



**EMPRESA MARIO DANIEL DORADO FLOREZ: PLAN  
ESTRATÉGICO**

**THOMAS MANFRED TEGETHOFF**

**UNIVERSIDAD ICESI  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
SANTIAGO DE CALI  
MAYO DE 2020**

**MARIO DANIEL DORADO FLOREZ: PLAN ESTRATÉGICO**

**AUTOR (ES)**

**MARÍA PAULA BOLAÑOS**

**TATIANA DORADO PEÑA**

**Y**

**LAURA SOFÍA BETANCOURT**

**DIRECTOR DEL PROYECTO:**

**THOMAS MANFRED TEGETHOFF**

**UNIVERSIDAD ICESI**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**

**PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**SANTIAGO DE CALI**

**MAYO 2020**

**AGRADECIMIENTOS:**

Hace 5 años emprendimos nuestro sueño de convertirnos en administradoras de la Universidad Icesi, hoy este sueño se vuelve realidad, llena de aprendizajes y agradecimientos.

En primer lugar, agradecemos a Dios por acompañarnos a lo largo de este arduo recorrido y a todas aquellas personas que han aportado para convertirnos en las profesionales que hoy por hoy podemos decir que somos.

Agradecemos especialmente a Mario Daniel Dorado Florez por darnos el privilegio de aplicar todos los conocimientos aprendidos a lo largo de la carrera, en un plan estratégico para el mejoramiento continuo de su empresa. Ahora bien, queremos agradecer a la Universidad Icesi, al rector Francisco Piedrahita, al decano Enrique Ramírez, directora de programa Mónica Franco Ángel, cuerpo de docentes; en especial a nuestro tutor Thomas Manfred Tegethoff, y Ricardo Santa por su asesoría y acompañamiento en nuestro proceso de formación. Y demás ustedes muchas gracias.

## TABLA DE CONTENIDO

1	Resumen .....	6
2	Introducción .....	7
3	Reseña de la empresa .....	8
4	Declaraciones misionales .....	9
4.1	Misión.....	9
4.2	Visión .....	9
4.3	Organigrama.....	10
5	Modelo canvas.....	10
6	Análisis externo.....	15
6.1	Análisis pestal .....	15
6.2	Análisis 5 fuerzas de Porter.....	22
7	OPORTUNIDADES Y AMENAZAS .....	23
8	ANÁLISIS INTERNO .....	25
8.1	Actividades Primarias .....	25
8.2	Actividades de apoyo .....	26
9	MATRIZ DOFA.....	29
10	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS .....	30
11	MAPA ESTRATÉGICO .....	30
12	PLAN TÁCTICO .....	32
	Actividad .....	32
	Recurso.....	32
	Plazo .....	32
	Meta.....	32
	Indicador.....	32
	Capacitación de empleados en el sistema logístico .....	32
	Dinero.....	32
13	RECOMENDACIONES .....	33

## **TABLA DE ILUSTRACIONES**

Ilustración 1. Organigrama empresa Mario Daniel Dorado Florez. (Fuente: Mario Daniel Dorado Florez) .....	10
Ilustración 2. Modelo Canva Mario Daniel Dorado Florez. (Fuente: Elaboración propia) .....	15
Ilustración 3. Gráfico de red análisis Pestal. (Fuente: Elaboración propia) .....	21
Ilustración 4. Cadena de valor. (Fuente elaboración propia) .....	25

## **LISTADO DE TABLAS**

Tabla 1. Matriz Pestal. (Fuente: Elaboración propia) .....	20
Tabla 2. Análisis Externo Matriz EFE. (Fuente: Elaboración propia) .....	24
Tabla 3. Análisis Interno Matriz EFI. (Fuente: Elaboración propia) .....	28

## 1 Resumen

Este trabajo se basa en la realización de un plan estratégico para la empresa Mario Daniel Dorado Flórez, a través del análisis de factores externos, competidores, evaluación de fortalezas y debilidades de la industria de distribución de bebidas gaseosas en el sector comercial. Estableciendo la cadena de valor y haciendo un análisis por medio de la matriz DOFA, se identificarán las estrategias adecuadas para que la empresa Mario Daniel Dorado Florez explote sus ventajas y oportunidades, y mitigue sus debilidades y amenazas. Finalmente se harán las propuestas pertinentes a corto, mediano y largo plazo, resultado de los estudios y análisis realizados en el presente trabajo.

### **Abstract**

This work is based on the realization of a strategic planning for the Mario Daniel Dorado Florez, making the analysis of external factors, competitors, evaluating the strengths and weaknesses of soft beverages distribution industry. Establishing the value chain and making an analysis through the DOFA matrix, identify the appropriate strategies for Mario Daniel Dorado Florez to exploit its advantages and opportunities, and mitigate its weaknesses and threats. Finally, the relevant proposals will be made in the short, medium and long term, as a result of the studies and analyzes carried out in the present work.

### **Palabras claves:**

Plan estratégico, bebidas gaseosas, distribución, productividad, gestión organizacional.

### **Key words:**

Strategic planning, soft beverages, distribution, productivity, organizational management.

## 2 Introducción

El presente trabajo tiene como objetivo el diseño de un plan estratégico para la empresa **Mario Daniel Dorado Florez (Persona natural)**. Lo anterior se llevará a cabo mediante el establecimiento de objetivos estratégicos que aporten y contribuya a la mejora del funcionamiento de la compañía. Con el objetivo de cumplir lo antes mencionado, se busca presentar la historia y situación actual de la misma, conociendo su razón de ser y el proceso de creación; asimismo, se contará con la elaboración del análisis interno y externo de la empresa donde finalmente, se plantearán oportunidades de mejora para esta.

La empresa objetivo de la investigación fue fundada hace aproximadamente 7 años por el señor Mario Daniel Dorado Florez, bajo su mismo nombre. Esta se dedica a la distribución de los productos de The Coca Cola Company en la ciudad de Buga y algunos municipios del departamento del Valle del Cauca. Inició con 22 empleados y actualmente cuenta con 47. En el principio, los vehículos de distribución de la compañía eran de alquiler, pero con el crecimiento de la empresa se realizó la compra de una flota propia de vehículos. Actualmente, Mario Daniel Dorado Florez se ha posicionado con su prestación de servicios de distribución en el mercado de bebidas gaseosas.

Para realizar el análisis de la empresa Mario Daniel Dorado Florez, se utilizarán las herramientas y conocimientos adquiridos durante la carrera profesional de Administración de Empresas con énfasis en Negocios Internacionales que se ha venido cursando en los últimos años en la universidad Icesi. Dichos conocimientos facilitarán la identificación de fortalezas y aspectos de mejora que le permitirá a la empresa desarrollar mayor competitividad y tener un posicionamiento

en el sector de distribución y comercialización de productos de marca Coca-Cola. Todo lo anterior, con el propósito de aplicar y afianzar lo previamente mencionado. Adicionalmente, por medio de este trabajo, se espera lograr un beneficio para la empresa mediante el análisis y descubrimiento de diferentes aspectos que resulten útiles en su implementación con el fin de brindar opciones de mejora en el cumplimiento de su misión, visión y objetivos.

**Objetivo:** diseñar un plan estratégico para Mario Daniel Dorado Florez mediante el planteamiento de estrategias que contribuyan a la mejora del funcionamiento de la compañía.

### **3 Reseña de la empresa**

Hace aproximadamente 5 años el señor Mario Daniel Dorado Florez fundó la empresa que lleva su nombre *Mario Daniel Dorado Florez*, la cual está dedicada a la distribución de los productos de *The Coca Cola Company* en la ciudad de Buga y algunos municipios del departamento del Valle del Cauca. Inició con 22 empleados y actualmente cuenta con 30. Al principio, los vehículos de distribución de la compañía eran de alquiler, pero con el crecimiento de la empresa se realizó la compra de una flota propia de vehículos.



## **4 Declaraciones misionales**

### **4.1 Misión**

Somos una empresa aliada de Coca Cola Femsa enfocada a la distribución exclusiva de los productos de Coca Cola en la ciudad de Guadalajara de Buga, Cerrito, Guacarí, Vijes, Yotoco, Darién, Restrepo, Colombia; nos comprometemos a brindar un destacado servicio mediante la contratación directa de personal idóneo y seguridad en el transporte, con el objetivo de cumplir con todas las exigencias legales, comerciales, y de calidad de nuestro cliente, de la organización y los requisitos reglamentarios aplicables.

### **4.2 Visión**

Ser la empresa líder distribuidora de Coca Cola Femsa en el centro del Valle del Cauca. Generar servicio adecuado a cada canal y a su vez un valor económico y social de manera sostenible.

TIPO DE NEGOCIO O MERCADO EN EL QUE OPERA: Distribución y comercialización de los productos de The Coca Cola Company.

PRODUCTOS QUE MANEJA: La empresa distribuidora al tener un contrato de exclusividad con The Coca Cola Company solamente maneja sus productos. Entre ellos se encuentra Coca- Cola, Fanta, Sprite, Burn, Nestea, Aquarius, Powerade, Quatro, Fuze Tea, etc.

### 4.3 Organigrama

#### Empresa Mario Daniel Dorado Florez

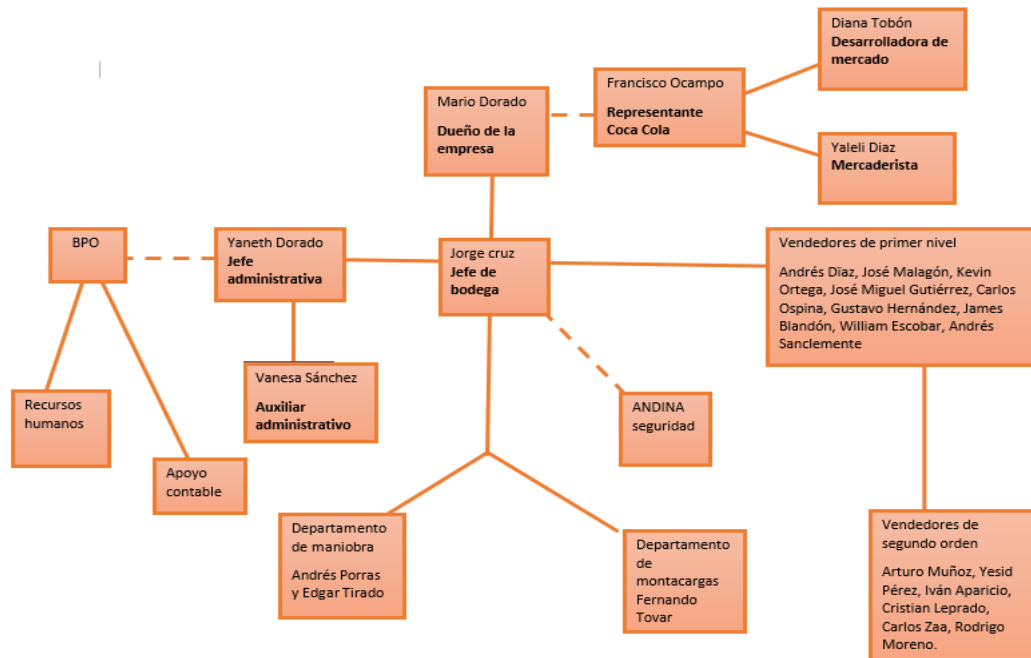


Ilustración 1. Organigrama empresa Mario Daniel Dorado Florez. (Fuente: Mario Daniel Dorado Florez)

## 5 Modelo canvas

### 1. Propuesta de valor

Asegurar disponibilidad de productos de Coca Cola Company, y disponibilidad de la distribuidora en el área de influencia de la empresa.

### 2. Canales de distribución:

Inicialmente, la empresa Mario Daniel Dorado recibe los productos a distribuir directamente desde Coca Cola Femsa, en Cali, Colombia. Posteriormente, realiza la distribución a través de dos

canales (Directos e indirectos). Los canales directos, con sus clientes para abastecer grandes superficies y establecimientos de fácil acceso en algunas ciudades y pueblos del Valle. Por otro lado, cuenta también con canales indirectos tercerizados, como lo son el distribuidor Alex de Sonso, la distribuidora Yotoco y la distribuidora Forraico (Buga), para lograr abastecer las zonas de difícil acceso y zonas rojas (zonas peligrosas).

### **3. Actividades claves**

Como principal actividad clave, la distribuidora tiene la productividad en toda la logística de distribución. Esta se obtiene de la buena ejecución de los cuatro pasos del proceso, los cuales son:

1. Contactar a proveedores Coca Cola para adquirir sus productos
2. Contactar clientes y terceros para asegurar disponibilidad de producto en la zona.
3. Distribución de productos Coca Cola en el centro del Valle del Cauca.

Empresa auxiliar contable: Administración de nómina, pago de prestaciones sociales, afiliaciones, todos los parafiscales del personal y administración de la contabilidad del negocio.

Empresa de mantenimiento de flota: Mantenimiento de vehículos

Empresa de aseo: Recolección de desechos

#### 4. Recursos claves

- Lugar del centro de distribución.
- Flota terrestre
- Recurso humano
- Proveedores de productos Coca Cola
- Respaldo de la marca Coca Cola Femsa
- Bodega de almacenamiento

#### 5. Aliados claves

**Mayorista zonas rojas:** Mayorista que se encarga de distribuir en zona roja del departamento.

**Mayorista zona montañosa :** Mayorista que se encarga de distribuir en la zona montañosa donde los camiones no pueden acceder.

**Empresa de seguridad:** Empresa que se asegura de brindar seguridad y logística de ingreso de flota en la distribuidora.

**Bolsas de empleos:** Bases de datos y reclutamiento personal.

**Proveedor del producto:** Encargado de proveedor del producto y abastecer la distribuidora.

**Estación de servicio:** Prestación de servicio de gasolina para la flota.

**Empresa auxiliar contable:** Administración de nómina, pago de prestaciones sociales, afiliaciones, todos los parafiscales del personal y administración de la contabilidad del negocio.

**Empresa de mantenimiento de flota:** Mantenimiento de vehículos

**Empresa de aseo:** Recolección de desechos

## **6. Estructura de costos**

- Pago de nomina de empleados y socios
- Inventarios
- Pago de prestaciones sociales
- Pago de impuestos
- Gastos de mantenimientos de flota
- Gastos en gasolina para la flota
- Gastos administrativos
- Gastos logísticos
- Pago de arriendo de la bodega
- Gastos de aseo
- Pago a la empresa de seguridad
- Pago de transportadora de dinero
- Pago de mensajero

## **7. Relaciones con clientes**

La relación con los clientes es de forma directa, ya que se realiza por medio de los vendedores de la distribuidora que en primera instancia los visitan para ofrecer el producto y posterior a esto realizar la venta y entrega del mismo. De la misma manera, se realizan visitas semanales por parte del jefe de ventas y el mercaderista de la zona. Adicionalmente, la empresa cuenta con una línea de servicio al cliente a través de la cual pueden comunicarse de forma directa con la distribuidora para manifestar si tienen alguna inconformidad, o solicitar producto fuera de frecuencia.

## **8. Segmento de clientes**

La empresa Mario Daniel Dorado se encarga de distribuir productos Coca Cola Femsá a grandes superficies del Valle del Cauca, por lo tanto, su segmento de clientes se enfoca en los vendedores mayoristas (algunos son: Distribuidor Alex de Sonso, Distribuidor La Basílica, Distribuidor Forraico Buga, Distribuidor Darién, y Distribuidor Yotoco); sin embargo, la empresa atiende también a clientes de establecimientos comerciales y educativos, como lo son restaurantes, discotecas, colegios, universidades, tiendas de barrio, y droguerías de las ciudades del centro del Valle, cuyo objetivo no es el consumidor final del producto, si no quien asegura la disponibilidad del mismo.

## **9. Ingresos**

Mario Daniel Dorado recibe sus ingresos a partir de la distribución de productos Coca Cola, entre los cuales se encuentran Coca- Cola, Fanta, Sprite, Burn, Nester, Aquarius, Powerade, Quatro, Fuze Tea, entre otros. Adicionalmente, la empresa Mario Daniel Dorado recibe ingresos

fijos como soporte de gastos de operación y servicio, e ingresos variables aplicables derivados de descuentos e incentivos a su fuerza de ventas.

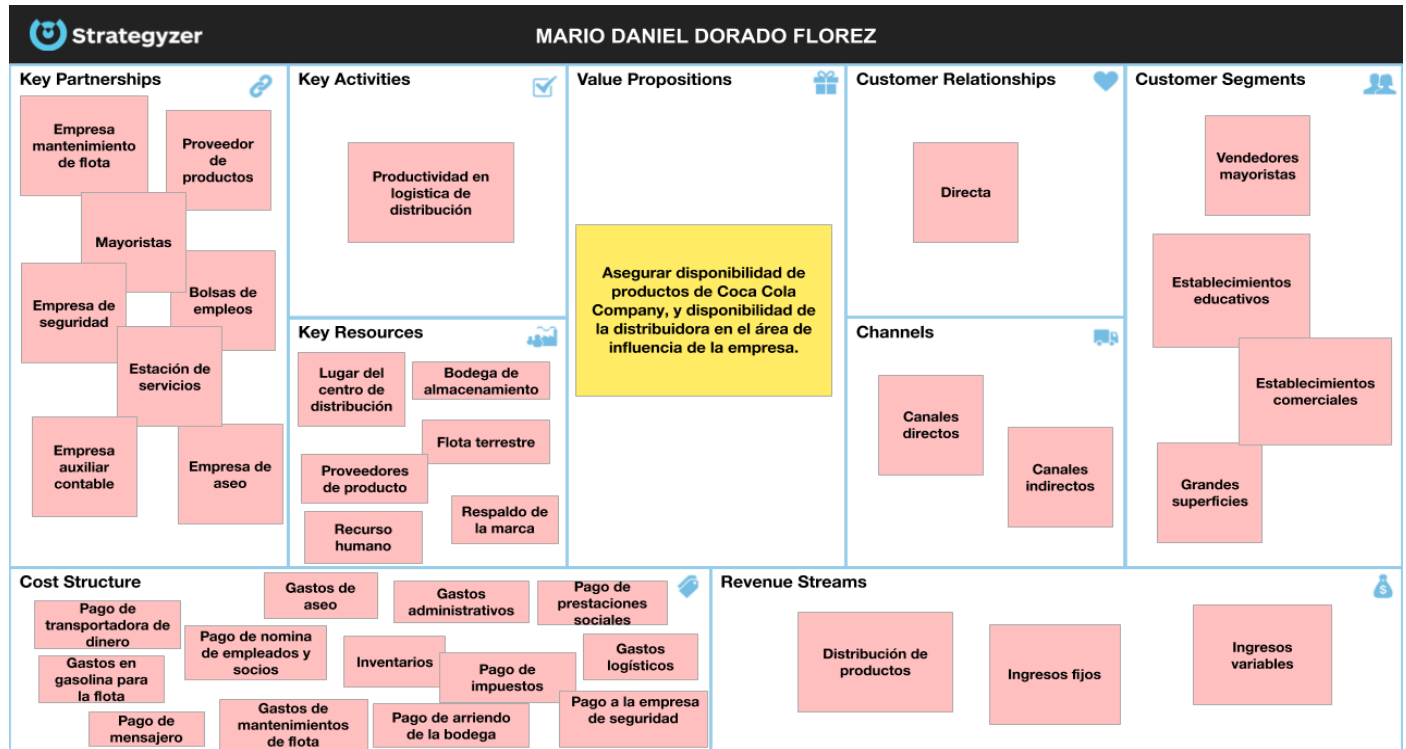


Ilustración 2. Modelo Canva Mario Daniel Dorado Florez. (Fuente: Elaboración propia)

## 6 Análisis externo

### 6.1 Análisis pestal

**Sector:** Comercio

La empresa Mario Daniel Dorado Florez pertenece al sector comercio, esta se dedica a la distribución de los productos de The Coca Cola Company en la ciudad de Buga y algunos municipios del centro del departamento del Valle del Cauca. Con respecto al sector comercio este

representa el eslabón final en la cadena de distribución de los sectores productivos. Específicamente, conecta los sectores productivos con el consumidor final, logrando influir directamente en las ventas de las diferentes industrias del país. (Fedesarrollo,2019)

Para el presente análisis externo de la empresa Mario Daniel Dorado, se utiliza la matriz PESTAL (Tabla 1. Matriz Análisis Pestal) junto con el gráfico radial (Ilustración 3. Gráfico de red análisis Pestal), utilizando una escala de 1 a 10 siendo 1 la calificación más baja y menos importante, y 10 la más alta y más importante. Por otro lado, se realizará también un análisis de la influencia de cada una de las cinco fuerzas planteadas por Porter. A continuación, se presenta el análisis PESTAL aplicado a la empresa Mario Daniel Dorado.

### **Político:**

Dentro de las amenazas que afectan el sector del comercio, se encuentran los grupos al margen de la ley, las zonas rojas (peligrosas) a lo largo del departamento Valle del Cauca, las regulaciones a los plazos de pago de los proveedores, el aumento de impuestos, y el paro de transportadores. Éste último, afecta en gran medida la distribución y las ventas de los diferentes productos ofrecidos en la industria. Lo anterior se pudo evidenciar en el Paro Nacional realizado el 21 de Noviembre de 2019, pues como La República (2019) afirma: “Fenalco hizo un nuevo llamado a la opinión pública y aseguró que se están registrando pérdidas diarias por \$50.000 millones”.

Por otro lado, existen también oportunidades emergentes para el sector del comercio en Colombia, como lo son la disminución en los impuestos y las subvenciones de renovación la flota. “El decreto 1126 de 2019 instaura una contribución para los vehículos nuevos que se vayan a poner



en servicio equivalente al 15 % de su valor comercial (sin IVA). Sin embargo, cuando se trate de un vehículo que entra en lugar de otro que se va a desintegrar (reposición), no se deberá pagar la contribución del 15 %. De esta forma, se incentiva la renovación de vehículos, que es el fin último de la política” (El Espectador, 2019).

### **Económico:**

La economía colombiana a lo largo de su historia ha presentado un déficit general que afecta los diferentes sectores de la industria nacional, sin embargo, en su publicación “¿Qué le espera a la economía colombiana en el 2020?”, Revista Dinero (2019) afirma: “Colombia enfrenta muchas amenazas, pero, aún así, la mayor parte de los analistas cree que el país seguirá creciendo en la próxima vigencia por encima de 3%”.

Teniendo en cuenta lo anterior, las oportunidades que se presentan para el sector del comercio incluyen cierre de barreras de entrada por medio de tratados de libre de comercio, pues se limita la distribución de bebidas no alcohólicas únicamente a las empresas que operan nacionalmente; también incluye la segmentación del mercado objetivo y potencial mediante los estratos socioeconómicos. A pesar de esto, existe una posible amenaza para el sector en cuestión, la cual consiste en la circulación y operación de las disidencias de grupos al margen de la ley (FARC y ELN).

### **Social:**

En el sector social existen dos oportunidades como lo son el turismo y la tendencia a mantener una alimentación saludable; este último se evidencia actualmente con la tendencia fitness, con esto

las personas están tomando conciencia y buscan tener una alimentación saludable, pues la revista Vanguardia (2019) afirma: “El gobierno mediante el proyecto de acuerdo 069 de 2015 prohíbe la venta de gaseosas y además restringe la venta de bebidas azucaradas y “comida chatarra” en las tiendas escolares y en los parques públicos”. De esta manera, la empresa Mario Daniel Dorado incrementa la distribución de aguas, jugos y bebidas sin azúcar.

Por otro lado, existen también amenazas dentro de las cuales se encuentran las zonas rojas (peligrosas) a lo largo del departamento del valle del cauca, la tendencia a disminuir el consumo de bebidas gaseosas y las pandemias. Éste último se ha visto reflejado “ante la emergencia decretada por el coronavirus (covid-19), y teniendo en cuenta que los sectores económicos del país han sido afectados en el desarrollo de sus operaciones, El Gobierno decidió establecer nuevas fechas para la presentación y pago de algunas obligaciones tributarias en el Decreto 435”. Afirma La editorial Legis en su artículo observatorio jurídico Coronavirus (2020).

### **Tecnológico:**

A medida que aumenta el progreso tecnológico en Colombia y el mundo, las oportunidades económicas crecen en los mercados de las diferentes industrias nacionales. Uno de los principales impulsores de este cambio y crecimiento positivo es la Inversión Extranjera Directa (IED). Para 2019, las cifras de la Inversión Extranjera Directa mostraron la percepción positiva de Colombia en el entorno empresarial internacional (Dinero, 2019), dando así una ventaja competitiva en el macroentorno.

Así, las oportunidades encontradas para el sector del comercio son el aprovechamiento de la flota propia para distribución de productos de otros mercados inexplorados y novedosos, y la

eficiencia en logística, con el fin de implementar medidas tecnológicas dentro de los camiones, como GPS de fácil localización para así llegar a sitios más apartados, y optimizar la eficiencia en cuanto se pueda aprovechar al máximo cada trayecto de distribución.

### **Ambiental:**

Hoy en día el esfuerzo de las empresas de diferentes sectores por el respeto y cuidado del medio ambiente es trascendental. Existen leyes que obligan a las empresas a crear y ejecutar prácticas lo más amigables posibles con el medio ambiente, sin embargo, no todas hacen buen uso de estas para el beneficio de la sociedad. Como oportunidad, se puede adecuar la flota para la disminución de la huella de carbono de la empresa implementando el cambio de combustible a gas o incorporando el uso de camiones eléctricos. Por otro lado, como amenaza se encuentra la regulación de circulación de camiones y volquetas en la ciudad de Cali en ciertos horarios y zonas para evitar las congestiones vehiculares.

### **Legal:**

En cuanto a las amenazas que afectan la parte legal, se encuentran el manejo de la movilidad dentro de zonas y municipios, y la regulación de la alimentación de los niños y adolescentes en las instituciones educativas. Este último, afecta en gran medida la distribución de bebidas gaseosas pues el ministerio de salud en su estudio sobre el consumo de bebidas azucaradas y de la obesidad en Colombia (2016) afirma: “Las bebidas tipo gaseosas aparecen el puesto 17 de los alimentos más consumidos en el país. El 21,8% de la población las consume diariamente con un promedio de ingesta de 370,5 cc”. Por otro lado, existe una oportunidad la cual es el aprovechamiento del día

sin IVA con lo que la empresa podrá adquirir un mayor número de unidades del inventario o ahorrar ese excedente para futuras compras.

## Matriz PESTAL

Escala:	1 (Nada importante)	a	10 (Muy Importante)			
Macroenvironment	Opportunities		Threats		Favorability	Effectiveness
	Imp (a)	Efect (b)	Imp (c)	efect (d)	a-c	$((a * b + c * d) / (a + c)) * 2 - 10$
<b>Político</b>						
paro camioneros			7	8	-17	4,490566038
Grupos al margen de la ley			8	7		
Zonas rojas			4	6		
Subvenciones	8	8				
Regulaciones plazos de pago			6	4		
Incremento impuestos			10	7		
Disminución impuestos	10	9				
<b>Económico</b>						
TLC	8	10			10	8,153846154
Estrato Socioeconómico	10	10				
Disidencias FARC-ELN			8	7		
<b>Social</b>						
Pandemia			8	8	3	7,837837838
Zonas Rojas			1	10		
Turismo	10	10				
Disminución consumo gaseosas	10	10				
Tendencia fit			8	7		
<b>Tecnológico</b>						
Aprovechamiento de flota	10	10			20	10
Eficiencia en logística	10	10				
<b>Ambiental</b>						
Adecuación flota ecoamigable	10	3			12	-0,833333333
Regulaciones movilidad camiones			6	8		
Cambios de combustible	8	4				
<b>Legal</b>						
Manejo de movilidad			9	9	-3	7,368421053
Regulación de alimentación en colegios			2	2		
Día sin IVA	8	10				
<b>TOTAL</b>	<b>Opportunities</b>		<b>Threats</b>		<b>25</b>	<b>37,01733775</b>
	<b>102</b>	<b>94</b>	<b>77</b>	<b>83</b>		

Tabla 1. Matriz Pestal. (Fuente: Elaboración propia)

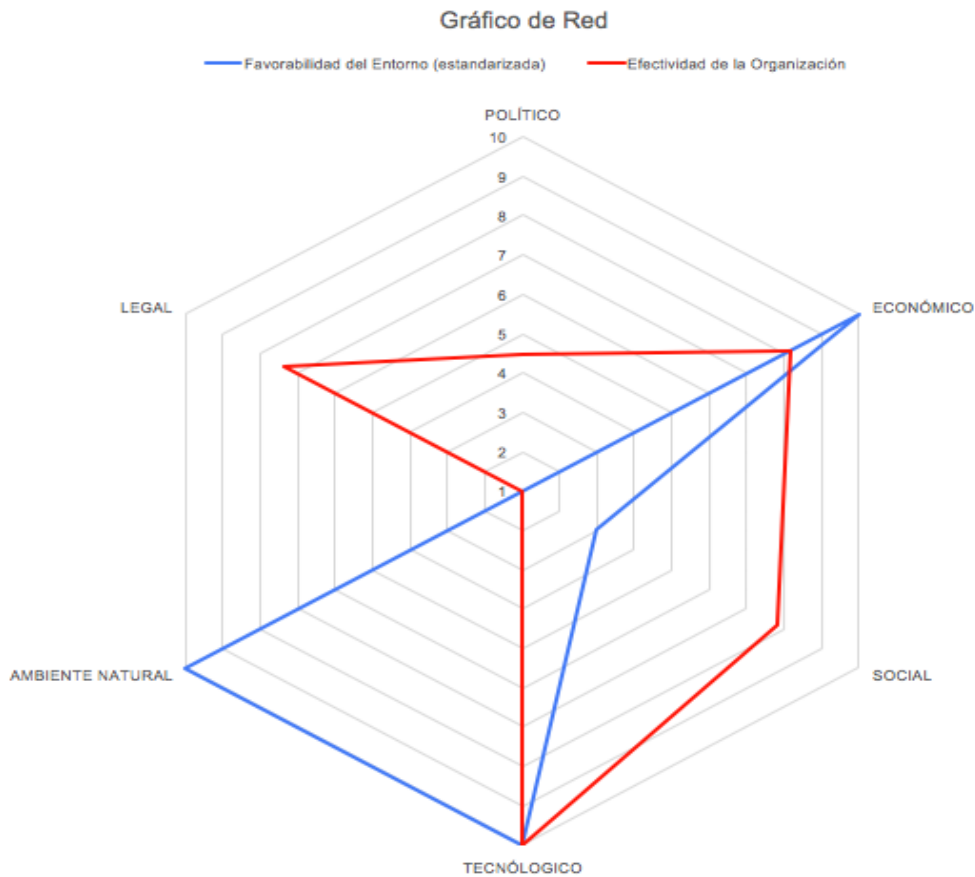


Ilustración 3. Gráfico de red análisis Pestal. (Fuente: Elaboración propia)

Del gráfico de red del sector de comercio y la efectividad de la empresa para responder ante las oportunidades y amenazas existentes se puede concluir que, está respondiendo favorablemente a nivel general en los factores del macroentorno, específicamente en lo económico, legal, social y tecnológico. Sin embargo, para los factores social y legal, la empresa está destinando recursos mayores a los necesarios, por lo tanto, está desperdiciando recursos que podrían asignarse para el fortalecimiento de los factores ambiente natural y parcialmente económico.

## 6.2 Análisis 5 fuerzas de Porter

**Competidores:** Los competidores para la empresa Mario Dorado representan un riesgo bajo debido a que la comercialización de los productos que está distribuye, necesita de una licencia del proveedor que tiene como cláusula exclusividad por sectores. Las zonas de distribución del producto al estar establecidas disminuyen el impacto de competitividad al ser único distribuidor del mismo.

**Proveedores:** El principal proveedor (Coca Cola) de la empresa Mario Dorado representa un riesgo alto debido a que, al tener un contrato de exclusividad con la misma, limita sus ingresos como única fuente de ellos. En el momento que el proveedor decida terminar el contrato la operación de Mario Dorado cesa sus actividades y se ve en la obligación de reestructurar su modelo de trabajo hasta que encuentre un nuevo proveedor que le genere los mismo o más ingresos incurriendo en costos altos.

**Compradores:** Los compradores de la empresa Mario Dorado representan un riesgo alto debido a que, las compras al ser mayoristas son por volumen y la demanda es alta representando un alto porcentaje del nivel de ingresos de la empresa. Adicional a esto, la empresa es la única que tiene la distribución de los productos, generando una relación de fidelización con los clientes, que, al verse afectada, impactaría directamente a la marca.

**Productos sustitutos:** Los productos sustitutos representan un riesgo bajo, debido a que la licencia de exclusividad brindada por el proveedor limita a las firmas que puedan ejercer la misma operación con la marca.

**Nuevos participantes:** Debido a la exclusividad que brinda Coca Cola y a los altos costos de participar en su mercado, las barreras de entrada se vuelven altas. Es decir, deja de ser un mercado atractivo para las otras firmas, ya que muchas no cuentan con los recursos suficientes para ejercer la operación en el departamento y la adquisición de la licencia.

## 7 OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

### **Oportunidades:**

- Renovación de flota
- Exclusividad da privilegio de distribución
- Turismo
- Día sin IVA
- Cambio de combustible
- Disminución de impuestos
- Inversión en flota eco amigable
- Subvenciones
- Aprovechamiento de la flota
- Eficiencia logística
- Inversión extranjera directa

### **Amenazas:**

- Regulaciones ambientales
- Disidencias Farc-ELN
- Exclusividad como limitante
- Regulaciones de movilidad
- Regulaciones de alimentación
- Paro camionero
- Tendencia Fitness

### **Análisis externo matriz EFE**

<b>Factores del entorno</b>	<b>Efectividad Ponderada</b>
<b>Oportunidades</b>	<b>1,92</b>
<b>Amenazas</b>	<b>1,1</b>

Tabla 2. Análisis Externo Matriz EFE. (Fuente: Elaboración propia)

Teniendo en cuenta que el valor de la efectividad ponderada de las oportunidades es mayor que el valor de las amenazas, se puede concluir que el entorno externo es favorable para la operación de la distribuidora Mario Daniel Dorado Flórez. Esto quiere decir que se deben crear estrategias con el fin de aprovechar al máximo las oportunidades que el entorno proyecta, sin dejar de lado las amenazas, pues deben ser contrarrestadas para obtener un desempeño favorable.



## 8 ANÁLISIS INTERNO

### Cadena de valor



Ilustración 4. Cadena de valor. (Fuente elaboración propia)

#### 8.1 Actividades Primarias

**Logística y distribución:** En esta primera actividad, se llevan a cabo 3 pasos para el funcionamiento de la empresa: entrada, almacenamiento y salida. En primer lugar, los productos Coca Cola llegan a la empresa Mario Daniel Dorado Flórez desde la planta de producción ubicada en Cali, Valle. Posterior a esto, se realiza el ingreso de los productos, el correspondiente inventario y se disponen a almacenar. Finalmente, se procede a realizar la carga del producto en los vehículos

transportadores, para ser distribuidos a sus respectivos mayoristas, minoristas y distribuidores tercerizados.

**Mercadeo y ventas:** Al ser una empresa de distribución exclusiva de productos Coca Cola, esta actividad hace énfasis en impulsar la venta de los productos en los establecimientos a los cuales se distribuye. Esto por medio de material POP, flyers y promociones.

**Servicio al cliente:** Se realiza por medio de los vendedores de la distribuidora que en primera instancia los visitan para ofrecer el producto y posterior a esto realizar la venta y entrega del mismo. De la misma manera se realizan visitas semanales por parte del jefe de ventas y el mercaderista de la zona para entregar materiales y supervisar la atención brindada por el vendedor. Adicional a esto la empresa cuenta con una línea de servicio al cliente donde los clientes pueden comunicarse de forma directa con la distribuidora para manifestar si tienen alguna inconformidad, o solicitar producto fuera de frecuencia.

## 8.2 Actividades de apoyo

**Abastecimiento:** La distribuidora Mario Daniel Dorado Florez cuenta con un sistema de reposición, el cual consiste en que la empresa toma en cuenta todas las ventas de los tres meses anteriores y se comparan con los mismos tres meses del año anterior; con estos datos se realiza un pronóstico y de esta manera, se determina la cantidad de pedido que se debe realizar. Además, el sistema de reposición aclara la cantidad que se debe tener en el inventario y luego de ello, la compañía Coca- Cola envía una o dos mulas diarias.

**Desarrollo tecnológico:** La empresa cada 3 o 4 meses realiza actualización de software, estudios de mercado, y, por último, se enfoca en los resultados entregados por las empresas aliadas, las cuales se encargan de medir la ejecución y distribución en el punto de venta.

**Gestión de recursos humanos:** Al ser distribuidor oficial y marca aliada de Coca-Cola, la gestión de recursos humanos se lleva a cabo mediante una empresa subcontratada directamente de Coca-Cola, la cual se encarga del proceso de reclutamiento, seguimiento y contratación del capital humano para el funcionamiento de Mario Daniel Dorado Florez. Adicionalmente, la distribuidora Mario Daniel Dorado Florez se encarga de mantener y preservar un buen clima laboral, así como la satisfacción de sus trabajadores y capacitaciones esporádicas, con el fin de prolongar su estadía en cada puesto laboral y de esta forma brindar el mejor servicio.

**Administración general:** Para garantizar el óptimo funcionamiento y desempeño de la empresa, la distribuidora cuenta con una empresa auxiliar contable aliada que se encarga de la administración de nomina, pago de prestaciones sociales, afiliaciones, todos los parafiscales del personal y administración de la contabilidad del negocio.

**Margen de utilidad:** Se manejan entre 8 a 10% aproximadamente.

**Fortalezas:**

- Posicionamiento de marca.
- Sistema de distribución.
- Know-how y conocimiento de información del mercado.
- Agilidad y efectividad en la toma de decisiones.
- Análisis pertinente y oportuno del mercado.

- Maestros de clientes (Bases de Datos).
- Capacitación, seguimiento y motivación al capital humano.

**Debilidades:**

- Dependencia de la marca para la toma de decisiones.
- Falta de publicidad local.
- No hay autonomía en las decisiones.
- Todo se debe trabajar bajo el sistema diseñado por la marca.
- Falta de formación académica en el personal.
- Respuesta tardía ante solicitud de repuestos y mantenimientos automotriz.
- Poco presupuesto para el mantenimiento.

**Análisis Interno Matriz EFI**

<b>Factores del entorno</b>	<b>Efectividad Ponderada</b>
<b>Fortalezas</b>	<b>1,3</b>
<b>Debilidades</b>	<b>0,8</b>

Tabla 3. Análisis Interno Matriz EFI. (Fuente: Elaboración propia)

Según lo evidenciado en la matriz EFI, el valor de la efectividad ponderada de las fortalezas es mayor que el valor de las debilidades, por lo cual, las fuerzas internas de la organización resultan favorables debido a que la empresa tiene mejor efectividad en sus fortalezas que en sus debilidades. Por lo tanto, se deben buscar y plantear estrategias para perseverar las fortalezas, sin embargo, se

deben buscar nuevas estrategias para mejorar las debilidades latentes en la operación de la distribuidora.

## 9 MATRIZ DOFA

<b>Debilidades</b>	<b>Oportunidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dependencia de la marca para la toma de decisiones.</li> <li>• Falta de publicidad local.</li> <li>• No hay autonomía en las decisiones.</li> <li>• Todo se debe trabajar bajo el sistema diseñado por la marca.</li> <li>• Falta de formación académica en el personal.</li> <li>• Respuesta tardía ante solicitud de repuestos y mantenimientos automotriz.</li> <li>• Poco presupuesto para el mantenimiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Renovación de flota</li> <li>• Exclusividad da privilegio de distribución</li> <li>• Turismo</li> <li>• Día sin IVA</li> <li>• Cambio de combustible</li> <li>• Disminución de impuestos</li> <li>• Inversión en flota ecoamigable</li> <li>• Subvenciones</li> <li>• Aprovechamiento de la flota</li> <li>• Eficiencia logística</li> <li>• Inversión extranjera directa</li> </ul>
<b>Fortalezas</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posicionamiento de marca.</li> <li>• Sistema de distribución.</li> <li>• Know-how y conocimiento de información del mercado.</li> <li>• Agilidad y efectividad en la toma de decisiones.</li> <li>• Análisis pertinente y oportuno del mercado.</li> <li>• Maestros de clientes (Bases de Datos).</li> <li>• Capacitación, seguimiento y motivación al capital humano.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Regulaciones ambientales</li> <li>• Disidencias Farc-ELN</li> <li>• Exclusividad como limitante</li> <li>• Regulaciones de movilidad</li> <li>• Regulaciones de alimentación</li> <li>• Paro camionero</li> <li>• Tendencia Fitness</li> <li>• Pandemia</li> </ul>

## 10 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

1. Incrementar en 5% la participación en el mercado de bebidas saborizadas durante el próximo año.
2. Optimizar el tiempo de viaje y entrega dentro de las ciudades destino en un 25% teniendo en cuenta las restricciones de movilidad.
3. Renovar el 30% de la flota a una flota eco amigable dentro de los próximos cinco años.
4. Disminuir la rotación de cartera en un 3% de los clientes durante el próximo año.

## 11 MAPA ESTRATÉGICO

**Visión:** Ser la empresa líder distribuidora de Coca Cola Femsa en el centro del Valle del Cauca. Generar servicio adecuado a cada canal y a su vez un valor económico y social de manera sostenible.

**Finanzas:** Incorporar estrategias que permitan que la empresa “Mario Daniel Dorado Florez” incrementar sus ventas a través de la integración de estrategias publicitarias que permitan acceder a nuevos segmentos de mercados y atraer nuevos clientes, de igual manera por medio de capacitaciones al talento humano.

**Clientes:** Impulsar por medio del posicionamiento de la marca, la confianza B2B entre la distribuidora y los clientes, con el objetivo de generar una relación a largo plazo a través de la

fidelización de los mismos. Esto cumpliendo altos estándares de calidad en servicio al cliente por medio de una capacitación al talento humano.

**Procesos Internos:** Dado que la empresa no es productora, lo más factible es implementar estrategias focalizadas en el manejo de inventario de producto, para tener mayor conocimiento de la rotación de estos y control de la distribución de los mismos, lo anterior para lograr la eficiencia de los procesos logísticos. Adicionalmente, se busca incorporar nuevas tecnologías de flota con el fin de optimizar procesos y costos.

**Aprendizaje y desarrollo:** Integrar estrategias con base a nuevas tecnologías, que permitan optimizar el manejo de inventarios, stock, distribución, ventas y capacidad instalada. Además de invertir en tecnologías que puedan generar constantemente estrategias innovadoras para la empresa y el sector.

**Misión:** Somos una empresa aliada de Coca Cola Femsa enfocada a la distribución exclusiva de los productos de Coca Cola en la ciudad de Guadalajara de Buga, Cerrito, Guacarí, Vijes, Yotoco, Darién, Restrepo, Colombia; nos comprometemos a brindar un destacado servicio mediante la contratación directa de personal idóneo y seguridad en el transporte, con el objetivo de cumplir con todas las exigencias legales, comerciales, y de calidad de nuestro cliente, de la organización y los requisitos reglamentarios aplicables.

## 12 PLAN TÁCTICO

<b>Actividad</b>	<b>Recurso</b>	<b>Plazo</b>	<b>Meta</b>	<b>Indicador</b>
<b>Capacitación de empleados en el sistema logístico</b>	<b>Dinero</b> Capital humano	6 meses	Capacitación total del departamento de carga y logística	Cantidad de empleados capacitados
Renovación de flota eco amigable	Dinero	5 años	30% de la flota (2 vehículos de transporte)	Cantidad de vehículos renovados
Conseguir más aliados en municipios del Valle para penetrar nuevos mercados	Fuerza de ventas Poder en la negociación Aliados estratégicos	1 año	50% de participación en el mercado	Número de aliados conseguidos
Realizar una campaña publicitaria local para obtener mayor alcance en el mercado	Dinero Agencia publicitaria	1 año	Incremento de 5% en participación del mercado	Incremento en el porcentaje de ventas
Crear nuevos incentivos para estimular el pronto pago	Planeación financiera	1 año	95% pagos decontado	Porcentaje de clientes que pagan decontado



### **13 RECOMENDACIONES**

Actualmente, la empresa Mario Daniel Dorado Flórez se encuentra muy bien posicionada en el mercado local, además, cuenta con el 45% de participación en el mercado de distribución de bebidas saborizadas en el centro del Valle del Cauca. Cabe resaltar, que lo anterior lo ha logrado a través del desarrollo de su modelo de negocio. Por otro lado, el sector al cual pertenece la empresa se encuentra bien estructurado, por lo que le ha permitido enfrentar de manera satisfactoria las amenazas que se le presenten y del mismo modo, han logrado desarrollar la capacidad de aprovechar las oportunidades que se le manifiesten.

Adicionalmente, con el fin de mejorar la participación en el mercado y de optimizar el desempeño de la empresa Mario Daniel Dorado Flórez, proporcionamos un Plan Táctico a través de cuatro objetivos estratégicos entre los cuales se encuentran incrementar la participación del mercado, renovar la flota, optimizar tiempo de vieja y por último, disminuir la rotación de cartera; los cuales se van a realizar por medio de la realización del Mapa Estratégico y finalmente, proponemos lograrlo a través de Plan Táctico.

En términos generales, la empresa cuenta con una buena estructura de trabajo, estrategias comerciales efectivas y una óptima capacitación del talento humano, sin embargo, estas pueden tener un mayor alcance en la fuerza de ventas a través del cumplimiento de las recomendaciones mencionadas anteriormente para cada una de ellas.

**Anexos:****Matriz EFE**

<b>Oportunidades</b>	<b>Peso (industria)</b>	<b>Calificación (empresa)</b>	<b>Peso ponderado (peso*calificación)</b>
Renovación de flota	0,02	4	0,08
Exclusividad como privilegio	0,04	3	0,12
Turismo	0,03	4	0,12
Día sin IVA	0,01	4	0,04
Cambio de combustible	0,02	3	0,06
Disminución de impuestos	0,08	4	0,32
Inversión en flota ecoamigable	0,05	1	0,05
Subvenciones	0,05	2	0,10
Aprovechamiento de la flota	0,10	4	0,4
Eficiencia logística	0,10	4	0,4
Inversión extranjera directa	0,06	3	0,18
<b>Amenazas</b>			
Regulaciones ambientales	0,05	2	0,10

Disidencias Farc-ELN	0,04	2	0,08
Exclusividad como limitante	0,03	1	0,03
Regulaciones de movilidad	0,09	3	0,27
Regulaciones de alimentación	0,04	2	0,08
Paro camionero	0,10	3	0,3
Tendencia Fitness	0,04	2	0,06
Pandemia	0,06	3	0,18

### Matriz EFI

<b>Fortalezas</b>	<b>Peso (industria)</b>	<b>Calificación (empresa)</b>	<b>Peso ponderado (peso*calificación)</b>
Posicionamiento de marca.	0,07	4	0,28
Sistema de distribución.	0,05	4	0,2
Know-how y conocimiento de información del mercado.	0,07	4	0,28
Agilidad y efectividad en la toma de decisiones.	0,03	3	0,09
Análisis pertinente y oportuno del mercado.	0,03	3	0,09

Maestros de clientes (Bases de Datos).	0,06	4	0,24
Capacitación, seguimiento y motivación al capital humano.	0,04	3	0,12
<b>Debilidades</b>			
Dependencia de la marca para la toma de decisiones	0,17	1	0,17
Falta de publicidad local.	0,01	2	0,02
No hay autonomía en las decisiones	0,18	1	0,18
Todo se debe trabajar bajo el sistema diseñado por la marca	0,12	1	0,12
Falta de formación académica en el personal	0,08	2	0,16
Respuesta tardía ante solicitud de repuestos y mantenimientos automotriz.	0,06	2	0,12
Poco presupuesto para el mantenimiento	0,03	1	0,03

## **Bibliografía:**

- Arbeláez, M. A., Becerra, A., Fernández, F., & Forero, D. (2019). El sector comercio en Colombia y el crédito de proveedores. (sector comercio, análisis externo)
- La república. (2019, Noviembre). Transportadores no se unirán al paro mientras el comercio anuncia más descuentos. La república. Disponible en <https://www.larepublica.co/economia/transportadores-no-se-uniran-al-paro-mientras-el-comercio-anuncia-mas-descuentos-2938741>
- ¿Qué le espera a la economía colombiana en el 2020?. (2019, 12 de diciembre). Revista Dinero. Recuperado de : <https://www.dinero.com/pais/articulo/que-sectores-moveran-la-economia-colombiana-en-2020/280083>
- Negocios Visión 2020. (2019, 12 de diciembre). Revista Dinero. Recuperado de: <https://www.dinero.com/pais/articulo/cuales-son-los-negocios-mas-promisorios-en-2020/279954>
- Delgado, P. (26 de Junio de 2019). Transportadores respaldan política de chatarrización El Espectador. Disponible en <https://www.elespectador.com/economia/transportadores-respaldan-politica-de-chatarrizacion-articulo-867934>
- Ministerio de Salud. (Octubre, 2016). Impuesto a las bebidas azucaradas (Edición No. 05). Recuperado de: <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/AS/papeles-salud-n5.pdf>