

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA SOSTENIBILIDAD DE
DISTRIBUIDORA GUIVAL & LINCE DISTRIBUCIONES**

NÉSTOR DARÍO BETANCOURT

JUAN PABLO CHÁVEZ

PROYECTO DE GRADO PARA LA MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS CON ÉNFASIS EN GESTIÓN ESTRATÉGICA

DIRECTORES DEL TRABAJO DE GRADO:

ANA CRISTINA GONZÁLEZ, Ph.D.

SILVIO BORRERO CALDAS, Ph.D.

UNIVERSIDAD ICESI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONOMICAS

CALI

NOVIEMBRE DE 2013

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	1
1. DEFINICIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO	3
1.1 CONSUMIDOR.....	3
1.2 PROPUESTA DE VALOR	4
1.3 CÓMO SE HACE DINERO.....	4
1.4 LÓGICA DEL NEGOCIO.....	5
2. DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO.....	5
2.1 ANÁLISIS EXTERNO.....	5
2.1.1 Ambiente General.....	5
2.1.2 Análisis de la Industria	8
2.2 ANÁLISIS INTERNO.....	11
2.2.1 Cadena de valor	11
2.2.2 Análisis de recursos y capacidades.....	12
2.2.3 Análisis Financiero.....	14
2.2.4 Análisis Competitivo	15
2.2.5 Análisis Consolidado.....	16
3. MISIÓN, VISIÓN, VALORES Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	17

3.1.1	Misión.....	17
3.1.2	Visión	18
3.1.3	Valores.....	18
3.1.4	Objetivos Estratégicos	19
4.	MAPA ESTRATÉGICO Y PLAN TÁCTICO.....	20
	ANEXO 1. ANALISIS FINANCIERO.....	26

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Análisis de Recursos y Capacidades.....	13
Tabla 2. Análisis Competitivo	15
Tabla 3. Plan Táctico Distribuidora Guival	22

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Rivalidad Competitiva.....	10
Figura 2. Análisis de Recursos y Capacidades	¡Error! Marcador no definido.
Figura 3. Matriz DOFA Ampliada.....	16
Figura 4. Mapa estratégico.....	21

ABSTRACT

Este plan estratégico tuvo como objetivo general presentar estrategias que le permitan a DISTRIBUIDORA GUIVAL & LINCE DISTRIBUCIONES ser una empresa sostenible, con altos estándares de calidad y márgenes de utilidad superiores. Para ello, se definió inicialmente el modelo de negocio de la compañía, y se respondieron las cuatro preguntas básicas formuladas por Peter Drucker en cuanto al consumidor, la propuesta de valor, la forma como la compañía obtiene utilidades y la lógica del negocio.

Posteriormente, se llevó a cabo un diagnóstico estratégico. Para el análisis interno, se desarrolló un análisis PESTAL (Gillespie, 2007), mediante el cual se examinaron los aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos y ambientales que afectan la operación del negocio. Por otro lado, el análisis interno consideró aspectos de la cadena de valor, los recursos y las capacidades de la compañía, y razones financieras de liquidez, endeudamiento, actividad y rentabilidad, mediante las cuales fue posible concluir, principalmente, que es urgente recuperar márgenes de utilidad que se alejen positivamente del uno por ciento.

A partir de estos análisis, se elaboró una Matriz DOFA Ampliada, mediante la cual se definieron 7 objetivos estratégicos que consideraron, principalmente, la ampliación de la base actual de clientes, la optimización del servicio y la atención de los mismos, la búsqueda de alianzas estratégicas con fabricantes, la implementación de tecnología en el

proceso de ventas, y la recuperación de los márgenes de utilidad. Fue posible concluir que, aunque el negocio se ha mantenido por más de 19 años en el mercado, es necesario garantizar su sostenibilidad a través de la optimización del buen servicio que la compañía presta a sus clientes, la reducción de los gastos operacionales, la implementación de tecnología que haga más eficiente la operación, y la búsqueda de estrategias que le permitan a la compañía competir o aliarse con los nuevos formatos de distribución que han surgido.

INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo se describe el modelo de negocio de la distribuidora Guival, realizamos un análisis PESTAL para entender el entorno de la industria y una contextualización interna de la empresa mediante las 5 fuerzas de Porter. Sintetizamos las conclusiones en una matriz DOFA ampliada con la cual construimos la Visión y Misión de la empresa, presentamos además los valores y objetivos específicos, por último proponemos el plan estratégico de la distribuidora.

1. DEFINICIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO

Joan Magreta (Magretta, 2002) propone que un buen modelo de negocios debe responder las cuatro preguntas formuladas por Peter Drucker, por lo que procederemos a definir el modelo de negocio de Distribuidora Guival respondiendo a dichas preguntas.

1.1 CONSUMIDOR

Los consumidores pueden agruparse en tres categorías: empresas mayoristas, ubicadas especialmente en plazas de mercado, las cuales a su vez realizan distribución al detal sobre su sector de influencia; el segundo grupo en importancia son pequeños y medianos supermercados, entre los más reconocidos están MercaMío, MercaTodo, Surtifamiliar e incluso Súper Inter, que ya es una gran cadena; al último grupo pertenece el canal tradicional, es decir, las tiendas cuyas compras superen los 80.000 pesos.

1.2 PROPUESTA DE VALOR

La empresa ha enfocado sus esfuerzos en dar respuesta rápida a sus clientes, y en ajustarse a sus necesidades en cuanto a las cantidades que ellos requieren, las cuales pueden ser, en muchos casos, muy pequeñas como para que un fabricante llegue directamente a ellos. Lo que más valora el consumidor es que tomen sus pedidos y le entreguen en sus negocios el producto solicitado, en un tiempo no mayor a dos días y en las cantidades requeridas.

Para ello, cuenta con una flota superior a 30 camiones propios. Además mantienen presente la opción de alquilar camiones para atender en los picos o ciclos de demanda. Cuentan también con bodegas no centralizadas, esto les permite recibir y despachar un mayor número de camiones en un mismo instante de tiempo.

Por otro lado, la selección de los proveedores es muy importante para garantizar la calidad de los productos, por lo cual el jefe de este departamento realiza visitas físicas a las plantas de producción a manera de auditorías de Calidad, además, los precios deben ser acordes a los clientes que maneja la distribuidora y por ende, se buscan negociaciones que favorezcan el costo de la mercancía mediante acuerdos por volumen o pagos anticipados.

1.3 CÓMO SE HACE DINERO

En este negocio se hace dinero mediante el margen de negociación entre los fabricantes, el distribuidor y los clientes. Como esta es una cadena en la que cada uno busca obtener su beneficio económico, el margen de ganancias en cada paso debe ser el mínimo posible para mantener competitivos los precios a través de la cadena.

El negocio entonces depende de volúmenes y costos, se deben tener en cuenta en el costo factores como: una buena logística, es decir, generar rutas que optimicen el consumo de combustibles y maximizar el cubicaje de carga de los camiones; negociación con proveedores ya sea por volúmenes de compra o por formas de pago que generen ahorros; manejo de inventarios adecuados, buscando mantener el flujo de capital, sin disminuir el nivel de servicio; costos fijos acordes a la operación.

1.4 LÓGICA DEL NEGOCIO

Las fábricas productoras tienen como *core business* la manufactura de productos, pero muchas de ellas no intervienen en la distribución. Distribuidora Guival es la forma mediante la cual los fabricantes logran poner el producto asequible al consumidor final, ya sea en góndolas de supermercados o en las tiendas de barrio.

2. DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO

2.1 ANÁLISIS EXTERNO

2.1.1 Ambiente General

Se llevará a cabo un análisis PESTAL (Gillespie, 2007) como herramienta para visualizar el ambiente general.

Aspecto Político: En Colombia, es hora de que se haga un gran énfasis en el mejoramiento de la infraestructura vial para incrementar la productividad de la nación (Colombia se raja en infraestructura vial, 2012). Al margen de otros aspectos que puedan afectar los intereses del país, como la venta de Isagén para financiar la inversión en infraestructura (Kalmanovitz, La venta de Isagén, 2013), cualquier decisión que implique mayor inversión en el mejoramiento de la misma representa una oportunidad para los comercializadores que transportan sus productos por las vías de Colombia.

Aspecto Económico: A pesar de que el (Producto Interno Bruto) PIB ha venido presentando un crecimiento promedio del 3%, y que el Ministerio de Hacienda espera un crecimiento del 4,5%, en el año, la industria ha presentado una fuerte desaceleración del 4,1%. Los precios internacionales del café, oro, níquel y carbón están siendo presionados a la baja, lo cual disminuye el poder adquisitivo de todos los trabajadores que pertenecen a estos sectores. La principal causa de esto ha sido la recesión internacional, especialmente influenciada por la burbuja crediticia de China e India, y la pobre recuperación de la economía norteamericana, todo lo cual ha disminuido la demanda global de bienes primarios y, así, ha deteriorado sus precios (Kalmanovitz, Tormenta a la vista, 2013). Sin duda, la recesión global y la probabilidad de que la situación empeore constituyen amenazas para quienes comercializan productos en Colombia.

En este mismo sentido, la volatilidad del precio internacional del petróleo también constituye una amenaza, teniendo en cuenta, además, que en Colombia ya no hay subsidio a los combustibles. Esto, sin olvidar que la fórmula con la que se calcula el precio de la gasolina en Colombia es un tema de debate, y que el 29 por ciento de lo que se paga por la gasolina

corresponde a impuestos y tasas. Sin embargo, si se observan los últimos proyectos radicados en el congreso, el tema del precio de la gasolina puede ser, en un futuro no muy lejano, más una oportunidad que una amenaza, si se tiene en cuenta la intención de un proyecto de racionalizar los ingresos al productor del combustible (Radican proyecto para cambiar fórmula que fija precio de combustibles, 2013).

De otro lado, dadas las últimas decisiones del Banco de la República, las tasas de interés para créditos han tenido una tendencia a la baja, y aunque se espera que esta tendencia no se mantenga, tampoco se espera que se revierta. Así, la perspectiva es que las bajas tasas de interés actuales no sufran cambios significativos (Banco de la República mantiene tasa de interés de referencia en 3,25%, 2013). Esto constituye una oportunidad para adquirir créditos en el mercado bancario, que disminuyan el WACC (*weighted average cost of capital*) de la compañía. De igual forma, el crecimiento del PIB representa una oportunidad. A pesar de la desaceleración de la industria, un crecimiento esperado del PIB del 4,5% para 2013 permite vislumbrar un año con, por lo menos, buena estabilidad (Desaceleración de la economía habría tocado fondo, 2013). Adicionalmente, la reducción de la pobreza monetaria en la última década, que implica una disminución del número de personas que no tienen acceso a los productos básicos de la canasta familiar (Pobreza monetaria y desigualdad del ingreso, 2013), y la clara tendencia a la baja de este indicador representa, sin duda, una buena oportunidad para empresas como Guival.

Aspecto Social: Debido a que buena parte de la comercialización de los productos de Guival se hace en otros territorios, es muy importante que las vías terrestres estén no solamente en buen estado, sino despejadas de cualquier tipo de bloqueos. Además de los

bloqueos causados por la naturaleza, existe la amenaza de bloqueos generados por protestas o paros por parte de la población, los cuales disminuyen la productividad (Segovia, 2013).

Aspecto Tecnológico: La tecnología cada día cobra mayor importancia para la competitividad empresarial. Sin embargo, Distribuidora Guival presenta un retraso en este aspecto, pues la inversión al respecto es casi nula. Es cada vez más común observar a las fuerzas de ventas con sistemas móviles para tomas de pedidos, que permiten mejorar los tiempos de entrega al tomar las órdenes en tiempo real, al tiempo que es posible llevar un mejor control de los pedidos (Soluciones Vulcano, 2010).

Aspecto Ambiental: si bien es cierto que los desastres naturales (como inundaciones y deslizamientos) afectan en gran medida a la población y a las carreteras, los comercializadores como Guival pueden encontrar en ellos no solamente amenazas, sino también oportunidades. Los deslizamientos pueden obstruir las vías, lo cual impide el libre tránsito de los transportadores. Sin embargo, al mismo tiempo, las poblaciones afectadas comienzan a demandar alimentos no perecederos (como enlatados), y artículos como botas pantaneras y carpas, comercializadas también por Guival.

2.1.2 Análisis de la Industria

Mediante un análisis de las cinco fuerzas de Porter (Hill W.L., 2009) identificaremos otras amenazas y oportunidades para empresas que, como Distribuidora Guival, compiten en esta industria.

Amenaza de entrada de nuevos competidores: Es difícil la entrada de nuevos competidores. El mercado tiene fuertes barreras de entrada al ser la distribución un negocio

de relaciones; por un lado está el conocimiento de los clientes y proveedores para poder negociar y por otro el conocimiento de los canales de distribución. Además se requiere de poder financiero y alta credibilidad para sostener la inversión inicial requerida en inventario, bodegas y alquiler o compra de camiones.

Poder de negociación de los proveedores: Los proveedores tienen un poder de negociación que depende de su tamaño y del posicionamiento que sus marcas hayan logrado obtener en el mercado. Inicialmente, cuando no tienen marcas posicionadas, el distribuidor es quien dirige la forma de hacer las negociaciones, consigue precios bajos del proveedor y, en muchos casos, contratos de exclusividad. Pero una vez se posicionan las marcas, el proveedor adquiere un mayor poder de negociación y está en la capacidad de fijar precios, al tiempo que puede decidir con qué distribuidores llevará sus productos al mercado. En estos casos, el distribuidor habrá de perder poder de negociación, pues aunque su comercialización haya sido impecable, la marca del proveedor habrá capitalizado todo ese esfuerzo, y el reconocimiento de la marca superará la labor de comercialización.

Poder de negociación de los clientes: Dos nuevas tendencias se evidencian en los canales de consumo: Por un lado la generación de marcas propias en las grandes superficies (Las marcas propias no se consumen solo por ahorro, sino por calidad y variedad, 2012) y por otro lado el surgimiento de formatos más pequeños, a manera de tiendas, creados por las grandes superficies (Jerónimo Martins ya suma 14 locales en Colombia, 2013). En ambos casos los clientes están buscando negociaciones directas con los productores, compras centralizadas y poder de negociación.

Amenaza de introducción de productos sustitutos: Cabe destacarse la entrada de grandes superficies como Éxito a suministrar productos de marca nacional y de marca propia, en colaboración empresarial con los Surtimax (Exito pasó de ser competidor a socio de las tiendas de barrio, 2013), y su apoyo a estos aliados con asesoría técnica, comercial, publicitaria, de mercadeo, manejo de inventarios, y surtido de producto en el punto de venta. Esta sería una sustitución no solo en los servicios de distribución, sino también de los productos a distribuir, pues bajo la sombrilla de asesorías se está generando la penetración de las marcas propias en las tiendas de barrio.

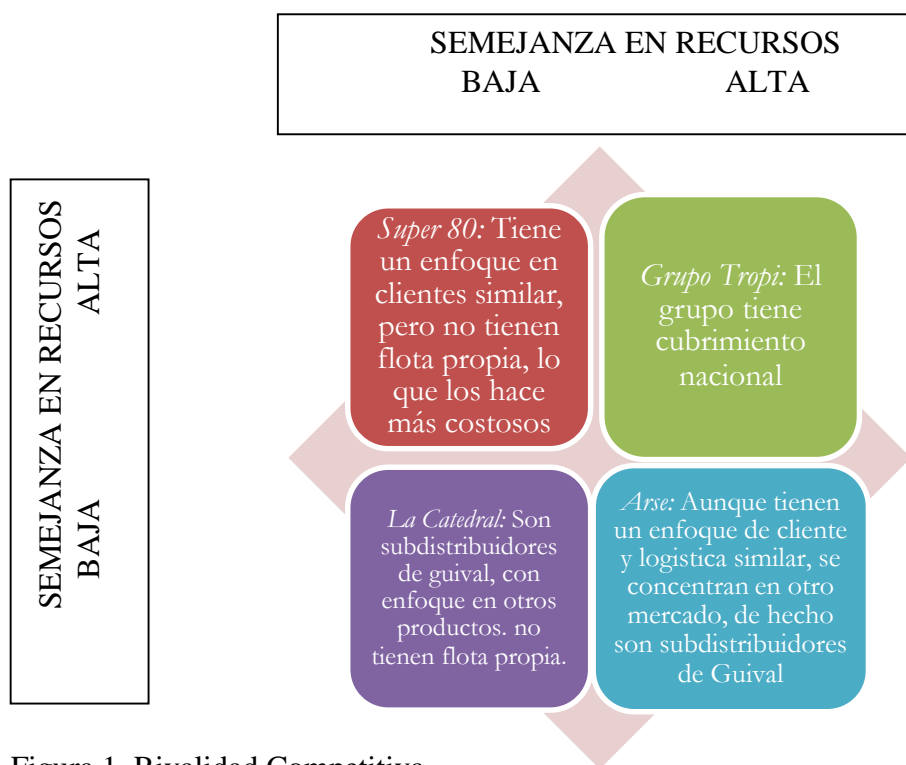


Figura 1. Rivalidad Competitiva

Fuente: Los autores con información suministrada por Distribuidora Guival

Rivalidad del sector: En la figura 1 se hace un bosquejo de la rivalidad competitiva del sector. Los competidores de la región en general manejan un ámbito de cordialidad y

poca rivalidad en la distribución de la región, haciendo alianzas entre ellos, unos distribuyen los productos de los cuales otros son mayoristas exclusivos o en su defecto venden productos considerablemente diferentes en su relación precio – calidad.

2.2 ANÁLISIS INTERNO

2.2.1 Cadena de valor

Son cuatro actividades a tener en cuenta para llegar al mercado. La primera es la compra inicial de los productos a distribuir, aquí se debe tener en cuenta la calidad de los productos que se van a adquirir, la confiabilidad del proveedor para responder a la demanda, negociación de precios por volumen de manera que tengan un margen que permita obtener ganancias y aun así que el producto se venda al consumidor final.

En segunda instancia está el manejo de inventarios, Distribuidora Guival cuenta con 10 bodegas, en las que debe tener en cuenta normas de manejo de productos, para no mezclar por ejemplo detergentes con alimentos, o inflamables con papel, en cuanto a los inventarios, estos se hacen de manera diaria por tipo de producto con la ayuda del software respectivo.

El tercer punto es la venta, los recursos importantes aquí están en el personal de ventas, es uno de los puntos más críticos, pues se debe tener mucho conocimiento del negocio y alta confianza, Distribuidora Guival cuenta con 2 jefes de venta, uno para Lince Distribuciones y el otro para Distribuidora Guival, entre las dos suma 44 vendedores, la mayoría con más de

5 años en la compañía, lo que enfatiza la confianza que se debe tener, pues ellos no solo se enfocan en las ventas, sino también en la recolección de cartera, manejando en ocasiones (dependiendo del cliente) el dinero de los cobros.

Por último, está el punto más importante, la logística de entrega, como ya se dijo la empresa cuenta con 35 camiones propios y 12 alquilados, tiene 10 bodegas para el manejo de inventario, 7 de ellas permiten el arribo simultáneo de a dos camiones y las otras tres de a uno, esta alta flexibilidad en carga y descarga de mercancía y disponibilidad de camiones, es la que hace posible el compromiso de servicio al cliente en entregas inferiores a 2 días una vez recibido los pedidos.

2.2.2 Análisis de recursos y capacidades

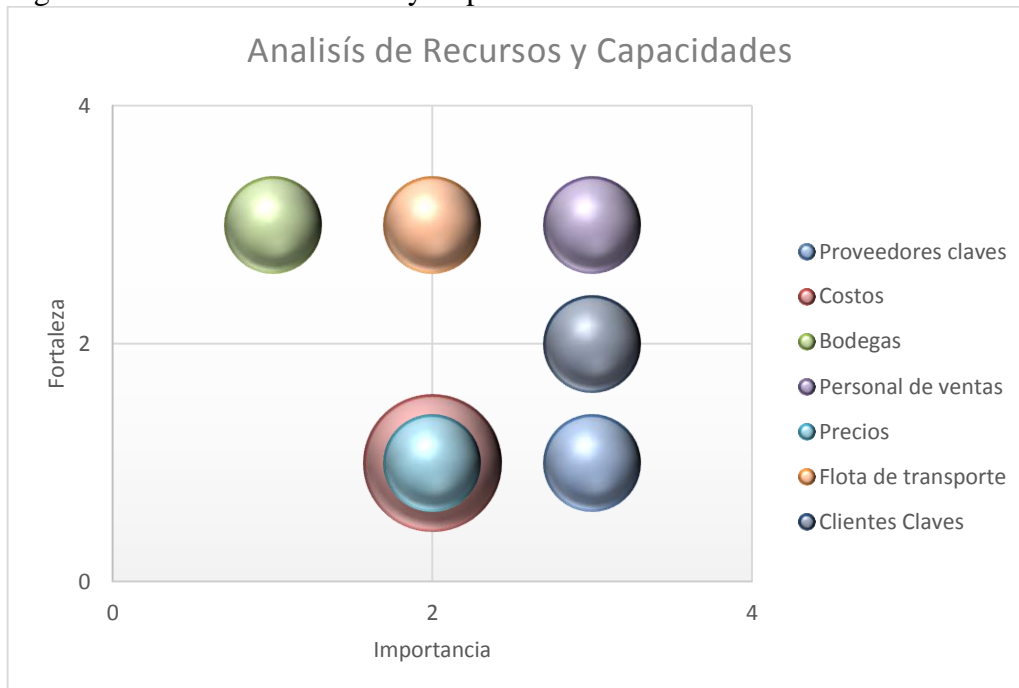
Mediante una calificación relativa asignada a cada uno de los recursos y capacidades claves que debe tener una distribuidora (Tabla 1) se elabora un gráfico comparativo de cuadrantes donde se tabulan las fortalezas y la importancia de estas (Figura 2).

Tabla 1. Análisis de Recursos y Capacidades.

Recurso / Capacidad	Importancia	Fortaleza relativa
Proveedores claves	3	1
Costos	2	1
Bodegas	1	3
Personal de ventas	3	3
Precios	2	1
Tecnología	3	1
Flota de transporte	2	3
Clientes Claves	3	2

Fuente: Los autores con información suministrada por Distribuidora Guival

Figura 2. Análisis de Recursos y Capacidades



Fuente: Los Autores, con información de Distribuidora Guival

De la figura 2 observamos que la distribuidora Guival tiene fortalezas en recursos como el almacenaje y el transporte, pero es el personal de ventas lo que resalta como un recurso clave, dado por su experiencia en campo, relación laboral con la empresa y el nivel de confianza alcanzado. En sus recursos y capacidades, Distribuidora Guival se evidencia la necesidad de actualizar su plataforma tecnológica.

2.2.3 Análisis Financiero

Tal como lo muestra la evolución de los indicadores durante los últimos tres años (ver Anexo 1), Distribuidora Guival ha mejorado sus niveles de liquidez. Los activos corrientes cubren el 149% de los pasivos corrientes; excluyendo el inventario, los activos corrientes cubren el 92% de todos los pasivos corrientes. Esto demuestra que los inventarios son de gran relevancia. Vale la pena mencionar que, efectivamente, el inventario sí es un activo corriente, pues éste rota en tan sólo 27 días. Así, no se vislumbran problemas de liquidez para la compañía. La tendencia muestra que este indicador tiende a mejorar, gracias a la mayor rotación del inventario, y a la disminución de los días de cartera. Así, no es de preocupar que la concentración del pasivo corriente sea del 76%, pues aunque es relativamente alta y podría constituir un riesgo financiero si hubiese problemas que impidieran la operación normal de la compañía, los activos corrientes son capaces de cubrir este riesgo aparente.

Los indicadores de rentabilidad muestran que los márgenes han venido decreciendo en los últimos tres años, y que existe la necesidad urgente de mejorarlos. Como puede observarse en los indicadores, a pesar de que el margen de utilidad bruto se ha mantenido

estable, el margen operacional ha decrecido, lo cual indica que es necesario observar con detenimiento los gastos operacionales y encontrar de qué forma se puede operar con mayor eficiencia. La caída del margen de utilidad neto se debe en gran medida al incremento de los gastos operacionales, y a que no se han adoptado medidas que le permitan a Guival fijar precios más rentables.

2.2.4 Análisis Competitivo

Los competidores Arse y la Catedral son también clientes de Distribuidora Guival, y como ya se explicó trabajan en un marco de compañerismo y cooperación, la distribuidora Tropi actualmente no muestra las fortalezas necesarias para competir con distribuidora Guival. Super 80 es el competidor de mayor cuidado, obteniendo una calificación muy cercana a Guival (Tabla 2), Super 80 tiene similitud en clientes y productos pero al no contar con una flota propia, incurre en costos mayores.

Tabla 2. Análisis Competitivo

Fuente: Los autores con información suministrada por Distribuidora Guival

Factor / Medicion de la fortaza	Importancia	Guival		Super 80		Tropi		Arse		Catedral	
		FR	FP	FR	FP	FR	FP	FR	FP	FR	FP
Precios competitivos	20%	3	0,6	5	1	4	0,8	4	0,8	5	1
Servicio/logistica	27%	5	1,35	4	1,08	3	0,81	5	1,35	4	1,08
Calidad de productos	33%	4	1,32	4	1,32	5	1,65	4	1,32	3	0,99
Variedad de productos	13%	4	0,52	4	0,52	3	0,39	3	0,39	3	0,39
Gestion de inventarios	7%	5	0,35	3	0,21	3	0,21	3	0,21	4	0,28
Calificación de fortaleza general ponderada	100%		4,14		4,13		3,86		4,07		3,74

2.2.5 Análisis Consolidado

Figura 3. Matriz DOFA Ampliada

Fuente: Los autores con información suministrada por Distribuidora Guival

		Fortaleza	Fortaleza	Debilidad	Debilidad	Debilidad
Oportunidad	Consolidación del canal tradicional (tiendas de barrio) como el más importante en Col.	Alto reconocimiento entre los cliente recurrentes	Propia flota de camiones, con personal contratado directamente	Bajo poder de negociación frente a grandes fabricantes	Baja recordación entre nuevos clientes (tiendas del canal tradicional)	Baja implementación de la tecnología en el proceso de ventas
		Optimización de la atención al cliente		Alianzas estratégicas con fabricantes medianos para la creación de marcas propias	Mercadeo en el canal tradicional, y referenciamiento por parte de tiendas que ya son clientes	
Oportunidad	Desarrollo tecnológico de plataformas móviles para los procesos de ventas					Implementación de herramientas tecnológicas que hagan más eficiente el proceso de ventas y se optimice el control sobre los pedidos.
Amenaza	Alianzas entre tiendas de barrio y grandes cadenas	Reforzamiento de la alta calidad en la entrega y en realización de despachos en las cantidades requeridas (por mínimas que sean)	Generación de más confianza, mediante entregas oportunas y cuidadosas, para que los productos lleguen en excelente estado y siempre a tiempo.			
Amenaza	Creación de nuevos formatos (ej. Jerónimo Martins) en el canal tradicional		Búsqueda de alianzas estratégicas para ser proveedor de esta nuevas compañías			

3. MISIÓN, VISIÓN, VALORES Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

En este capítulo analizaremos la misión y visión actuales de Distribuidora Guival, y propondremos unas nuevas. Adicionalmente, presentaremos cuatro objetivos estratégicos, como resultado del análisis realizado a partir de la Matriz DOFA Ampliada.

3.1.1 Misión

La Misión actual de Guival es la siguiente:

Comercializar productos de consumo popular en el centro y el suroccidente del país, satisfaciendo ampliamente las expectativas nuestros clientes y consumidores finales, garantizando un óptimo servicio de entrega, precios competitivos y productos de excelente calidad, buscando siempre la rentabilidad adecuada y justa para nuestros Clientes.

La nueva misión que proponemos no ignora la esencia de la misión actual, en la cual se hace mucho énfasis en el servicio, pero sí hace más explícita la importancia de la calidad en la entrega, la excelencia en el servicio, y los pedidos a la medida de cada cliente:

Somos una compañía dedicada a la distribución de productos de la canasta familiar, que provee mercancía de calidad, en perfecto estado, a distribuidores mayoristas y tiendas del canal tradicional, con un excelente servicio, entregas oportunas y cantidades a la medida.

3.1.2 Visión

La Visión actual de Guival es la siguiente:

Llegar a ser una empresa líder en el occidente colombiano, abarcando nuevos mercados a nivel nacional, siempre fiel a su compromiso de ofrecer productos de Excelente calidad a precios razonables.

La visión que proponemos hace más énfasis en la importancia de contar con una flota de camiones propia, lo cual permitirá llevar a cabo un control de las entregas y alcanzar así la excelencia en el servicio:

Seremos reconocidos como la distribuidora aliada de nuestros clientes, con el mejor servicio de entrega, mediante una amplia flota de distribución propia, que garantiza la mayor oportunidad y la mejor calidad en la entrega.

3.1.3 Valores

Los valores actuales de Distribuidora Guival son:

Honestidad, Seguridad e idoneidad en el desempeño de las labores, Honradez, Constancia y perseverancia, Trabajo en equipo, Iniciativa, creatividad y audacia..

Nosotros planteamos un menor número de valores pero con mayor impacto hacia el cliente:

Honestidad, Iniciativa, Servicio, Bienestar, Confianza, Productividad y Seguridad.

3.1.4 Objetivos Estratégicos

1. **Mantener y mejorar el servicio al cliente.**
 - Desarrollar un programa CRM (*Customer Relationship Management*) que permita una mayor conexión con las necesidades de los clientes.
 - Adquirir sistema móvil para toma de pedidos en tiempo real.
2. **Lograr recordación y posicionamiento del nombre de Distribuidora Guival.**

Formalizar un área de mercadeo, ya sea mediante la capacitación interna o la contratación de personal competente.
3. **Atraer nuevos clientes del segmento tiendas de barrio.** Implementar un plan de Mercadeo en el canal tradicional.
4. **Ampliar la base de clientes existentes.** Negociar con los nuevos canales de distribución y formatos de venta que están apareciendo.
5. **Consolidar marcas propias en la línea del cuidado del hogar.** Generar alianzas estratégicas con pequeños y medianos fabricantes.
6. **Hacer más eficiente el proceso de ventas y optimizar el control sobre los pedidos.** Implementar tecnologías móviles que le permitan a la fuerza de ventas hacer pedidos en tiempo real y a la gerencia optimizar el control sobre los mismos.
7. **Incrementar rentabilidad.** Retornar a niveles del 2% en el margen operacional.

4. MAPA ESTRATÉGICO Y PLAN TÁCTICO

Mediante el mapa estratégico de la figura 4, describimos planteamos como crear valor en Distribuidora Guival, conectando mediante las relaciones causa efecto a los objetivos estratégicos, con cada uno de los cuatro objetivos de un CMI (cuadro de mando integral) o BSC por sus siglas en inglés (Balanced Score Card) (Kaplan & Norton, 2003).

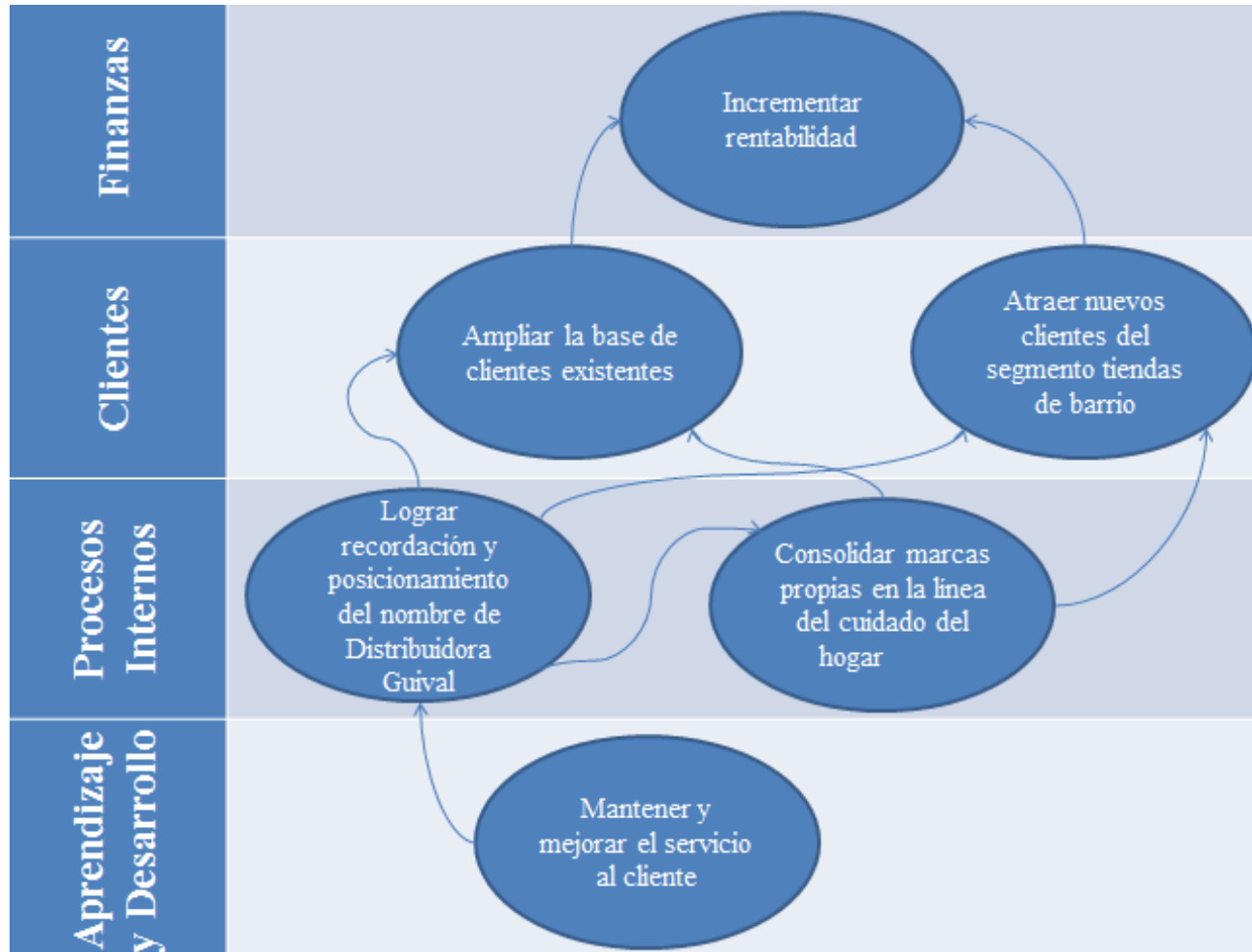


Figura 4. Mapa estratégico
Fuente: Los autores.

Tabla 3. Plan Táctico Distribuidora Guival
Fuente: Los autores.

Proyectos estratégicos para impactar objetivos									
#	Objetivo	Indicador	Métrica	Meta	Proyecto estratégico	Responsable	Fecha	Presupuesto (anual)	Ejecución
1	Desarrollar un programa CRM	Quejas y reclamos	Q&R / ventas	100 ppm	Formar y entrenar personal para recibir Q&R	Richard Valencia	jun-14	\$ 13.000.000	
2	Formalizar un área de mercadeo	Numero de profesionales	Profesionales en mercadeo	1	Pregrado en mercadeo internacional y publicidad	Richard Valencia	dic-14	\$ 12.000.000	
3	Implementar un plan de Mercadeo en el canal tradicional	Plan de mercadeo	Planes / año	1	Plan de mercadeo para el canal tradicional	Richard Valencia	dic-14	\$ 26.000.000	
4	Ampliar la base de clientes existentes	Indice de nuevos clientes	Vetas nuevas / totales	10%	Negocios con nuevos formatos de distribucion	Guillermo Valencia	dic-14	\$ 2.000.000	
					Nuevos Clientes en Canal Tradicional	Guillermo Valencia	dic-14	\$ 2.000.000	
5	Generar alianzas estratégicas	Nuevos productos de marca propia	# productos / año	2	Busqueda de fabricantes propicios	Andres Valencia	dic-14	\$ 2.000.000	
					Escoger productos optimos	Andres Valencia	dic-14	\$ 2.000.000	
6	Adquirir sistema movil de solicitud de pedidos	Solucion movil para pedidos	Pedidos por sistema movil / pedidos totales	80%	Compra y puesta en marcha del sistema movil	Jhon Jairo Bocanegra	jun-14	\$ 4.750.000	

CONCLUSIÓN

La empresa en análisis ha sido un caso de emprendimiento exitoso en nuestra ciudad. Su gerente y propietario ha logrado mantener la empresa de manera rentable. Durante nuestro análisis identificamos importantes capacidades para permanecer en el negocio, como la rapidez y exactitud en la entrega de sus pedidos, el servicio mediante personal y flota de camiones, estas deben mantenerse muy presentes sin llegar a descuidarlas.

Revisando el entorno de la industria, vimos como los nuevos formatos empiezan a tomar fuerza y son una alarma para Distribuidora Guival, no necesariamente lo que hasta ahora ha sido exitoso lo vaya a ser por siempre, es importante replantearse continuamente las estrategias en pro de la sostenibilidad, es aquí donde identificamos grandes oportunidades para el crecimiento empresarial en torno a tres ámbitos fundamentales, búsqueda de nuevos clientes, entendimiento del mercado y la actualización tecnológica, el resultado de estos tres ejes debe llevar a un mejor posicionamiento, crecimiento en las ventas y mayor rentabilidad.

Nada fácil es la tarea planteada, los nuevos canales vienen con grandes jugadores y deberán ser muy bien estructurados los esfuerzos, en la conformación del departamento de mercadeo, la escogencia de un buen sistema de tecnología que soporte las ventas en la calle generando mayor exactitud en el manejo de inventarios y mejorar la velocidad de atención al cliente, de esta manera poder entrar a participar en estos nuevos nichos.

Contando con el ímpetu que característico del propietario de la Distribuidora y obviamente del personal que lo rodea la realización de esta propuesta será un potenciador del crecimiento de la empresa.

REFERENCIAS

- Banco de la República.* (30 de Agosto de 2013). Obtenido de <http://www.banrep.gov.co/es/node/33113>
- CGIAR. (s.f.). *CGIAR*. Obtenido de CGIAR: <http://www.cgiar.org>
- CIAT. (s.f.). *Generalidades CIAT*. Obtenido de International center for Tropical Agriculture: <http://ciat.cgiar.org/es/nosotros>
- CLARA. (s.f.). Obtenido de RedCLARA - Cooperación Latino Americana de Redes Avanzadas: <http://www.redclara.net/>
- Departamento Administrativo de Planeación Santiago de Cali. (Enero de 2013). *Cali en Cifras 2012*. Recuperado el 10 de Agosto de 2013, de Publicaciones Departamento Administrativo de Planeación : http://planeacion.cali.gov.co/Publicaciones/Cali_en_Cifras/Caliencifras2012.pdf
- DNP.* (Mayo de 2013). Obtenido de <https://www.dnp.gov.co/LinkClick.aspx?fileticket=6gJu7j4dcPk%3d&tabid=337>
- Efe. (20 de Abril de 2010). *Evo Morales culpa a los transgénicos de la homosexualidad y la calvicie*. Recuperado el 10 de Agosto de 2013, de http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento/E/evo_morales_culpa_a_los_transgenicos_de_la_homosexualidad_y_la_calvicie/evo_morales_culpa_a_los_transgenicos_de_la_homosexualidad_y_la_calvicie.asp
- El Espectador.* (22 de Noviembre de 2012). Obtenido de <http://www.elespectador.com/noticias/economia/articulo-388669-colombia-se-raja-infraestructura-vial>
- El Espectador.* (21 de Agosto de 2013). Obtenido de <http://www.elespectador.com/noticias/economia/radican-proyecto-cambiar-formula-fija-precio-de-combust-articulo-441328>
- El Tiempo. (18 de Septiembre de 2000). *Secuentro Masivo en Cali*. Recuperado el 10 de Agosto de 2013, de [eltiempo.com: http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1255146](http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1255146)
- El Tiempo.* (9 de Julio de 2013). Obtenido de http://www.eltiempo.com/economia/ARTICULO-WEB-NEW_NOTA_INTERIOR-12922304.html

- Gillespie. (2007). *PESTAL analysis of the macro-environment*. Oxford University Press.
- Hill W.L., J. G. (2009). *Administración Estratégica* (Octava ed.). Mexico D. F.: Mac Graw Hill.
- Kalmanovitz, S. (18 de Agosto de 2013). *El Espectador*. Obtenido de <http://www.elespectador.com/opinion/venta-de-isagen-columna-440862>
- Kalmanovitz, S. (23 de Junio de 2013). *El Espectador*. Obtenido de <http://www.elespectador.com/opinion/tormenta-vista-columna-429596>
- Kaplan, R. E., & Norton, D. P. (2003). *Strategy maps*. Boston, Mass.: Harvard Business School.
- La Republica*. (16 de Abril de 2012). Obtenido de http://www.larepublica.co/empresas/las-marcas-propias-no-se-consumen-solo-por-ahorro-sino-por-calidad-y-variedad_7523
- Magretta, J. (Mayo de 2002). Why Business Model Matter. *Harvard Business Review*.
- Portafolio*. (21 de Junio de 2013). Obtenido de <http://www.portafolio.co/economia/desaceleracion-la-economia-habria-tocado-fondo>
- Portafolio*. (24 de Mayo de 2013). Obtenido de <http://www.portafolio.co/negocios/jeronimo-martins-colombia>
- Redacción elcolombiano.com. (17 de Marzo de 2013). *Natalia París cree que comer pollo con hormonas hace a los niños homosexuales*. Recuperado el 10 de Agosto de 2013, de http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento/N/natalia_paris_cree_que_comer_pollo_con_hormonas_hace_a_los_ninos_homosexuales/natalia_paris_cree_que_comer_pollo_con_hormonas_hace_a_los_ninos_homosexuales.asp
- Renata. (s.f.). Obtenido de RENATA: Red Nacional Académica de Tecnología Avanzada: <http://www.renata.edu.co/>
- RUAV. (2012). Obtenido de Asociación Red Universitaria de Alta Velocidad del Valle del Cauca - RUAV: <http://www.ruav.edu.co>
- Segovia, R. (29 de Agosto de 2013). *Portafolio*. Obtenido de <http://www.portafolio.co/columnistas/productividad-y-paros>
- Soluciones Vulcano*. (2010). Obtenido de <http://www.solucionesvulcano.com/>

ANEXO 1. ANALISIS FINANCIERO

	2012	2011	2010
Activo Corriente	6.180.626.058	6.493.929.748	8.257.849.803
Pasivo Corriente	4.144.828.687	4.805.249.505	7.040.744.064
Inventarios	2.380.330.061	2.329.415.222	2.621.631.634

Indicadores de Liquidez

	2012	2011	2010
Razón corriente	1,49	1,35	1,17
<i>Activo Corriente / Pasivo Corriente</i>			

Para el año 2010, por cada peso de obligación vigente, Distribuidora Guival contaba con \$1,17 pesos para respaldarla, es decir que del total de sus ingresos, el 85,26% eran para el pago de sus obligaciones y tan solo el 14,74% le quedaban disponibles. Con respecto al año 2012 podemos decir que su liquidez aumento, ya que antes destinaba el 85,26% del total sus ingresos para cubrir sus obligaciones, en cambio ahora sólo destina 67% (1 / 1,49) para el respaldo de las mismas.

	2012	2011	2010
Prueba ácida	0,92	0,87	0,80
<i>(Activos Corriente - Inventarios) / Pasivo Corriente</i>			

Podemos observar que si la empresa tuviera la necesidad de atender todas sus obligaciones corrientes sin necesidad de liquidar y vender sus inventarios, en el año 2010 ésta no alcanzaría a atender sus obligaciones y tendría que liquidar parte de sus inventarios para poder cumplir, pues con el resto de activos corrientes sólo alcanza a pagar el 80% de sus pasivos corrientes. Este indicador ha mostrado un crecimiento en los últimos años, y aunque aún en el año 2012 no se alcanzan a cubrir la totalidad de las deudas de corto plazo con todos los activos corrientes diferentes al inventario, estas sí se cubren en un 92%.

Indicadores de Actividad

	2012	2011	2010
Días de Cartera	25	30	37
Rotación de la Cartera	14	12	10

El plazo promedio concedido a los clientes para que realicen el pago de los pedidos es aproximadamente de 37 días en el año 2010 y de 25 días para el año 2012, lo cual demuestra que hubo una mejora en la gestión de cobro por parte de la compañía. Estos plazos son bastante razonables para que la empresa recupere su cartera.

	2012	2011	2010
Días de Inventario	27	28	29
Rotación del inventario	14	13	12

Para atender la demanda de sus productos, Distribuidora Guival requirió almacenar sus inventarios durante 28 días, en promedio, durante los últimos 3 años.

Ciclo operacional	52	58	66
<i>Días Cartera + Días Invent.</i>			

El ciclo operacional, que es la suma de los días de cartera más los días de inventario, demuestra que desde el año 2010 hasta el año 2012 se ha incrementado la productividad de la compañía.

Rotación del Activo	3,9	3,5	3,2
<i>Ventas Netas / Total Activo</i>			

Por cada peso invertido en Activos, la empresa vendió 3,9 pesos en 2012.

Indicadores de Endeudamiento

	2012	2011	2010
Nivel de Endeudamiento	0,61	0,67	0,75
<i>Total Pasivo / Total Activo</i>			

El nivel de endeudamiento ha venido disminuyendo en los últimos años. Esto quiere decir que mientras en el año 2010 los acreedores eran dueños del 75% de la compañía, en el año 2012 pasaron a ser dueños del 61%.

	2012	2011	2010
Concentración de Endeudamiento a Corto Plazo	0,76	0,75	0,83
<i>Pasivo Corriente / Total Pasivo</i>			

	2012	2011	2010
Concentración de Endeudamiento a Largo Plazo	0,24	0,25	0,17
<i>Pasivo No Corriente / Total Pasivo</i>			

Distribuidora Guival tiene cerca del 76% de sus obligaciones a corto plazo (al año 2012) mientras tiene tan solo el 24% a largo plazo. Esto, de alguna manera, podría constituir un riesgo si existiera un problema con el desarrollo de su objeto social, pues como la mayoría de sus obligaciones son de corto plazo, esto podría ocasionarle problemas financieros.

Indicadores de Rentabilidad

	2012	2011	2010
Rentabilidad del Patrimonio	0,10	0,10	0,15
<i>Utilidad Neta / Patrimonio</i>			

La rentabilidad del patrimonio ha disminuido desde el año 2010, cuando por cada 100 pesos de patrimonio, la empresa producía 15. Ahora (año 2012), por cada 100 pesos de patrimonio, la compañía sólo produce 10.

	2012	2011	2010
Margen Bruto	8,32%	8,41%	8,07%
Margen Operacional	1,23%	1,35%	1,50%
Margen Neto de Utilidad	1,00%	0,96%	1,18%