organizaciones luchan por seguir estrategias que aprovechen las fuerzas y fortalezcan las debilidades internas. En esta etapa se observa cómo las compañías logran una ventaja competitiva, además se analiza el rol de las habilidades distintivas, los Recursos y capacidades en la formación y sostenimiento de la ventaja competitiva de una firma (Mintzberg) Planeación Estratégica. Henry Mintzberg (Junior Estiven Cuero Osorio, Ana Milena Espinosa Ortegón, Martha Inés Guevara Restrepo, Katherin Andrea Montoya Zapata, Leidy Patricia Orozco Moreno, Yeidi Andrea Ortiz Martínez) Universidad Nacional de Colombia Sede Palmira. Fundamentos de la Administración. 2007

En el marco de un proceso de planificación estratégica, la etapa de diagnóstico incluye un análisis tanto interno como externo de la organización, éste debe realizarse rigurosamente la información y los datos relativos al medio cultural, a los procesos, a la estructura y a otros elementos esenciales de la institución. Por lo tanto el diagnóstico estratégico es una herramienta que se utiliza para analizar la situación interna y externa de la empresa que a través del proceso de recopilación de información nos permite encontrar y conocer los dos ambientes organizacionales. (Trujillo).

Para el correcto funcionamiento y en especial para una buena ejecución de la etapa de control dentro del proceso administrativo, se determinan los objetivos estratégicos los cuales representan las metas y estrategias planteadas por una organización para reforzar, a largo plazo, la posición de la organización en un mercado específico, es decir, son los resultados que la empresa espera alcanzar en un tiempo mayor a un año, realizando acciones que le permitan cumplir con su misión, inspirados en la visión. (SERNA, 2010)

Ya establecidos los objetivos estratégicos la empresa prosigue con la formulación de las estrategias mediante las cuales alcanzar dichos objetivos. Se pueden considerar tres niveles de definición de estrategias, correspondientes a distintos niveles jerárquicos en la organización, a cada uno de los cuales se le asignan diferentes competencias respecto a la toma de decisiones.

Los tres niveles aparecen claramente diferenciados en empresas diversificadas, es decir, que actúan con distintos productos o mercados, en las cuales es posible distinguir la actuación global

de la empresa, entendida como un conjunto de actividades o negocios, respecto a su comportamiento específico en cada una de estas actividades. Para este caso se utilizará:

Estrategia funcional: Se centra en cómo utilizar y aplicar los recursos y habilidades dentro de cada área funcional de cada negocio o unidad estratégica, con el fin de maximizar la productividad de dichos recursos. Las áreas funcionales más caracterizadas son: producción, comercialización, financiación, recursos humanos, tecnología y compras. (SERNA, 2010).

Finalmente, se puede formular el plan operativo que trata de un documento en el cual los responsables de una organización (ya sea una empresa, una institución o una oficina gubernamental) establecen los objetivos que desean cumplir y estipulan los pasos a seguir.

Estos objetivos se plasman sobre un documento similar al que se conoce como plan de acción, el cual prioriza las iniciativas más importantes para alcanzar distintos objetivos y metas. Ambos tipos de planes consisten en una guía importante para saber hacia dónde se está trabajando, conociendo el marco en el cual deberá desarrollarse cada proyecto en particular.

Análisis del Entorno. El entorno general está constituido por los factores de nivel superior que son cruciales para determinar las oportunidades y amenazas que afrontará la organización en el futuro, siendo igualmente importante, por los efectos que ocasiona sobre el entorno específico. En relación a la demanda, los costos y el posicionamiento competitivo: *“Los elementos que componen el entorno general impactan sobre todas las organización homogéneamente proporcionando un marco de actuación general, pero cada organización será impactada heterogéneamente, en función de sus propias características”* (Bermeo 2011).

Análisis Interno. Análisis interno. El análisis interno, permite fijar con exactitud las fortalezas y debilidades de la organización. Tal análisis comprende la identificación de la cantidad y calidad de recursos disponibles para la organización. Son las actividades que puede controlar la organización y que desempeña muy bien o muy mal; estas incluyen las actividades de la gerencia general, mercadotecnia, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y de desarrollo y sistema computarizado de información de un negocio. Los factores internos se pueden determinar de varias maneras, entre ellas la medición del desempeño y realizar la comparación con periodos anteriores y promedios de la industria. Asimismo, se pueden llevar a cabo diversos tipos de encuestas a efecto de escudriñar factores internos, como

Serían el ánimo de los empleados, la eficiencia de la producción la eficacia de la publicidad y la lealtad de los clientes.

El proceso de identificar y evaluar las fuerzas y las debilidades de la organización en las áreas funcionales de un negocio es una actividad vital de la administración estratégica. Las organizaciones luchan por seguir estrategias que aprovechen las fuerzas y fortalezcan las debilidades internas. En esta etapa se observa cómo las compañías logran una ventaja competitiva, además se analiza el rol de las habilidades distintivas, los recursos y capacidades en

La formación y sostenimiento de la ventaja competitiva de una firma y según Mintzberg (p.96). Planeación Estratégica. Henry Mintzberg (Junior Estiven Cuero Osorio, Ana Milena Espinosa Ortegón, Martha Inés Guevara Restrepo, Katherin Andrea Montoya Zapata, Leidy

Patricia Orozco Moreno, Yeidi Andrea Ortiz Martínez) Universidad Nacional de Colombia Sede Palmira. Fundamentos de la Administración. 2007.

Diagnostico Estratégico. En el marco de un proceso de planificación estratégica, la etapa de diagnóstico incluye un análisis tanto interno como externo de la organización, éste debe realizarse rigurosamente la información y los datos relativos al medio cultural, a los procesos, a la estructura y a otros elementos esenciales de la institución. Por lo tanto, el diagnostico estratégico es una herramienta que se utiliza para analizar la situación interna y externa de la empresa que a través del proceso de recopilación de información nos permite encontrar y conocer los dos ambientes organizacionales. (Trujillo).

□ **Objetivos Estratégicos:** Se denomina objetivos estratégicos a las metas y estrategias planteadas por una organización para reforzar, a largo plazo, la posición de la organización en un mercado específico, es decir, son los resultados que la empresa espera alcanzar en un tiempo mayor a un año, realizando acciones que le permitan cumplir con su misión, inspirados en la visión. (SERNA, 2010).

Estrategias Funcionales. Se pueden considerar tres niveles de definición de estrategias, correspondientes a distintos niveles jerárquicos en la organización, a cada uno de los cuales se le asignan diferentes competencias respecto a la toma de decisiones.

Los tres niveles aparecen claramente diferenciados en empresas diversificadas, es decir, que actúan con distintos productos o mercados, en las cuales es posible distinguir la actuación global

de la empresa, entendida como un conjunto de actividades o negocios, respecto a su comportamiento específico en cada una de estas actividades. Para este caso se utilizará:

Estrategia funcional: Se centra en cómo utilizar y aplicar los recursos y habilidades dentro de cada área funcional de cada negocio o unidad estratégica, con el fin de maximizar la productividad de dichos recursos. Las áreas funcionales más caracterizadas son: producción, comercialización, financiación, recursos humanos, tecnología y compras (Serna, 2010).

Plan Operativo. Un plan operativo es un documento en el cual los responsables de una organización (ya sea una empresa, una institución o una oficina gubernamental) establecen los objetivos que desean cumplir y estipulan los pasos a seguir.

Estos objetivos se plasman sobre un documento similar al que se conoce como plan de acción, el cual prioriza las iniciativas más importantes para alcanzar distintos objetivos y metas. Ambos tipos de planes consisten en una guía importante para saber hacia dónde se está trabajando, conociendo el marco en el cual deberá desarrollarse cada proyecto en particular.

2.2 Marco Contextual

La Industria Licorera Del Cauca es una entidad pública, cuyo capital fue aportado en un 100 % por el Departamento del Cauca. Tiene como objetivo, la producción y venta de Licores monopolizados y Alcoholes en el nivel nacional e internacional. En la actualidad, el sistema del monopolio en el Departamento del Cauca se encuentra establecido sobre los licores destilados de

conformidad con la Ordenanza número 014 de 1997 que preceptúa: “*ARTICULO 24. MONOPOLIO DE LICORES: La producción, introducción y venta de licores destilados constituyen monopolio del Departamento del Cauca como arbitrio rentístico en los términos del artículo 336 de la Constitución Política*”.

La Industria Licorera del Cauca se encuentra ubicada en la calle 4 No 1E-40 en la ciudad de Popayán, explota el monopolio de licores anisados dentro del Departamento del Cauca conforme a la norma constitucional que le permite generar Recursos con preferencia para la Salud y la educación y sirve de soporte económico y Financiero a la existencia de la misma y por ende a la obtención de recursos para el Departamento del Cauca, su único dueño y Administrador.

La distribución de los productos de la Industria se hace en todo el Departamento del Cauca, donde tiene un mercado consolidado. La empresa sólo se encarga de distribuir sus productos en puntos mayoristas de algunos municipios, cuenta con 138 empleados distribuidos así: 12 empleados, 60 sindicalizados y 66 contratistas. (VerCuadro1).

Tabla. 1. Información Institucional

NIT	891500719-5
NOMBRE DE LA EMPRESA	Industria Licorera del Cauca
REGISTRO MERCANTIL (Industria y Comercio)	No Obligatoria para las Empresas Industriales y Comerciales del Estado
TIPO DE EMPRESA	Publica
NATURALEZA JURIDICA	Empresa Industrial y Comercial del Estado
NUMERO DE EMPLEADOS	138
SECTOR PRODUCTIVO	Licores
SUBSECTOR PRODUCTIVO	Ron y demás Aguardientes de caña
TECNOLOGIA UTILIZADA	De punta
PATRIMONIO ACTUAL (a 31- XII- 2011)	\$ 28.019 millones
CERTIFICACIONES DE CALIDAD	ISO 9001: 2000
DISEÑO	Planta Industrial
POSICION ARANCELARIA DE LICORES	2208400000

Fuente: Industria Licorera del Cauca

Reseña Histórica. Por medio del Decreto 340 de 1 de mayo de 1910, se creó en el actual Departamento del Cauca el monopolio de licores y a esta fecha se remontan las primeras fábricas de licores que existían en el Cauca, las cuales estuvieron ubicadas en Popayán, Japió (Santander de Quilichao), Cajibío, Bolívar, Tierradentro y Guapi; dedicándose inicialmente a la fabricación de aguardientes.

Posteriormente, el Departamento del Cauca adquirió toda la dotación de la nueva destilería que se instalaría en el lote de Belén mediante el contrato suscrito y aprobado por unanimidad por el Consejo de Gobierno y la Junta Asesora de Rentas con la dirección y asesoría de la casa Le page Urbain & CIA., de París.

Estas instalaciones solo fueron modificadas substancialmente en el año de 1961 cuando se instalaron nuevas cubas metálicas para fermentación, la bodega y edificio donde hoy funciona la administración, lo mismo que el sistema para lavado, envase y etiquetado de botellas.

Estos equipos fueron instalados para una capacidad calculada en 5.000 litros diarios de alcohol, sin embargo a pesar de la reparación de las columnas de destilación efectuada en el año de 1965 y como resultado de los continuos desarmes y montajes de las columnas para hacerles mantenimiento la producción apenas alcanza los 3.000 litros diarios.

Según ordenanza No.26 de 1972 se organizó la Industria Licorera del Cauca como entidad descentralizada vinculada a la Secretaría de Hacienda del Departamento en calidad de Empresa Industrial y Comercial del Estado del orden Departamental, con personería jurídica, autonomía administrativa y patrimonio independiente. El valor del patrimonio ascendió a 35 millones de pesos.

En la década de los años 80 se amplió la planta de alcohol a una capacidad de 12.000 litros día, que es la que actualmente existe, pero por el costo elevado de la materia prima (melaza), se

Decidió en 1991 importar el alcohol extraneutro en el Ecuador con condiciones de calidad similares a las producidas en la planta existente y con una reducción del 50% del costo de producción en la Industria Licorera del Cauca.

Con el fin de ampliar y modernizar la sección de envasado, en 1991 se contrató con la firma SIA la adquisición y puesta en marcha de una sopladora, una embotelladora, una corchadora Marca Tover y una etiquetadora marca Recife originaria de Argentina y sus rieles de conducción con una capacidad de 6.000 unidades hora.

A partir del año 2004 se adquirió y se puso en marcha una nueva embotelladora de Aguardiente Caucaño para las 3 líneas de productos, Garrafa, Botella y Media, importada desde Italia, a un costo aproximado a los 2.300 millones de pesos, con tecnología de punta, línea “fillingsystem”, automatizada, que contiene depaletizadora, un sistema “triblock” consistente en lavado de envase con agua, llenado y tapado, encartonadora sistema “wrap” “around”, etiquetadora cuya capacidad es de 6000 unidades hora con la cual se espera mejorar la productividad, la calidad y la competitividad a nivel nacional para la penetración de nuevos mercados.

En ese mismo año, el departamento del Cauca reasume la distribución del Ron Caldas, proceso que realizaba la Industria Licorera y permite el inicio de la producción del Ron Añejo del Cauca para que compita con el nuevo distribuidor exclusivo de Ron.

El 19 de mayo de 2005 se obtuvo la certificación ISO 9001:2000, proceso que se había iniciado desde el año 2003.

En diciembre del año 2006 la firma TM S.A. gana la licitación como distribuidor único de los productos de la Industria Licorera del Cauca, estrategia liderada por la Junta Directiva de la

Empresa, la cual no dio resultado positivo y a partir del mes de abril de 2009 la empresa reasume la distribución de sus productos con mucho éxito.

Clasificación de la Empresa. La Industria Licorera Del Cauca es una entidad pública, constituida como empresa industrial y Comercial del Departamento del Cauca de acuerdo a la ordenanza No. 26 de 1972, con autonomía Administrativa y patrimonio independiente. Tiene como objetivo, la producción y venta de Licores monopolizados y Alcoholes en el nivel nacional e internacional.

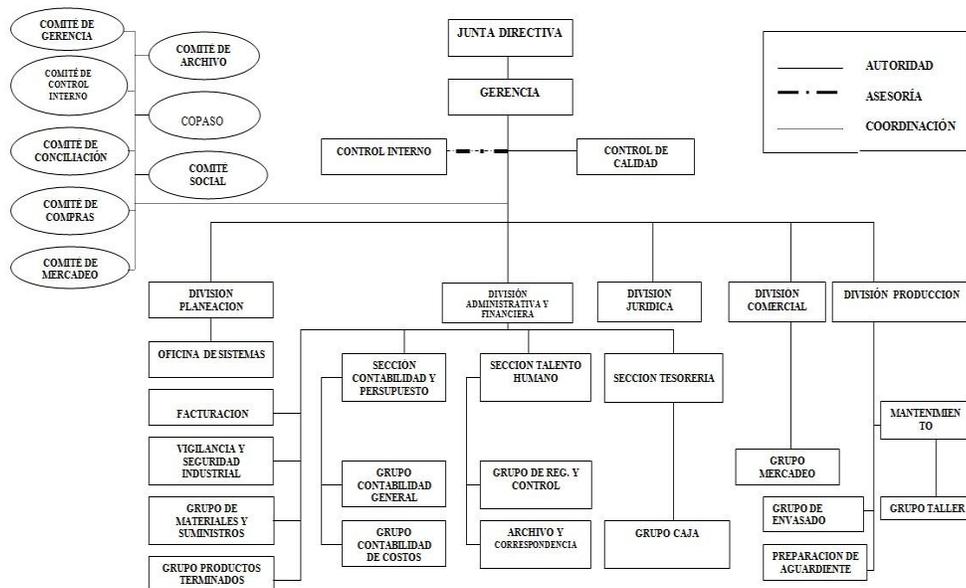
La producción, introducción y venta de licores destilados constituyen monopolio del Departamento del Cauca como arbitrio rentístico en los términos del artículo 336 de la Constitución Política”.

Talento Humano. La planta de personal a 31 de diciembre del 2013, termina con trabajadores oficiales, 12 empleados públicos y 66 contratistas. En su desarrollo se aplicaron las diferentes normas y requerimientos en el campo laboral, Convencional, Salud Ocupacional y Seguridad Social; se ha dado cumplimiento a programas de capacitación a los trabajadores en universidades e institutos de educación, previstos en la Convención Colectiva de Trabajo, sus pagos y prestaciones han sido atendidos oportunamente.

Sindicato. En la Industria Licorera del Cauca, la relación colectiva está regida por la Convención Colectiva de trabajo con prerrogativas hacia los trabajadores sindicalizados que superan la ley

Los 60 trabajadores oficiales de la Industria Licorera del Cauca se encuentran asociados a su organización sindical SINTRABECOLICAS CAUCA, sindicato de Industria, con personería jurídica # 004425 del 15 de noviembre de 1998, la cual propende por el bienestar y la defensa de los trabajadores y asociados.

Cuadro 1 Estructura organizacional



Fuente: Industria Licorera del Cauca

Portafolio de productos de la Industria Licorera del Cauca. Son los productos más sobresalientes de la Licorera.

- **Aguardiente Caucano:** Licor obtenido de la mezcla de alcohol etílico extra neutro, con esencias naturales de anís y agua potable tratada, proporcionando un aroma y gusto particular en
- cada región con sensación ardiente. Aguardiente caucano en tres presentaciones: garrafa de 1500 cc, botella de 750 cc y media botella de 375 cc. Su presentación y empaque es la siguiente:

Grafica 2. Presentación del producto



Fuente: Industria Licorera del Cauca

Cuadro 2. Ficha Técnica del Aguardiente Caucano

PRESENTACIÓN	375 C.C.	750 C.C.	1500 C.C.
CONTENIDO ALCOHOLICO	29% VOL. A 20° C	29% VOL. A 20° C	29% VOL. A 20° C
COLOR	CRISTALINO	CRISTALINO	CRISTALINO
TAPA GUALA	38.5 MM.	38.5 MM.	38 MM.(PILFER)
ETIQUETA DIMENSIONES: LARGO ANCHO	9 CM. 7.25 CM.	11 CM. 8.7 CM.	9.4 CM. 9.4 CM.
CAJA MEDIDAS: LARGO ANCHO ALTO	24 UNIDADES 36.0 CM. 24.0 CM. 23.0 CM.	12 UNIDADES 35.4 CM. 23.6 CM. 27.2 CM.	6 UNIDADES 35.1 CM. 23.6 CM. 26.9 CM.

Fuente: Industria Licorera del Cauca

□ **Ron Extrañejo del Cauca:**

Es un licor obtenido por destilación especial de mostos fermentados de caña de azúcar, sometido a un proceso de maduración mínimo de tres años en barricas de madera de roble francés, de manera que al final posea el gusto y el aroma que le son característicos; con una concentración de 35° alcoholimétricos.

Grafica 3. Presentación Ron Extrañejo del Cauca



Fuente: Industria Licorera del Cauca

Cuadro 3. Ficha Técnica del Ron del Cauca

PRESENTACIÓN	375 cc.	750 cc.
CONTENIDO ALCOHOLICO	35% Vol. a 20° C	35% Vol. a 20° C
TAPA DE SEGURIDADGUALA (Diámetro)	30 mm.	30 mm.
ETIQUETA Dimensiones: Largo Ancho	8 cm 8 cm	10 cm 10 cm
CAJA Medidas: Largo Ancho Alto	24 Unidades	12 Unidades
	46.5 cm	39 cm
	31 cm 22.5 cm	29 cm 27 cm

Fuente: Industria Licorera del Cauca

3 CONTEXTUALIZACIÓN METODOLÓGICA

En éste capítulo se mencionan las diferentes teorías que se aplicaron para el desarrollo metodológico del plan estratégico de la Industria Licorera del Cauca con el fin de observar que fuentes de información y que métodos de investigación se utilizaron para la recopilación de datos e información que sirvió de insumo para la elaboración del plan.

3.1 Clases de Investigación

Para el desarrollo del presente trabajo se utilizó una investigación de carácter descriptivo (Rossmah, 1989), aplicada por medio de la información suministrada por el Asesor Empresarial, con lo cual se pretende evaluar la situación actual de la Industria.

El estudio de casos es entendido como un método empleado para estudiar un individuo o una institución en un entorno o situación único y de una forma lo más intensa y detallada posible; Es una investigación que se define como descriptiva, es decir, describe la situación prevaleciente en el momento de realizarse el estudio. (Yin, Investigación Sobre Estudio de Casos, 1992).

3.2 Fuentes de Información

Dentro de las fuentes de información se tienen en cuenta los datos primarios y secundarios, los primarios son aquellos datos que se recogen para el cumplimiento del objetivo de una estrategia determinada y que suministran información de primera mano, es decir de las personas u organizaciones objeto de estudio. Para la recolección de estos datos en el presente trabajo se

realizó una entrevista personal al jefe de Planeación con el fin de recolectar la información necesaria para realizar el estudio. Por otro lado los datos secundarios son aquellos que contienen información ya existente, la cual ha sido desarrollada con otros propósitos diferentes a la investigación y por otros investigadores, pero que son de utilidad para la misma, y fuentes de internet.

3.3 Direccionamiento Estratégico

El direccionamiento estratégico es el comienzo del plan, el cual es de suma importancia ya que es el horizonte o la guía hacia donde dirigimos la empresa o que rumbo le queremos dar, en él se plasman las pautas a seguir, está compuesto por la misión, la visión, las políticas de la empresa y los valores. Esta parte se realizará Tomando como base el libro Conceptos de Administración Estratégica (David, 2003) el cual da unas guías para la formulación de los conceptos antes mencionados.

3.4 Análisis y Diagnóstico estratégico

□ **Análisis externo:** Éste análisis se realizara con la información suministrada y consultando la que no esté a la mano, usando herramientas como el internet, datos económicos, periódicos, y demás documentos informativos. De lo cual se extraerá los factores que se califiquen como una oportunidad o una amenaza y su impacto si es alto o bajo.

Luego se evaluaron los factores que son oportunidad o amenaza para la Industria, posteriormente se diseñó una matriz POAM (perfil de oportunidades y amenazas en el medio) para evaluar todos los indicadores del medio externo.

Las organizaciones pueden considerarse como entidades ecológicas, es decir, vistas como organismos que tienen relaciones recíprocas con su entorno. El medio de una organización es la fuente de sus oportunidades y amenazas. Un Gerente o equipo gerencial estratégico encuentra en el medio en que se mueve la empresa "nichos" que se ajustan particularmente bien a los productos, servicios y capacidades que ofrece. Igualmente deberá identificar aquellos elementos que pueden ser nocivos e incluso destructivos para sus organizaciones. En consecuencia, una planeación exitosa requiere una especie de timonel que dirija hacia las áreas favorables evitando las trampas. Para el efecto, el gerente estratégico, primero tiene que entender la naturaleza del medio en que se mueve la organización. Esta es una tarea continua y permanente para la alta dirección de una organización, especialmente en un entorno que está cambiando en forma constante y turbulenta (SERNA, 2010: pag. 149). Para luego ver los que tienen más impacto y pasarlos a la matriz EFE (Evaluación de los factores externos) para darles un valor y ponderar.

□ **Análisis Interno.** Se realizó de manera muy similar al externo, con la información suministrada por la Industria recordando las políticas de privacidad, se evaluarán todos los factores más importantes que se puedan clasificar como fortalezas o debilidades de la Industria. Para el diagnóstico se utilizará la matriz PCI (perfil de capacidad interna) en cual se evaluarán las

- fortalezas y amenazas y las que tengan mayor impacto pasaran la matriz EFI (evaluación de factores internos) para dar valores a los factores y ponderar.

- **Matriz DOFA** Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (DOFA), se forma a partir del ajuste de las matrices EFE, del análisis del entorno, y de la matriz EFI del análisis interno de la Industria Licorera del Cauca. Con la matriz EFE se identificarán las oportunidades y amenazas, con la matriz EFI las fortalezas y debilidades; con estos cuatro factores se ha construido la matriz DOFA de la cual se desprenden una serie de estrategias.

Las estrategias ahí identificadas se encuentran ubicadas en los cuatro cuadrantes de la matriz, según el tipo de combinación: FO, que vincula las fortalezas con las oportunidades; FA, las fortalezas con las amenazas; DO, las debilidades con las oportunidades; y, finalmente, DA, las debilidades con las amenazas.

Posteriormente con la información obtenida se desarrollará una matriz DOFA cuyos resultados permiten formular las estrategias funcionales que contribuirán a que la cadena de valor de la organización tome una dirección adecuada, finalmente con la información obtenida se realiza el plan operativo.

4 DESARROLLO DEL TRABAJO

En la primera semana luego de presentar el anteproyecto, se convocó una reunión con el jefe de planeación de la Industria Licorera del Cauca con el propósito de socializar la actualización del plan estratégico y tomar en cuenta las inquietudes para desarrollar la primera parte que es el direccionamiento estratégico, lo cual expresó que solo le interesa la actualización de la visión y las políticas sin cambiar su esencia en esta primera parte y que a medida que avanzara el proyecto saldrían dudas para aportar.

4.1 Direccionamiento Estratégico

Es un instrumento en el cual se consignan los fundamentos filosóficos e ideológicos de una organización. Es útil porque permite desarrollar el proceso de A.E. al fijar lineamientos de carácter general para orientar el quehacer organizacional durante cierto tiempo. Sus elementos deben estar interconectados para ser marco referencial y guiador de la organización hacia la consecución de su misión, logro de su visión y el cumplimiento de objetivos. (Bermeo, 2011).

La Misión que actualmente posee la Licorera Del Cauca es producir y comercializar licores de calidad para satisfacer a los clientes y consumidores generando recursos dirigidos a la salud, educación, cultura y recreación que contribuyan al desarrollo y bienestar de la comunidad con el apoyo y compromiso de su equipo humano.

La misión es la razón de ser de la empresa, el motivo por el cual existe. Por lo tanto se mantendrá tal y como está.

Su Visión Actual consisten en ampliar y fortalecer para el año 2014 el mercado interno y externo a través del desarrollo competitivo de los productos, con alianzas estratégicas, acorde a las necesidades y expectativas de los clientes y consumidores.

Se propone una nueva visión porque la anterior no incluía la parte de contrabando que es uno de los principales enemigos de la Industria.

Para ello se propone a discusión de los directivos la siguiente Visión:

- **Visión propuesta**

La Industria licorera del Cauca se posicionara a nivel nacional como una empresa competitiva, responsable y rentable mediante el continuo mejoramiento de su portafolio de productos y la consolidación y ampliación de nuestro mercado.

- **Principios y Valores**

- **Responsabilidad:** Actuamos con capacidad para realizar trabajo con compromiso institucional.
- **Honestidad:** En la Industria Licorera del Cauca se actúa de manera recta y honrada en todos los actos, de acuerdo con las normas y reglas adoptadas en la empresa.

- **Transparencia:** Comunicamos abiertamente los resultados de nuestra gestión a la comunidad y entidades de control.
- **Respeto:** Aceptamos el derecho de los demás a su propia forma de sentir, pensar y actuar.
- **Trabajo en Equipo:** Fortalecemos el fomento de vínculos para complementar fortalezas y contrarrestar debilidades en busca de un propósito común.
- **Disciplina:** Trabajamos en el cumplimiento de las normas y reconocimiento de la autoridad.

Los valores están actualizados por parte de los directivos por iniciativa del gerente al igual que la política y los objetivos de calidad por lo tanto se dejaran tal y como están.

- **Política de Calidad**

Producir y comercializar licores de calidad que satisfagan las expectativas de los clientes, garantizando el cumplimiento de los requisitos y compromisos legales con el fin de facilitar las relaciones comerciales, asegurar la competencia del personal, contribuir con la prevención de la contaminación, mejorar continuamente los procesos y aportar al crecimiento y rentabilidad esperada por el Departamento del Cauca.

Actualmente la Industria Licorera del Cauca se encuentra Certificada con la Norma ISO 9001:2000 desde el 25 de mayo de 2005

- **Objetivos de Calidad**

- Satisfacer las expectativas de nuestros clientes.
- Asegurar la competencia del personal.
- Facilitar las relaciones comerciales.
- Cumplimiento de los requisitos y compromisos legales. Prevención de la contaminación.
- Mejoramiento continuo de los procesos.
- Crecimiento y rentabilidad esperada por el departamento.

Sin embargo, la realidad es mucho más compleja y cambiante, exige que se adapte permanentemente al cambio y la tendencia es optimizar los recursos disponibles.

Esta capacidad de respuesta al medio cambiante, permite convertir las amenazas en oportunidades y las debilidades en fortalezas.

4.2 Análisis Estratégico

El análisis estratégico corresponde a la segunda fase del proceso de dirección o administración estratégica, que a la vez, está conformado por el análisis externo o del entorno, el análisis interno o del contexto organizacional y el análisis competitivo o sectorial.

4.2.1 Análisis Externo.

El entorno general está constituido por los factores de nivel superior que son cruciales para determinar las oportunidades y amenazas que afrontará la organización en el futuro, siendo igualmente importante, por los efectos que ocasiona sobre el entorno específico en relación a la demanda, los costos y el posicionamiento competitivo: *“Los elementos que componen el entorno general impactan sobre todas las organización homogéneamente proporcionando un marco de actuación general, pero cada organización será impactada heterogéneamente, en función de sus propias características”*. (Bermeo, 2011)

Dimensión Económica

- **Análisis de la tasa de crecimiento del PIB a nivel nacional**

Es el valor total de todos los bienes y servicios producidos en un país durante un periodo de tiempo determinado. Incluye la producción generada por nacionales residentes en el país y por extranjeros residentes en el país, y excluye la producción de nacionales residentes en el exterior. En los últimos años el PIB ha ido aumentando, no en grandes cantidades como otros países pero si poco, lo cual indica la situación económica del país. Esta variable es una amenaza alta, dado que la economía afecta directamente la licorera.

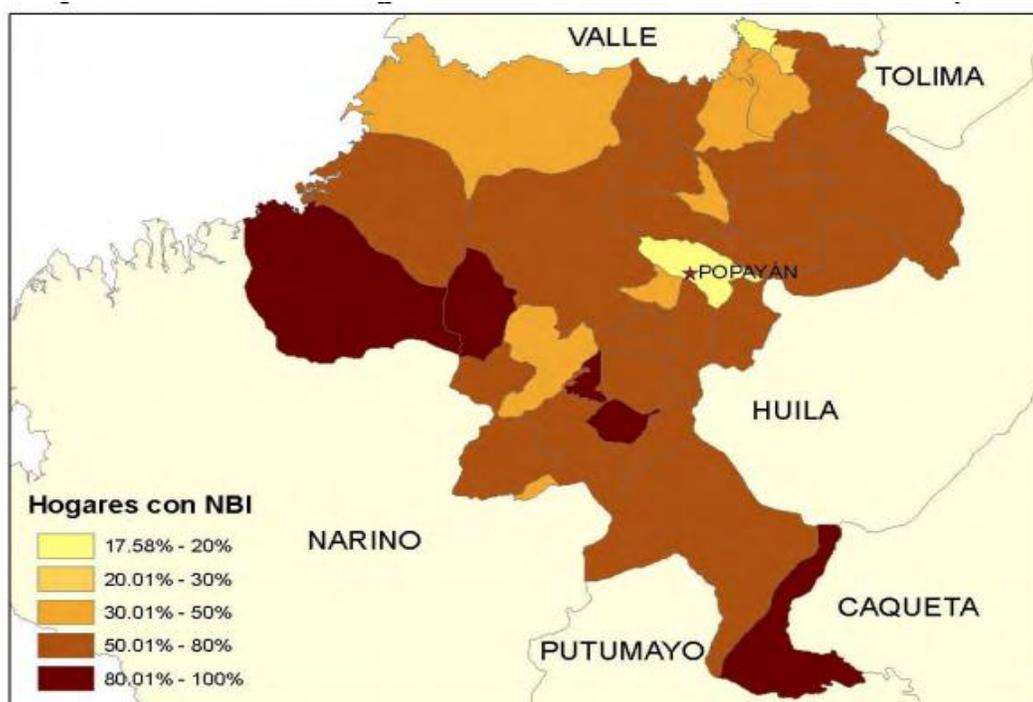
- **Tendencia del IPC mensual y anual**

El índice de precios al consumidor (IPC) mide la evolución del costo promedio de una canasta de bienes y servicios representativa del consumo final de los hogares, expresado en relación con un período base. La variación porcentual del IPC entre dos periodos de tiempo representa la inflación observada en dicho lapso. El cálculo del IPC para Colombia se hace mensualmente en el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (Fuente Banco de la República. Este factor es muy importante para tener en cuenta, el alza de los precios puede afectar el consumo considerable de productos, por lo tanto la Licorera no es exenta de esto considerándose una amenaza alta.

- **Índices de desempleo urbano y rural**

En 2013 Popayán ocupó el segundo lugar de las ciudades con más índice de desempleo, con 17,8%. A raíz del último balance reportado por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística, DANE, el cual indica que la ciudad de Popayán volvió a quedar en las primeras filas de índice de desempleo en el país, esta vez en el segundo lugar, muchos Concejales y representantes de la vida política de la ‘ciudad blanca’ salieron a expresar su sentimiento ante tan devastadora realidad. Por lo que se puede deducir que es una gran amenaza de alto impacto para la licorera, porque hay menos dinero en el mercado, menos clientes que pueda adquirir el producto

Cuadro 4...Índice de pobreza regional



Fuente. Doc. Banco de la República, finanzas departamento del Cauca

El cuadro anterior enseña el índice de necesidades satisfechas, las cuales indica que hay un alto porcentaje de la población en pobreza, y si hay pobreza entonces los consumidores ven otras necesidades básicas en prioridad a la diversión, es decir la licorera es una de las afectadas. Por eso es una amenaza de alto impacto

- **Nivel de ingresos de los consumidores**

Salario mínimo actual y proyectado. La Asociación Nacional de Instituciones Financieras (Anif) es la primera en lanzar una propuesta concreta para ajustar el salario mínimo el próximo año. La entidad propone que el aumento sea de 3,9 por ciento, para ubicarse en 612.500 pesos mensuales. La cifra resulta de sumar la inflación proyectada para este año

(2,6 %) Y la tendencia de la productividad laboral que está en el orden de 1,3 %, según los cálculos de Anif. Es importante porque de allí deriva el gran o poco consumo de la población. A pesar de lo importancia del nivel de ingreso de los consumidores en el Cauca la población tiene un consumo alto de aguardiente.

Variables Demográficas y Geográficas

La demografía estudia estadísticamente la estructura y la dinámica de las poblaciones, así como los procesos concretos que determinan la formación, la conservación y la desaparición de las poblaciones.

- **Natalidad y Demografía.**

De acuerdo con proyecciones oficiales de población realizadas por el DANE, se estima que solamente en el año 2017 el Cauca sobrepasara el millón y medio de habitantes, con una característica importante, una mayor proporción de hombres respecto al total de mujeres. Según esta cifra, la Industria Licorera debe buscar nuevos mercados puesto que el crecimiento poblacional y las tendencias en el Cauca no permitirán un mejor desarrollo competitivo ya que se proyecta que no habrá empleo para tanta gente y perjudicando los ingresos de éstos. Por lo tanto es una amenaza alta.

- **Divorcios.**

El número de matrimonios civiles como de divorcios registrados en las notarías del país del tercer trimestre de 2013, disminuyó considerablemente, en comparación con las cifras reportadas en el mismo período de un año atrás, reveló el superintendente de Notariado y Registro, Jorge Enrique Vélez.

Precisa el informe que en el caso de los matrimonios civiles, se registra un decrecimiento del 4,7% en el tercer trimestre del año, teniendo en cuenta los 15.869 que van de en los meses de julio a septiembre, frente a los 16.653 registrados en el mismo período de 2012, indicó el superintendente, quien explicó que el balance de enero a septiembre de 2012 revela una disminución del 5.59% del número de matrimonios con relación al mismo período del año pasado. Esto no es benéfico para la Industria por lo que cuando aumentaban los divorcios también amentaba el consumo de aguardiente Caucano. Por lo tanto es una oportunidad alta.

- **Población económicamente activa.**

La capital del Cauca vuelve a ocupar el primer lugar como la ciudad con la mayor tasa de desempleo en Colombia con el 18%, así lo dio a conocer el Departamento Administrativo Nacional de Estadística, DANE, tras socializar los resultados de la encuesta del mercado laboral del periodo junio-agosto.(2)Agenda propia.com/ edición de mayo 15 de 2013.

Se concluye que el mayor porcentaje de gente ocupada lo ocupan los empleos no formales como lo son vendedores ambulantes, de comidas rápidas, etc. Que son personas que no tiene salario fijo y por lo tanto no se puede decir que destinen una parte de sus recursos para adquirir nuestros productos. Por lo cual es una amenaza media porque no hay poder adquisitivo en los consumidores. Pero como anteriormente se dijo que no importa el nivel de ingreso de la población siempre consumirán licor.

Variables Socioculturales

- **Valores, creencias, tradiciones, factores de comportamiento y expresiones culturales de las subculturas o grupos étnicos.**

La composición etnográfica regional del Cauca, está conformado por el predominio de: la raza negra, ubicada en la Costa Pacífica y Norte del Cauca, la raza blanca y mestiza en el centro de la región, el grupo étnico indio en la región nororiental en donde se asientan principalmente la cultura Guambiana, Totoro y Páez, cuya población indígena es una de las más altas del país con 129.108 personas. Al sur predomina la raza blanca y mestiza, con excepción de las poblaciones aledañas del río Patía en donde se concentra un alto asentamiento de la raza negra, No obstante la diferenciación de etnias, la gente del Cauca se caracteriza por un escaso regionalismo ya que permiten fácilmente el ingreso de nuevos productos, perjudicando a la Industria ya que fácilmente pueden consumir otros productos sustitutos a los de la industria. Se califica como una amenaza baja. Porque el consumo de aguardiente es constante.

- **Religiones y número de iglesias.**

En el Cauca y en Popayán se han establecido una cantidad de iglesias con diversidad de creencias, que albergan una gran parte de la población, por lo tanto es una amenaza alta porque esa parte de los caucanos no consumirán nuestros productos.

- **Número de emisoras y canales de televisión.** Tiene una gran acogida las emisoras locales en las cuales se pautan constantemente, en los municipios aún más ya que son únicas y la audiencia es total, por lo tanto es una oportunidad mayor frente a los eventuales competidores que también pautan en esos medios de información.

Fuerzas Políticas y Jurídicas

- **Variables Políticas**
- **Situación política a nivel nacional y regional.**

Afecta la licorera notablemente por variables como son las leyes que determinen para los productos de licor y tomando en cuenta que la licorera es del estado no solo se ve afectada por leyes, o determinaciones políticas, sino también en el caso regional de la obligación a los gobernantes de convertir sus programas de gobierno en Planes de Desarrollo permitiendo que el Gobernador del Cauca sea quien nombra al gerente de la Industria Licorera del Cauca, es decir que por cada gobierno del departamento habrá nuevo gerente en la licorera.

- **Renovación de la clase dirigente.**

Dicho anteriormente cada periodo de gobernación significa cambio de gerente de la licorera, lo que afecta en gran manera la dirección porque no hay una estabilidad en ella, así cada gerente que inicie su periodo necesita tomar un tiempo de adaptación al medio y empezar a desarrollar el proyecto propuesto, no permitiendo que se desarrolle la especialización en la dirección de la licorera, sumando que hay planes de la licorera que no se desarrollan a plenitud en tan solo cuatro años. Representando una amenaza alta para la licorera.

- **Las relaciones del país con países:**

En especial con países vecinos son importantes para la licorera, siendo una oportunidad relativamente baja porque actualmente la licorera no cuenta con exportaciones, pero si representa una oportunidad a futuro de posibles exportaciones.

- **Tratados de libre comercio.**

El papel del gobierno nacional tiene ya convenido el tratado de libre comercio con Estados Unidos y otros países, el TLC, que sin duda afectará el desempeño y viabilidad de la Industria Licorera del Cauca en un futuro; razón por la cual debe hacerse estudios prospectivos para conservar el mercado y enfrentar la nueva competencia que se avecina.

En lo positivo, las rentas de las licoreras y loterías que explotan el monopolio en sus departamentos, están exentas de impuesto sobre la renta, según lo expresa el estatuto tributario en el artículo 211-1.

La licorera del Cauca es vigilada por la superintendencia nacional de salud y la Contraloría departamental del Cauca además de la Dian, la Oficina de Rentas del Departamento del Cauca, el INVIMA, la CRC y salud pública. (Fuente industria licorera)

Variables Jurídicas

- **Impuestos.**

Los Aranceles (impuestos para la importación y exportación de mercancías), nuevos impuestos e impuestos transitorios, Aportes parafiscales, Legislación tributaria, son factores de amenaza que influyen notoriamente en los gastos costos de la licorera.

- **Los Subsidios gubernamentales.**

La Licorera no cuenta con subsidios de esta categoría porque es una empresa del estado, si no con un presupuesto determinado. Y es una oportunidad alta porque tiene todo el respaldo gubernamental.

- **Legislación Anti Dumping.**

El GATT de 1994 establece una serie de principios fundamentales aplicables al comercio entre los Miembros de la OMC. Por otro lado, el artículo VI del GATT de 1994 autoriza expresamente la imposición de un derecho antidumping específico a las importaciones procedentes de un determinado país, por encima de los tipos consolidados, en los casos en que el dumping cause o amenace causar daño a una rama de producción nacional o retrase de manera importante la creación de una rama de producción nacional.

Lo anterior favorece a la licorera evitando que los productos sustitutos importados lleguen a precio por debajo del costo total.

- **Leyes de protección al consumidor**

Ley 1480 de 2011 Esta ley tiene como objetivos proteger, promover y garantizar la efectividad y el libre ejercicio de los derechos de los consumidores, así como amparar el respeto a su dignidad y a sus intereses económicos. Estas leyes pueden determinar la manera como llegar al cliente, sin verlo afectado negativamente de tal manera de no incurrir en procesos legales. Siendo una amenaza relativa por las diferentes dificultades o restricciones que puede representar a la Licorera.

- **Leyes de protección ambiental.**

Ley 99 de 1993, Ley del medio ambiente se orientará según los principios universales y del desarrollo sostenible contenidos en la Declaración de Río de Janeiro de junio de 1992 sobre Medio Ambiente y Desarrollo. Busca acciones para la protección y recuperación ambiental. Con el apoyo de la comunidad, el estado o claramente con las empresas como la licorera.

- **Factores Tecnológicos y Ambientales**

Variables Tecnologías

- **Tecnología instalada.**

En el 2004 se adquirió y se puso en marcha una nueva embotelladora de Aguardiente Caucaño para las 3 líneas de productos, Garrafa, Botella y Media, cuya capacidad es de 6000 unidades hora con la cual se espera mejorar la productividad, la calidad y la competitividad a nivel nacional para la penetración de nuevos mercados, lo cual es una oportunidad alta para la productividad.

- **Tendencias tecnológicas.**

La Industria dentro de sus capacidades busca estar a la vanguardia, en tanto a su proceso de producción, por lo tanto es una oportunidad media.

- **Programas de capacitación tecnológica.**

Si se tiene en cuenta que la tecnología es el conocimiento aplicado, no basta con hacer inversiones en equipos, debe igualmente capacitarse al personal para su debido manejo ósea que sería una oportunidad media ya que no cuenta con la misma tecnología que otras industrias Licoreras.

Variables Ambientales

Efectos ambientales que produce la operación de la empresa en su área de influencia respecto al aire, el agua, el suelo y en general sobre el ecosistema:

Tabla 2. Valoración 1

Tabla 3. Valoración

SI ES REAL			
Frecuencia		Severidad	
Cada cuanto ocurre		El impacto sobre el medio ambiente es	
Diario	3	Alto (Impacta el medio ambiente por fuera de la ILC)	3
Una vez al mes	2	Bajo (Impacta solo a la ILC)	1
Una vez al año	1		

Fuente: Industria Licorera del Cauca. Efecto ambiental

- **Impacto Ambiental.**

Por el proceso que realiza la ILC tiene como resultado un impacto ambiental alto y diario, representando una amenaza alta para esta, por las diferentes leyes ambientales, además de una mala publicidad ante la sociedad.

- **Programas y reglamentación para la conservación del medio ambiente.**

La ILC realiza una serie de procedimientos para el reciclaje de basuras, vidrio, cartón, plástico, baterías y pilas, aceites, escombros, y sustancias químicas. Además de contar con la proyección de un traslado de industria, es decir una recalificación, permitiendo salir del centro histórico de la ciudad, dado que no es una zona industrial. Todas estas situaciones son de gran aporte y avance para la Licorera, le aportan al concepto de empresa, es una buena referencia para la sociedad, creando más confianza en sus consumidores, por lo tanto es una variable de oportunidad alta.

Fuerzas y Variables Competitivas

- **Análisis de los Compradores o Clientes**

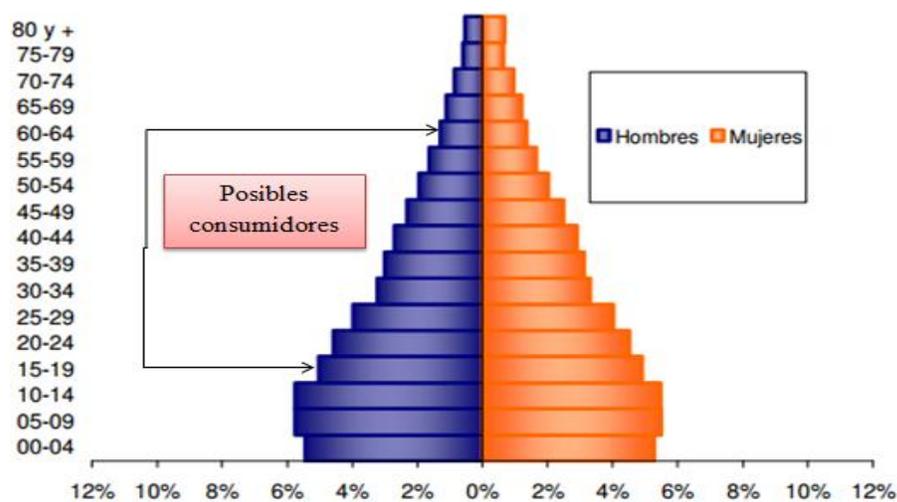
- **Número de compradores del producto:**

Se ha expresado en forma reiterada que la Industria Licorera del Cauca es una empresa de naturaleza monopolística del Estado, por tanto, ninguna otra empresa puede producir

aguardiente de cualquier clase o tipo en la jurisdicción del Departamento del Cauca. Aun así, prolifera algunos licores de contrabando y la adulteración es un flagelo evidente que debe ser combatido con mayor acento. En este evento la demanda es exigente en los licores que se produzcan en la región y conforme a la experiencia se ha determinado que los consumidores de aguardiente oscilan en la edad de 15 a 60 años.

Tabla 3

Estructura de la población por sexo y grupos de edad



Fuente DANE. Censo 2005. Depto. Cauca.

Según los datos del DANE, unidos con el rango de edad de posibles consumidores muestran una gran oportunidad de impacto alto por el gran número de posibles consumidores.

- **Impacto de la calidad del producto.**

Los productos de la ILC son de alta calidad, no solo reconocidos por sus consumidores locales, y regional. Si no por entidades internacionales logrando 6 medallas en el concurso internacional Monde Selection que desde Bélgica premia la máxima calidad de las bebidas alcohólicas entre otros productos. Entre las medallas, la más destacada; la ‘gran oro’ que obtuvo el escarchado de Anís, que por primera vez fue presentado al concurso. “El gran oro significa que por encima de él no hay más, el oro puede ser compartido por varios productos, pero el gran oro, es fuerza de serie, único. La otra novedad es la del aguardiente tradicional, el de tapa verde, logró por tercer año consecutivo la medalla de oro, eso le da derecho a recibir el trofeo internacional a la calidad. Todos estos argumentos demuestran que es una oportunidad alta para la ILC.

Análisis de Proveedores

- **Número y concentración de proveedores de provisiones, insumos, productos y servicios para el sector y la empresa:**

-

La industria tiene proveedores por todo país en diferentes regiones lo que aumenta sus costos en transporte, al contrario otras licoreras ya que ellas los tienen en zonas cercanas o varias de ellas son productoras de sus materias primas esto es una amenaza alta a la hora de ser competitiva.

- **Estudio sobre el impacto de los insumos sobre la calidad de los productos de la empresa:**

..... Se realiza un estudio detallado de los suministros y los proveedores para poder adquirir sus insumos, es una oportunidad alta porque son insumos de calidad para tener un excelente producto terminado.

Análisis de los Productos Sustitutos

- **Existencia y disponibilidad de productos sustitutos.**

El consumo de aguardiente en el país encontró de nuevo su senda perdida, aparecen productos sustitutos como la cerveza, whisky, vodka, ron, tequila que han ganado mercado paulatinamente, esto como resultado de las aperturas económicas. En cuanto a lo nacional, encuentra competencia principalmente con la Industria Licorera de Caldas, quien tiene una variedad de productos y de gran impacto la comunidad. Esto vuelve vulnerable a la ILC, representando una gran amenaza de alto impacto.

- **Relación entre el precio del producto sustituto y el precio del producto que maneja la empresa:**

En relación con los precios encontramos que los licores importados, son de un valor más alto, al igual que el producto nacional de gran influencia “Ron viejo de caldas”, todos estos

tiene un valor superior a los productos ofrecidos por la ILC, siendo así una oportunidad media, para competir en el mercado.

Se utilizó esta matriz para identificar todos los factores externo que pueden tener un alto medio o bajo impacto para la industria, y depende de los resultados se pasarían a la siguiente que es la EFE. En el siguiente cuadro anterior podemos visualizar las amenazas y oportunidades de la Industria y su impacto, las de impacto ato sea oportunidad o amenaza pasan a la siguiente matriz.

Tabla 4 Matriz POAM

FACTOR	AMENAZA			OPORTUNIDAD		
	BAJO	MEDIO	ALTO	BAJO	MEDIO	ALTO
DIMENSION ECONOMICA						
ANÁLISIS DE LA TASA DE CRECIMIENTO DEL PIB A NIVEL NACIONAL			X			
TENDENCIA DEL IPC MENSUAL Y ANUAL			X			
ÍNDICE DE DESEMPLEO URBANO Y RURAL			X			
ÍNDICE DE POBREZA REGIONAL			X			
NIVEL DE INGRESO DE LOS CONSUMIDORES	X					
VARIABLES DEMOGRAFICAS Y GEOFRAGICAS						
NATALIDAD Y DEMOGRAFÍA			X			
DIVORCIOS						X
POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA		X				
VARIABLES SOCIOCULTURALES						
VALORES CREENCIAS Y TRADICIONES ETC.	X					
RELIGIONES Y NUMERO DE IGLESIAS			X			
NUMERO DE EMISORAS Y CANALES DE TV					X	
VARIABLES POLÍTICAS Y JURÍDICAS						
SITUACIÓN POLÍTICA A NIVEL NACIONAL Y REGIONAL.			X			
RENOVACIÓN DE LA CLASE DIRIGENTE.			X			
RELACIONES INTERNACIONALES CON PAÍSES VECINOS				X		
TRATADOS DE LIBRE COMERCIO			X			
IMPUESTOS			X			
PRESUPUESTO DEPARTAMENTAL						X
LEGISLACIÓN ANTI DUMPING					X	
LEYES DE PROTECCIÓN AL CONSUMIDOR		X				
LEYES DE PROTECCIÓN AMBIENTAL			X			
VARIABLES TECNOLOGICAS						
TECNOLOGÍA QUE UTILIZA LA EMPRESA						X
PENSAMIENTO DE LA ILC RESPECTO A LA TECNOLOGÍA					X	
LA ILC TIENES PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN					X	
VARIABLES AMBIENTALES						
EFFECTOS AMBIENTALES			X			
PROGRAMAS PARA LA CONSERVACIÓN DEL MEDIO AMBIENTE						X
ANALISIS DE LOS COMPRADORES						
NÚMEROS DE COMPRADORES DEL PRODUCTO						X
IMPACTO DE CALIDAD DEL PRODUCTO						X
ANALISIS DE PROVEEDORES						
NUMERO DE CONCENTRACIÓN DE PROVEEDORES			X			
ESTUDIO SOBRE EL IMPACTO DE LOS INSUMOS SOBRE CALIDAD						X
ANALISI DE LOS PRODUCTOS SUSTITUTOS						
EXISTENCIA Y DISPONIBILIDAD DE PRODUCTOS SUSTITUTOS			X			
RELACIÓN ENTRE EL PRECIO DEL PRODUCTO SUSTITUTO Y DE LA ILC					X	

Tabla 5 MATRIZ EFE

FACTORES EXTERNOS CLAVES	PONDERACION	CLASIFICACION	PUNTUACIONES PONDERADAS
OPORTUNIDADES			
Divorcios	0,06	4	0,24
Numero de emisoras y canales de tv	0,04	2	0,08
Presupuesto departamental	0,04	4	0,16
Legislación Anti Dumping	0,01	3	0,03
Tecnología que utiliza la empresa	0,03	3	0,09
Pensamiento de la ILC respecto a la tecnología	0,03	2	0,06
La ILC tienes programas de capacitacion	0,03	3	0,09
Programas para la conservación del medio ambiente	0,03	2	0,06
Números de compradores del producto	0,06	4	0,24
Impacto de calidad del producto	0,06	4	0,24
Estudio sobre el impacto de los insumos sobre calidad	0,02	3	0,06
Relación entre el precio del producto sustituto y de la ILC	0,04	3	0,12
AMENZAS			
Análisis de la tasa de crecimiento del PIB a nivel nacional	0,02	1	0,02
Tendencia del IPC mensual y anual	0,03	2	0,06
Índice de desempleo urbano y rural	0,05	4	0,20
Índice de pobreza regional	0,03	4	0,12
Natalidad y demografía	0,03	2	0,06
Población Económicamente activa	0,03	2	0,06
Religiones y numero de iglesias	0,05	2	0,10
Situación política a nivel nacional y regional.	0,05	3	0,15
Renovación de la clase dirigente.	0,05	4	0,20
Tratados de libre comercio	0,02	3	0,06
Impuestos	0,05	2	0,10
Leyes de protección ambiental	0,02	2	0,04
Efectos ambientales	0,03	2	0,06
Numero de concentracion de proveedores	0,05	3	0,15
Existencia y disponibilidad de productos sustitutos	0,04	2	0,08
TOTAL	1,00		2,93

La matriz anterior permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva. Se comienza con una lista de factores externos clave, luego se le asigna una ponderación a cada factor de (0,0) poco importante y (1,0) muy importante, luego se le da una clasificación de 1 a 4 1= la respuesta es deficiente a las estrategias de la empresa y 4 la respuesta es superior. Luego se multiplican estos factores y se suman los resultados, si da menos de 2,5 la sumatoria quiere decir que quiere decir que la empresa no responde eficazmente a las oportunidades y amenazas del medio y si da sobre 2,5 quiere decir que responde de para este caso si responde eficazmente a las oportunidades y amenazas porque tiene un promedio de 2.9.

4.2.2 Análisis Interno

Función administrativa o directiva

- **Directiva y/o Gerencia.**

La empresa se encuentra afiliada a ACIL asociación Colombiana de Industrias licoreras la cual realiza reuniones frecuentemente con el fin de revisar los nuevos cambios y buscar soluciones a cualquier amenaza que se perciba con respecto al mercado de licores, es un factor positivo tener una asociación en defensa de las mismas, por esto se califica como fortaleza alta.

- **Direccionamiento Estratégico Formulado.**

Se califica como una fortaleza alta ya que la Industria Licorera posee una misión, visión, principios organizacionales y objetivos estratégicos, lo cual tiene un impacto alto en el óptimo funcionamiento de la misma solo hay que actualizar.

- **Monitoreo del Medio Ambiente Externo.**

Para la empresa es una debilidad alta ya que ella no hace ningún tipo de monitoreo ni seguimiento acerca del funcionamiento de los productos sustitutos o de los clientes; esto tiene alto impacto porque el contrabando es una de las causas de la disminución en sus ventas.

- **Estructura Organizacional Definida y Actualizada.**

Esta función se le da una calificación como una fortaleza alta ya que la empresa posee una estructura jerárquica definida que le permite agilizar los procedimientos.

- **Manuales de Funciones, Procesos y Procedimientos definidos y actualizados:**

Se califica como una fortaleza media ya que la organización posee manuales para las instalaciones y están estipuladas las funciones de cada empleado.

Función comercial

- **Participación en el Mercado:**

Es una fortaleza alta porque a pesar de que sus competidores están acaparando gran parte del mercado, la Industria Licorera sigue manejando la figura de monopolio y el único aguardiente distribuido en la región es el aguardiente caucano, su cumplimiento, los precios y la alta calidad que lo caracterizan.

- **Portafolio de Productos:**

Se califica como una fortaleza alta porque tiene una gran variedad de productos tales como: aguardiente caucano tradicional y sin azúcar, ron añejo del cauca, ginebra vicker's, escarchado de menta, curacao y anís, cremas de cacao café y coco. De los cuales los aguardientes han ganado premio Mode Selection de Bélgica 2011.

- **Relaciones los clientes:**

Se califica como una debilidad alta porque la Industria no les hace seguimiento a sus clientes, sino que tiene unos ya definidos, mayoristas y minoristas que tienen un consumo constante.

- **Relación con los proveedores:**

Es una fortaleza de impacto medio ya que la Industria Licorera del Cauca se caracteriza por ser cumplida en sus obligaciones, de igual forma los proveedores son muy cumplidos con el suministro de las mercancías.

Función Financiera

- **Capacidad de Endeudamiento**

El indicador del nivel de endeudamiento muestra el porcentaje en que los activos de la empresa están comprometidos por las obligaciones, entre mayor sea el porcentaje, la empresa estará más endeudada. La empresa tiene un porcentaje de 17,9% lo que quiere decir que no

Tiene un nivel alto de endeudamiento y tiene capacidad, se califica como una fortaleza media ya que puede emprender cualquier proyecto y adquirir créditos para ello.

- **Liquidez**

La licorera del Cauca presenta una razón corriente del 282%, es decir, por cada peso de deuda a corto plazo, tiene 2.82 para respaldarla. En el capital de trabajo se denota la

capacidad financiera para maniobrar en el corto plazo, Cauca cuenta con 9 millones lo que es una debilidad alta porque es muy bajo en comparación con las otras licoreras que compite.

- **Rentabilidad**

El indicador de margen neto de rentabilidad de la inversión, es el principal de los márgenes en el cual Cauca presenta un 21.09% de utilidad sobre las ventas netas, El indicador de rentabilidad sobre el patrimonio asociado a cada empresa presenta a Cauca con un 14.39%. Lo cual es una fortaleza media porque es una empresa rentable.

- **Rotación de Cartera**

La rotación de la cartera mide la efectividad del cobro de la misma, entre menos días hay mayor efectividad. Para la Industria el indicador fue de 78 días, un buen periodo de cobro, esto significa de alguna forma un stock alto de producto en el mercado o el debilitamiento en la oportunidad de pago de los clientes. La rotación sobre la inversión, es decir sobre los activos asociados al negocio, refleja que la empresa aprovecha mejor el uso de sus activos, por lo cual se califica como una fortaleza alta.

- **Estabilidad de Costos**

La empresa es estable en los costos mensuales ya que están bien definidos (nomina, gastos de Administración y ventas, publicidad, fletes, servicios públicos impuestos dirigidos a

la salud) y la variabilidad en los mismos no es grande. Además que parte de ellos se cargan a las ventas. Se califica como una fortaleza alta.

Función de Producción

- **Nivel de Innovación Utilizado en los Productos**

La industria cuenta con variedad de productos, están en el procesos de sacar un nuevo ron, pero se considera una debilidad alta ya que se concentran en su fuerte que son los aguardientes que son los de su mayor salida.

- **Grado de Utilización de la Capacidad Instalada**

A partir del año 2004 se adquirió y se puso en marcha una nueva embotelladora de Aguardiente Caucaño para las 3 líneas de productos, Garrafa, Botella y Media, cuya capacidad es de 6000 unidades hora con la cual se espera mejorar la productividad, la calidad y la competitividad a nivel nacional para la penetración de nuevos mercados.

En diciembre del año 2006 la firma TM S.A. gana la licitación como distribuidor único de los productos de la Industria Licorera del Cauca, estrategia liderada por la Junta Directiva de la empresa, la cual no dio resultado positivo y a partir del mes de abril de 2009 la empresa reasume la distribución de sus productos con mucho éxito hasta la actualidad. Es una fortaleza.

Función de Talento Humano

- **Experiencia**

La industria cuenta con un personal de planta en cargos directivo y medios que cuentan con una larga trayectoria en la misma, también las personas del sindicato llevan varios años en desempeñando los mismos cargos y rotaron por varios en la empresa y conocen los procesos y manera de desenvolverse de ella. Por lo tanto es una fortaleza media.

- **Estabilidad**

Los empleados de planta y del sindicato gozan de estabilidad y pagos de ley, los contratistas están por contrato y los renuevan constantemente pero no tiene una estabilidad definida, por esta razón lo calificamos como una debilidad alta, porque es una empresa del departamento y los cargos están por cuenta del mandatario de turno.

- **Nivel de Remuneración**

La empresa maneja una tabla de salarios en las cuales se observa según el nivel de estudios y el cargo, para poder remunerar justo a sus empleados, por lo tanto es una fortaleza alta porque los empleados se sienten motivados y trabajan de manera productiva.

La matriz que se utilizo es la PCI (perfil de capacidad interna) que se maneja igual que POAM pero para la parte interna.

Tabla 6. PCI

AREA	DEBILIDAD			FORTALEZA		
	BAJO	MEDIO	ALTO	BAJO	MEDIO	ALTO
FUNCIÓN ADMINISTRATIVA O DIRECTIVA						
DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO FORMULADO						X
MONITOREO DEL MEDIO AMBIENTE EXTERNO			X			
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEFINIDA Y ACTUALIZADA						X
MANUALES DE FUNCIONES, PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DEFINIDOS Y ACTUALIZADOS					X	
FUNCIÓN COMERCIAL						
PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO						X
PORTAFOLIO DE PRODUCTOS						X
RELACIONES LOS CLIENTES			X			
RELACIÓN CON LOS PROVEEDORES					X	
FUNCIÓN FINANCIERA						
CAPACIDAD DE ENDEUDAMIENTO					X	
LIQUIDEZ			X			
RENTABILIDAD						X
ROTACIÓN DE CARTERA						X
ESTABILIDAD DE COSTOS						X
FUNCIÓN DE PRODUCCIÓN						
NIVEL DE INNOVACIÓN UTILIZADO EN LOS PRODUCTOS		X				
DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO FORMULADO						X
FUNCIÓN TALENTO HUMANO						
EXPERIENCIA					X	
ESTABILIDAD			X			
NIVEL DE REMUNERACIÓN						X

En el cuadro anterior podemos visualizar las debilidades y fortalezas de la Industria y su impacto, las de impacto alto sea debilidad o fortaleza pasan a la siguiente matriz.

La siguiente matriz permite evaluar las fortalezas y debilidades en las áreas funcionales de la empresa. Se comienza con una lista de factores internos clave, luego se le asigna una ponderación

a cada factor de (0,0) poco relevantes al desempeño organizacional y (1,0) muy relevante, luego se le da una clasificación de 1 a 4 1 y 2 es para las debilidades 1 si no es muy importante y 2 si lo es, igualmente para las fortalezas pero 3 poco importante y 4 muy importante. Luego se multiplican estos factores y se suman los resultados, si da menos de 2,5 la sumatoria quiere decir que quiere decir que la empresa no es muy fuerte internamente si da más de 2,5 quiere decir que tiene una posición interna fuerte.

En el siguiente cuadro podemos apreciar las mayores debilidades de la empresa son las relaciones con los clientes y la inestabilidad laboral, por lo tanto se propondrá una alternativa en las estrategias. La empresa es fuerte nivel interno ya que tiene una ponderación de 3,16 muy por encima del promedio de 2,5

Tabla 7 MATRIZ EFI

FACTORES INTERNOS CLAVES	PONDERACION	CLASIFICACION	PUNTUACIONES PONDERADAS
FORTALEZAS			
DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO FORMULADO.	0,10	4	0,40
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEFINIDA Y ACTUALIZADA.	0,10	4	0,40
PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO	0,08	4	0,32
PORTAFOLIO DE PRODUCTOS	0,10	4	0,40
RENTABILIDAD	0,07	3	0,21
ROTACIÓN DE CARTERA	0,05	2	0,10
ESTABILIDAD DE COSTOS	0,07	2	0,14
DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO FORMULADO	0,08	3	0,24
NIVEL DE REMUNERACIÓN	0,05	2	0,10
DEBILIDADES			
ESTABILIDAD	0,08	3	0,24
LIQUIDEZ	0,07	3	0,21
MONITOREO DEL MEDIO AMBIENTE EXTERNO	0,05	2	0,10
RELACIONES LOS CLIENTES	0,10	3	0,30
TOTAL	1,00		3,16

4.3 Diagnostico Estratégico (Matriz DOFA)

En este capítulo se utilizó la técnica DOFA para estructurar el diagnostico real encontrado de la empresa y su relación con el medio externo, en las cuales se utilizaron las fortalezas para superar las debilidades, aprovechando las oportunidades y neutralizando las amenazas, este análisis ayudó a encontrar hallazgos que puedan contribuir a la construcción de las estrategias.

La parte interna tiene que ver con las fortalezas y las debilidades de la ILC, aspectos sobre los cuales se tiene algún grado de control.

La parte externa observa las oportunidades que ofrecen el mercado y las amenazas que debe enfrentar la empresa en el mercado. La idea es desarrollar toda la capacidad y habilidad para aprovechar esas oportunidades y para minimizar o anular esas amenazas, circunstancias sobre las cuales se tiene poco o ningún control directo.

Cuadro 5. Dofa Industria Licorera del Cauca

FORTALEZAS - F		OPORTUNIDADES –O	
1	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	1	NÚMERO DE COMPRADORES DEL PRODUCTO
2	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ACTUALIZADA DEFINIDA	2	DIVORCIOS
3	PORTAFOLIO DE PRODUCTOS	3	IMPACTO DE CALIDAD DEL PRODUCTO
4	PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO	4	PRESUPUESTO DEPARTAMENTAL
5	RENTABILIDAD	5	RELACIÓN DE PRECIOS PRODUCTOS SUSTITUTO Y ILC
DEBILIDADES – D		AMENAZAS – A	
1	ESTABILIDAD	1	ÍNDICE DE DESEMPLEO URBANO Y RURAL
2	LIQUIDEZ	2	POBLACIÓN ECONÓMICA ACTIVA
3	MONITOREO DEL MEDIO AMBIENTE EXTERNO	3	RELIGIONES Y NÚMEROS DE IGLESIAS
4	RELACIONES CON LOS CLIENTES	4	IMPUESTOS
		5	NUMERO DE CONCENTRACIÓN DE PROVEEDORES
		6	RENOVACIÓN DE LA CLASE DIRIGENTE
		7	SITUACIÓN POLÍTICA NIVEL NACIONAL

Fuente: Propia

A continuación se hace un cruce de los factores internos y externos que afectan la empresa resaltando, desde luego, que es una herramienta para generar alternativas estratégicas factibles y NO el seleccionar la mejor estrategia; por consiguiente no todas las estrategias desarrolladas en el cruce se seleccionaran para su implementación.

Cruce de la Matriz DOFA

CRUCE DE LA DOFA	FORTALEZAS - F		DEBILIDADES - D	
		1	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	1
	2	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEFINIDA Y ACTUALIZADA	2	LIQUIDEZ
	3	PORTAFOLIO DE PRODUCTOS	3	MONITOREO DEL MEDIO AMBIENTE EXTERNO
	4	PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO	4	RELACIONES CON LOS CLIENTES
	5	RENTABILIDAD		
OPORTUNIDADES - O	ESTRATEGIAS - FO		ESTRATEGIAS - DO	
NÚMERO DE COMPRADORES	1	AUMENTAR NUESTRO NÚMERO DE COMPRADORES A FUTURO	1	CONTRATAR GENTE CON EXPERIENCIA Y BRINDARLES ESTABILIDAD LABORAL.
DIVORCIOS	2	CONTACTAR POSIBLES DISTRIBUIDORES EN EL EXTERIOR	2	MEJORAR LA LOGÍSTICA PARA ANALIZAR EL MEDIO AMBIENTE EXTERNO
IMPACTO DE CALIDAD DEL PRODUCTO	3	DISTRIBUIR EL PRESUPUESTO ANUAL EN PROYECTOS PRODUCTIVOS	3	AMPLIAR LA OFERTA DE LICORES PRODUCIDOS CONSERVANDO LA IMAGEN DE CALIDAD QUE YA TIENE.
PRESUPUESTO DEPARTAMENTAL	4	APROVECHAR LA MEDALLA DE CALIDAD PARA AUMENTAR LA PARTICIPACIÓN EL MERCADO		
RELACIÓN PRECIOS ILC Y PRODUCTOS SUSTITUTOS				
AMENAZAS - A	ESTRATEGIAS - FA		ESTRATEGIAS - DA	
ÍNDICE DE DESEMPLEO URBANO Y RURAL	1	BUSCAR PROVEEDORES MÁS CERCANOS PARA DISMINUIR COSTOS.		FORTALECER EL VÍNCULO ENTRE LA ILC Y SUS EMPLEADOS
POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA	2	FORMULAR PROYECTOS DE EXPANSIÓN PARA GENERAR EMPLEO EN LA REGIÓN		CONTRATACIÓN DEL RECURSO HUMANO
RELIGIONES Y NUMERO DE IGLESIAS	3	PRODUCIR NUEVOS LICORES BAJOS EN CONCENTRACIÓN ALCOHÓLICA CONFORME A CAMBIOS CULTURALES O RELIGIONES		FLEXIBILIZAR LOS MECANISMOS INTERNOS DE GESTIÓN
IMPUESTOS	4	REALIZAR ESTUDIOS DE MERCADO SOBRE CONSUMO, TENDENCIAS, PRECIOS Y NICHOS		MEJOR LA RELACIÓN CON LA CLASE DIRIGENTE
NUMERO DE CONCENTRACIONES DE PROVEEDORES		ESTUDIAR LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS QUE HAY EN EL MERCADO Y ADQUIRIR LA QUE MAS SE ADAPTE A LA ILC		
RENOVACIÓN DE LA CLASE DIRIGENTE				
SITUACIÓN POLÍTICA NIVEL NACIONAL				

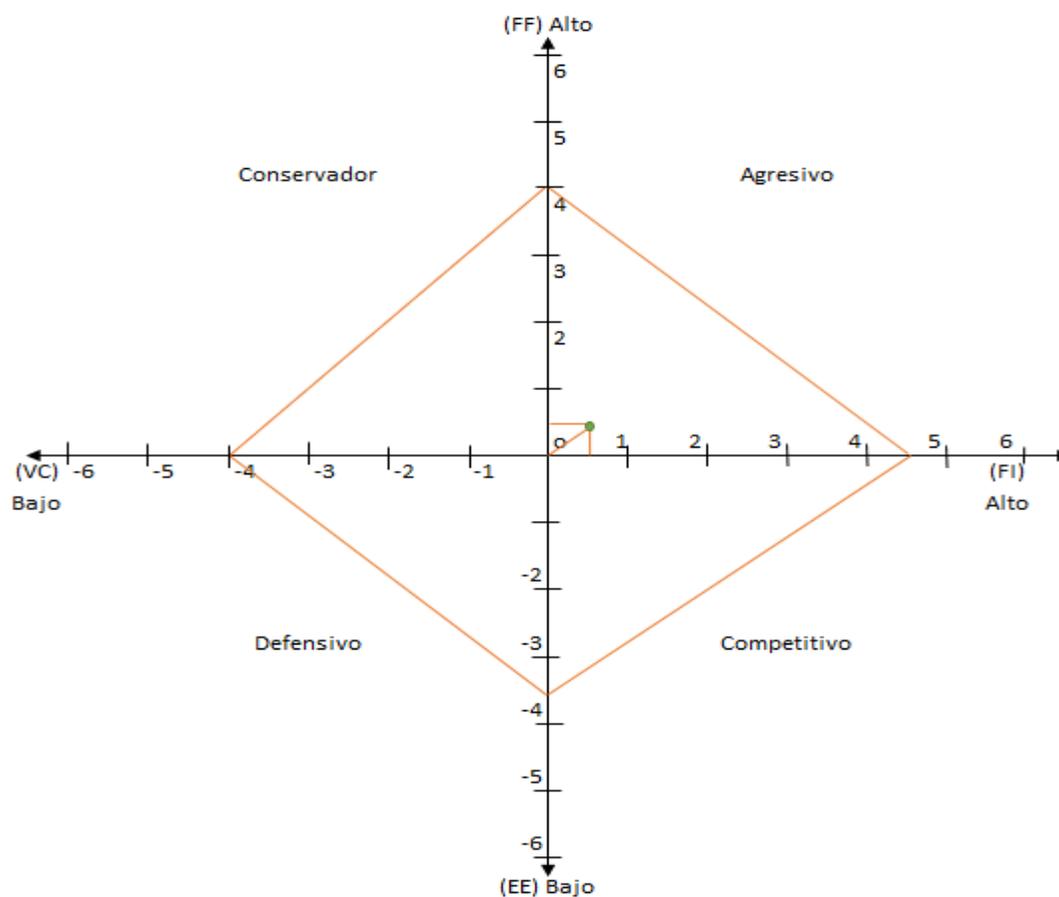
4.4 Matriz PEYEA de la Industria de Licorera del Cauca

Esta matriz fue propuesta por DICKEL (1984) la cual se utiliza para determinar la apropiada postura estratégica que debe tomar la industria licorera del cauca. Contiene cuatro ejes fundamentales, los cuales hacen referencia: (a) fortaleza de la industria, (b) la estabilidad del

Entorno, (c) la fortaleza financiera y (d) la ventaja competitiva, que a su vez, se asocian con una postura estratégica básica y la definen como agresiva, conservadora, defensiva o competitiva.

FORTALEZA FINANCIERA (FF)	
FACTORES DETERMINANTES	CALIFICACION
1. LIQUIDEZ	DESBALANCEADA 0 1 2 3 4 5 6 BALANCEADA
2. FLUJO DE CAJA	BAJO 0 1 2 3 4 5 6 ALTO
3. APALANCAMIENTO	DESBALANCEADA 0 1 2 3 4 5 6 BALANCEADA
4. ROTACIÓN DE INVENTARIOS	LENTO 0 1 2 3 4 5 6 RÁPIDO
PROMEDIO	4
ESTABILIDAD DEL ENTORNO (EE)	
FACTORES DETERMINANTES	CALIFICACION
1. PRESIÓN DE LOS PRODUCTOS SUSTITUTOS	ALTA 0 1 2 3 4 5 6 BAJA
2. RANGO DE PRECIOS DE LOS PRODUCTOS SUSTITUTOS	AMPLIO 0 1 2 3 4 5 6 ESTRECHO
3. HÁBITOS DE COMPRA	FRECUENTE 0 1 2 3 4 5 6 INFRECUENTE
4. VARIABILIDAD DE LA DEMANDA	GRANDE 0 1 2 3 4 5 6 PEQUEÑA
PROMEDIO	-3.5
VENTAJA COMPETITIVA (VC)	
FACTORES DETERMINANTES	CALIFICACION
1. PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO	PEQUEÑA 0 1 2 3 4 5 6 GRANDE
2. CANALES DE DISTRIBUCIÓN	POCOS 0 1 2 3 4 5 6 MUCHOS
3. DIVERSIDAD DE PRODUCTOS	ESTRECHO 0 1 2 3 4 5 6 AMPLIA
4. INFRAESTRUCTURA Y CAPACIDAD EXISTENTE	INFERIOR 0 1 2 3 4 5 6 SUPERIOR
PROMEDIO	-4
FORTALEZA DE LA INDUSTRIA (FI)	
FACTORES DETERMINANTES	CALIFICACION
1. ESTABILIDAD FINANCIERA	BAJA 0 1 2 3 4 5 6 ALTO
2. TECNOLOGÍA UTILIZADA	INFERIOR 0 1 2 3 4 5 6 SUPERIOR
3. CALIDAD EN LA PRODUCCIÓN	BAJO 0 1 2 3 4 5 6 ALTO
4. POTENCIAL DE UTILIDADES	BAJO 0 1 2 3 4 5 6 ALTO
PROMEDIO	4.5

Grafica 1. Características del Mercado ILC



Fuente: Diseño propio

En la gráfica anterior se puede apreciar que el desempeño de la Industria Licorera del Cauca es agresivo por su figura monopolística los cambios del entorno no afectan considerablemente, el factor crítico son los productos sustitutos y el contrabando por lo cual se recomienda las siguientes líneas estratégicas:

- Aumentar la inversión con el objetivo de desarrollar nuevos productos tanto para penetrar aún más el mercado local si como para desarrollar los mercados externos.

- Concentrar recursos en productos con clara ventaja competitiva.
- Realizar inversiones en la mejora y actualización de la plantas de producción, con miras a mejorar su eficiencia, por ende a reducir los costos de fabricación.
- Implementar nuevos sistemas de mercadeo y aprovechar los existentes que le permitan a la industria incursionar en nuevos mercados.
- Realizar una investigación de mercados para identificar las tendencias en los consumidores y así desarrollar nuevos productos acordes a ellos.
- Optimizar los costos de producción con el objetivo de mantener precios competitivos en el mercado.

Objetivos estratégicos generales desde el 2015 al 2018:

- Alcanzar una rentabilidad económica y social
- Obtener un aumento del 2% de la participación en el mercado
- Obtener, capacitar y retener personal proactivo y comprometido con la organización
- Estar a la vanguardia de las innovaciones tecnológicas en cuanto al proceso productivo

4.5 Plan de Acción Gerencial a mediano plazo.

Estrategias Contratación y Ventas.

ESTRATEGIA:FO						
AUMENTAR EL NUMERO DE COMPRADORES A FUTURO						
OBJETIVO: INCREMENTAR LAS VENTAS						
ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO		RECURSOS	META	INDICADOR
		INICIO	FIN			
MANTENER LOS PRECIOS REALISTAS QUE SE VIENEN MANEJANDO PARA NO DESMOTIVAR A LOS CLIENTES	JEFE DEL ÁREA FINANCIERA Y ADMINISTRATIVA	1	AÑO	INFORMACIÓN ACTUALIZADA, PAPELERÍA	<input type="checkbox"/> DEPENDER DE LA EMPRESA CUANDO LO IMPLEMENTE. UN AÑO DESPUÉS.	<input type="checkbox"/> AUMENTO RENTABILIDAD PARA EL AÑO 2016
SOMETER A APROBACIÓN DE LA JUNTA DIRECTIVA LA ESTRATEGIA.	JEFE DEL ÁREA FINANCIERA	1	MES	PAPELERÍA, VIDEO BEAM, DISPONIBILIDAD DE TIEMPO DE LA JUNTA.	<input type="checkbox"/> DEPENDER DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN 1 MES DESPUÉS	<input type="checkbox"/> APROBACIÓN POR PARTE DE LA JUNTA
AUMENTAR LA PUBLICIDAD Y ORGANIZAR EVENTOS PARA MOTIVAR A LOS COMPRADORES	JEFE DE COMERCIALIZACION	1	AÑO	VOLANTES FLAYERS Y DISPONIBILIDAD DE DEGUSTACION	A FINALES DE 2016 TENER PROVEEDORES QUE NOS MANEJEN LOS MEJORES PRECIOS.	POCISONAR LA INDUSTRIA POR ENCIMA DE LA COMPTENCIA

ESTRATEGIA:DO						
ANALIZAR DETALLADAMENTE EL PERSONAL QUE SE REQUIERE Y ASÍ DISMINUIR COSTOS DE NÓMINA.						
OBJETIVO: INCREMENTAR LA RENTABILIDAD SOCIAL Y ECONÓMICA DE LA ILC.						
ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO		RECURSOS	META	INDICADOR
		INICIO	FIN			
REVISAR LAS HOJAS DE VIDA Y EXPERIENCIA DE LOS EMPLEADOS DISEÑAR UNA TABLA DE SALARIOS PARA CLASIFICAR LOS QUE SE NECESITAN.	JEFE DEL TALENTO HUMANO Y JEFE FINANCIERO	1	AÑO	ARCHIVO DE TALENTO HUMANO, PAPELERÍA	<input type="checkbox"/> MINIMIZAR COSTOS DE NOMINA.	LA NOMINA DEL 2016 SEA MENOS COSTOSA A LA ACTUAL EN CUANTO TENIENDO EN CUENTA LA INFLACIÓN DE ESA ÉPOCA.

Estrategias de las innovaciones tecnológicas.

ESTRATEGIA:FA ESTUDIAR LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS QUE HAY EN EL MERCADO Y ADQUIRIR LA QUE MAS SE ADAPTE A LA ILC						
OBJETIVO: OBTENER INNOVACIONES TECNOLÓGICAS ACORDE A LOS PROCESOS DE LA ORGANIZACIÓN.						
ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO		RECURSOS	META	INDICADOR
		INICIO	FIN			
ELABORAR UN PLAN EN EL CUAL SE FORMALICE LAS TECNOLOGÍAS QUE SE REQUIERAN EN LAS AÉREAS QUE ESTÉN REZAGADAS	JEFE DEL ÁREA DE PLANEACIÓN. Y JEFE DE PRODUCCIÓN	1		PAPELERÍA, INFORMACIÓN DE NUEVAS TECNOLOGÍAS	<input type="checkbox"/> SABER CUÁLES SON LAS TECNOLOGÍAS QUE SE REQUIERAN PARA EL 2017	<input type="checkbox"/> NUMERO DE TECNOLOGÍAS IMPLEMENTADAS
CAPACITAR A LOS EMPLEADOS LUEGO DE QUE ESTÉN IMPLEMENTADOS LAS TECNOLOGÍAS	JEFE DE TALENTO HUMANO	1 MES		PERSONAL QUE DÉ LAS CAPACITACIONES, PAPELERÍA, ESPACIOS FÍSICOS.	<input type="checkbox"/> QUE LOS EMPLEADOS ESTÉN CAPACITADOS UN MES DESPUÉS DE QUE SE IMPLEMENTEN LAS TECNOLOGÍAS.	<input type="checkbox"/> TECNOLOGÍAS IMPLEMENTADAS Y NUEVOS SOFTWARE BIEN MANIPULADOS POR LOS EMPLEADOS.

ESTRATEGIA:FA ESTABLECER NUEVAS ALIANZAS CON NUEVOS PROVEEDORES.						
OBJETIVO: POSEER NUEVOS PROVEEDORES						
ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO		RECURSOS	META	INDICADOR
		INICIO	FIN			
DEFINIR LOS DEPARTAMENTOS CON LOS QUE LA ILC QUIERE ESTABLECER RELACIONES	ÁREA DE MERCADEO Y VENTAS	2 SEMANAS		COMPUTADORES, PAPELERÍA.	EN ENERO DEL 2015 SE TENDRÁ DEFINIDO LOS DEPARTAMENTOS EN LOS CUALES SE INTRODUCIRÁN LOS PRODUCTOS.	DEPARTAMENTOS ESCOGIDOS SOBRE EL TOTAL DE DEPARTAMENTOS DE COLOMBIA.
REALIZAR ESTUDIO DE MERCADO PARA ENCONTRAR LOS PROVEEDORES MAS CONVENIENTES	ÁREA DE MERCADEO Y VENTAS	4 MESES		PAPELERÍA, TRANSPORTE, ENCUESTADORES.	EN JULIO DEL 2015 SE TENDRÁN ESTABLECIDAS LAS DEMANDAS DE DOS DEPARTAMENTOS.	NUMERO DE DEPARTAMENTOS ESTUDIADOS.
OFRECERLES TRATOS QUE NO PUEDAN RECHAZAR POR MEDIO DE CONVENIOS	ÁREA DE MERCADEO Y VENTAS.	1 MES		PAPELERÍA, TRANSPORTE	EN AGOSTO DEL 2015 SE ESTABLECERÁN AL MENOS 2 ACUERDOS CON LOS DEPARTAMENTOS CONTACTADOS.	NUMERO DE CONTRATOS APROBADOS SOBRE EL NUMERO DE DEPARTAMENTOS ESTUDIADOS

ESTRATEGIA:DO AUMENTAR LA PARTICIPACIÓN DE LA ILC EN EL DEPARTAMENTO DEL CAUCA.						
OBJETIVO: OBTENER UN AUMENTO DEL 2% DE LA PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO						
ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO		RECURSOS	META	INDICADOR
		INICIO	FIN			
ACTUALIZAR LOS ESTUDIOS DE MERCADO REALIZADOS AL CONSUMIDOR LOCAL.	ÁREA DE MERCADEO Y VENTAS	4 MESES		PAPELERÍA, TRANSPORTE, ENCUESTADORES	A DICIEMBRE DEL 2015 SE TENDRÁN ACTUALIZADA LA INFORMACIÓN ACERCA DEL CONSUMIDOR LOCAL.	PORCENTAJE DE INFORMACIÓN ACTUALIZADA.
CEÑIR LOS PRODUCTOS A LOS CAMBIOS DETECTADOS EN EL MERCADO.	ÁREA DE MERCADEO Y VENTAS Y ÁREA DE PRODUCCIÓN	6 MESES		PAPELERÍA, PERSONAL DE MARKETING Y PRODUCCIÓN, EQUIPOS DE DISEÑO Y PRODUCCIÓN.	PARA EL PRIMER SEMESTRE DEL 2016 LA EMPRESA HABRÁ ACTUALIZADO SU PORTAFOLIO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS.	NÚMERO DE PRODUCTOS ACTUALIZADOS SOBRE TOTAL DE PRODUCTOS.
IMPLEMENTAR NUEVAS CAMPAÑAS PUBLICITARIAS DE ACUERDO AL NUEVO PERFIL DEL CONSUMIDOR.	ÁREA DE MERCADEO Y VENTAS	1 AÑO		PRODUCTOS NUEVOS, PREMIOS(SEGÚN LA CAMPAÑA), AGENCIA DE PUBLICIDAD, PAPELERÍA,	A 2016 LA ILC HABRÁ IMPLEMENTADO SU NUEVA CAMPAÑA PUBLICITARIA EN EL DEPARTAMENTO DE CAUCA.	NUMERO DE PRODUCTOS VENDIDOS DESPUÉS DE LA CAMPAÑA SOBRE EL NÚMERO DE PRODUCTOS VENDIDOS ANTES DE LA CAMPAÑA.

ESTRATEGIA:DA FORTALECER EL VÍNCULO ENTRE LA ILC Y SUS EMPLEADOS.						
OBJETIVO: OBTENER, CAPACITAR Y RETENER PERSONAL PROACTIVO Y COMPROMETIDO CON LA ORGANIZACIÓN						
ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO		RECURSOS	META	INDICADOR
		INICIO	FIN			
ACTUALIZACIÓN DEL PERFIL DE CARGOS PARA EMPLEADOS CONTRATISTAS.	JEFE DE TALENTO HUMANO.	1 MES		COMPUTADORES, PAPELERÍA, INFORMACIÓN DE PERFILES ANTIGUOS.	DEFINIR PARÁMETROS ÓPTIMOS PARA LA SELECCIÓN DEL PERSONAL.	PERFIL ACTUALIZADOS SOBRE PERFILES ANTERIORES.
SELECCIONAR Y CONTRATAR EL PERSONAL IDÓNEO PARA LOS CARGOS.	JEFE DE TALENTO HUMANO.	3 MESES		EQUIPO DE CÓMPUTO, HOJAS DE VIDA DE ASPIRANTES. PERSONAL DE SELECCIÓN.	CONTAR CON LAS MEJORES OPCIONES PARA ASUMIR LOS CARGOS.	INFORMACIÓN DEL ASPIRANTE SOBRE PARAMENTOS ESTABLECIDOS PARA EL CARGO.
CAPACITAR EL PERSONAL CONTRATADO	ÁREA DE TALENTO HUMANO			PAPELERÍA, VIDEO BEAM, CONFERENCISTAS.	TENER PERSONAL COMPETENTE EN TODAS LAS ÁREAS.	NUMERO DE CONTRATISTAS CAPACITADOS SOBRE EL TOTAL DE CONTRATISTAS.
AMPLIAR EL PERIODO DE CONTRATO.	ÁREA DE TALENTO HUMANO	1 MES.		PAPELERÍA,	CREAR SENTIDO DE PERTENENCIA, ESPECIALIZACIÓN, Y COMPROMISO EN LOS EMPLEADOS CONTRATADOS.	NUMERO DE OBJETIVOS ALCANZADOS POR ÁREA SOBRE EL TOTAL DE LOS OBJETIVOS.

5. CONCLUSIONES

Con base en los análisis realizados en el entorno interno y externo en los que está inmersa la ILC se ha llegado a las siguientes conclusiones:

- La licorera al estar ubicada en el Cauca está directamente afectada por las mismas problemáticas como desempleo, inactividad económica, cultura renuente al cambio entre otros. Estas dificultades perturban el desarrollo económico del departamento y es frente a estas trabas donde la organización debe actuar de manera oportuna y eficiente.
- La ILC es una empresa que se ha logrado posicionar como una organización de calidad aun sin contar con el presupuesto suficiente en este rubro, lo cual refleja el óptimo trabajo que realiza el conjunto de áreas que la compone.
- Resulta muy importante para toda empresa el tener un direccionamiento ceñido siempre al mercado, no solo al que atiende directamente si no también acogiendo nuevas fuerzas de los mercados potenciales y los no permisibles. De esta manera la empresa actuara siempre de la mano del consumidor teniendo en cuenta todo lo que a este le afecta.

6. RECOMENDACIONES

- La ILC debe aprovechar los nuevos mercados a los que actualmente puede acceder gracias a la apertura de los nuevos tratados de libre comercio. Esto convertirá a la licorera en una empresa sólida e innovadora pues se ciñe a nuevos y más exigentes mercados, fortaleciendo así su estructura organizacional y su portafolio de productos.
- La razón de ser de toda empresa son sus consumidores por tal razón la ILC debe asumir un papel más activo en la relación con sus clientes actuales. Buscando siempre mejores maneras de satisfacer sus necesidades y no limitarse solamente a la transacción del producto.
- La industria debe aprovechar las oportunidades tecnológicas que el mercado le ofrece y de esta manera maximizar la utilidad generada por el producto al minimizar sus costos.
- La ILC deberá invertir más recursos en todo su portafolio de productos y servicios que ofrece, para que de esta manera generen utilidades mayores.
- Se cumplió con el objetivo principal y los específicos al culminar el trabajo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- A, T. C. (2013). Mercado de ron y aguardiente cayó 18% en el primer semestre de 2013. En T. Celis. Diario La Republica.
- Bermeo, J. R. (2011). *Administracion estrategica*. Popayán.
- David, F. R. (2003). *Conceptos de Administracion Estrategica*. España: Pearson.
- Gobernacion del cauca. (17 de Junio de 2013). *Prensa Gobernacion*.
- Kronfly, F. C. (1998). *Entorno organizacional*. Cali, Univalle.
- Rodriguez, A. (2008). *Principios y Valores Empresariales*. Bogota .
- Rossmah, M. y. (1989).
- SERNA, H. (2010). GERENCIA ESTRATEGICA. En H. SERNA, *Gerencia Estratégica* (pág. 32). Temas Gerenciales.
- Trujillo, D. S. (s.f.). Documento. En M. T. Santiago.
- Yin, R. K. (1992). *Investigacion Sobre Estudio de Casos*. Sage Publications.
- Yin, R. K. (1994). INVESTIGACION SOBRE ESTUDIO DE CASOS. En R. K. Yin, *INVESTIGACION SOBRE ESTUDIO DE CASOS*. SAGE Publications.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística, DANE (2005). Cuero Osorio, J. E., Espinosa
- Ortegón, A. M., Guevara Restrepo, M. I. y Montoya Zapata, K. A., Orozco Moreno, L. P. y Ortiz
- Martínez, Y.A. (2007). *Fundamentos de Administración*. Universidad Nacional de Colombia, Sede Palmira.