

Propuesta de Planeación Estratégica para Distribuidora Medellín

Oscar Eduardo Cárdenas Pabón

Martha Patricia López Henao

**Trabajo de Grado para optar por el título de
Magíster en Administración con Énfasis Gestión Estratégica**

Director del Trabajo de Grado:

Orlando Vásquez Castro

Universidad Icesi

Facultad de Ciencias Administrativas y

Económicas

Cali, Diciembre 10 de 2012

TABLA DE CONTENIDO

1. RESUMEN	6
2. PALABRAS CLAVES.....	7
3. INTRODUCCION	8
4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	10
5. ANÁLISIS EXTERNO	14
5.1 EL SECTOR.....	14
5.2 LA ATRACTIVIDAD DEL NEGOCIO.....	15
a. <i>Competidores Potenciales</i>	16
b. <i>Proveedores</i>	17
c. <i>Competidores del Sector</i>	17
d. <i>Compradores</i>	19
e. <i>Sustitutos</i>	19
5.3 LAS CONDICIONES DEL ENTORNO	19
5.4 TAMAÑO DEL MERCADO	23
6. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA	27
7. ANÁLISIS INTERNO	31
7.1 ANALISIS FINANCIERO.....	35
7.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	38
8. MATRIZ DE FACTORES EXTERNOS E INTERNOS.....	43
9. MATRIZ PEEA-OV	45
10. MATRIZ DOFA	47
11. PROPUESTA DE PLANEACION ESTRATEGICA.....	50
12. CONCLUSIONES	52
13. LIMITACIONES	53
14. BIBLIOGRAFIA	54

LISTADO DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Modelo de los Elementos de la dirección Estratégica.....	10
Ilustración 2. 5 Fuerzas de Porter.....	16
Ilustración 3. Modelo PESTEL.....	21
Ilustración 4. Organigrama DM.....	40

LISTADO DE GRÁFICAS

Gráfica 1. Compras por proveedor de DM 2011.....	17
Gráfica 2. Ventas de DM 2011 por proveedor.....	18
Gráfica 3. Participación de ventas por Departamento.....	19
Gráfica 4. PEEA – OV.....	47

LISTA DE CUADROS

Cuadro 1. Participación de Ventas por Ciudad de DM.....	23
Cuadro 2. Tamaño del mercado.....	25
Cuadro 3. Participación de Ventas por Departamento.....	26
Cuadro 4. Matriz de Perfil Competitivo (MPC).....	31
Cuadro 5. Participación en ventas de DM, líneas de Crystal Vestimundo.....	32
Cuadro 6. Participación en Ventas por proveedor de DM.....	34
Cuadro 7. Zona asignada por asesor en Ventas.....	35
Cuadro 8. Participación en ventas por ciudades de Antioquía.....	36
Cuadro 9. Indicadores Financieros.....	37
Cuadro10. Nivel de escolaridad de los asesores de ventas de DM.....	38
Cuadro 11. Colaboradores con más de 10 años de antigüedad.....	39
Cuadro 12. Matriz de Factores Interno y Externos.....	45
Cuadro 13. Factores de la Matriz PEEA-OV.....	46
Cuadro 14. Matriz DOFA.....	50
Cuadro 15. Programas y tácticas por meta corporativa.....	51
Cuadro 16. Programas y tácticas ordenadas por meta corporativa.....	52

1. RESUMEN

El objetivo de este proyecto es realizar una propuesta de planeación estratégica que pueda ser aplicada a Distribuidora Medellín, empresa familiar con más de 30 años de experiencia.

Para lograrlo se realizó un análisis externo, con lo que se identificó una lista de oportunidades y amenazas, seguido de un análisis de la competencia. Con la información anterior se construyó la Matriz de Perfil Competitivo (MPC) y con ella se analizó como esta la compañía frente a sus competidores.

También se realizó un análisis interno detallado, con lo que se elaboró una lista de fortalezas y debilidades.

Concluyendo con la construcción de la matriz DOFA y las estrategias asociadas a ella, las cuales serán una herramienta para realizar la propuesta de planeación estratégica para la compañía.

ABSTRACT

The objective of this project is to make a strategic planning proposal for Distribuidora Medellin, a family company with more than 30 years in the market. To do it, an external analysis was made, which concludes with a list of opportunities and threats, which was followed by a competitor analysis. With this information was built the Profile Competitive Matrix (PCM), which helped to analyze the company with his competitors.

An internal analysis was performed, which concluded with a list of strengths and weaknesses.

Concluding with the construction of the SWOT matrix and the strategies associated with it, which will be a tool for the strategic planning proposal for the company.

2. PALABRAS CLAVES

DM: Distribuidora Medellín S.A.

NADELCO: Nacional de Comercio S.A.

ANDECO: Andina de Comercio S.A.

FCE: Factores Claves de Éxito

MPC: Matriz de Perfil Competitivo

MEDE: Modelo de los elementos de la Dirección Estratégica

KEYWORDS

DM: Distribuidora Medellín S.A.

NADELCO: Nacional de Comercio S.A.

ANDECO: Andina de Comercio S.A.

FCE: Key Success Factors

MPC: Competitive Profile Matrix

MEDE: Element of Strategic Management Model

3. INTRODUCCION

Este trabajo de grado tiene como objetivo, el realizar una propuesta para la planeación estratégica de una compañía que no cuenta con esta directriz, buscando generar valor con la misma.

La propuesta de Planeación Estratégica se realizará a Distribuidora Medellín, una empresa familiar que tiene como principal objetivo el incremento en ventas, sin realizar un análisis detallado de su entorno, lo que le permitirá a la junta directiva tomar decisiones y así generar valor en todos los eslabones de la cadena e incrementar rentabilidad en la operación.

Para realizar la propuesta de la Planeación Estratégica, se utilizará el Modelo de los elementos de la dirección estratégica (Ilustración 1), planteado por el MBA Orlando Vásquez Castro, director del proyecto de grado.

De acuerdo al Modelo de los Elementos de la Dirección Estratégica (MEDE) se realizará el análisis externo para detectar oportunidades y amenazas. Además, para complementar el análisis anterior se identificaron los Factores Claves de Éxito (FCE) y así poder generar la Matriz de Perfil Competitivo (MPC) con la que se realizará un análisis de la competencia. En el capítulo siguiente se realizará el análisis interno, profundizando en la situación actual del negocio en cuanto al producto, el precio, la cadena de valor, sus finanzas y su estructura organizacional, para concluir con la identificación de las fortalezas y debilidades de la compañía. Una vez identificadas las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas procederemos a la construcción de la Matriz DOF, para finalizar con una propuesta de orientación Estratégica para la compañía.

Ilustración 1 - Modelo Elementos de la Dirección Estratégica

MODELO DE LOS ELEMENTOS DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA



Fuente: Vásquez, O, (2003, marzo). Modelo de los Elementos de la Dirección Estratégica. Presentado en la clase de Planeación Estratégica, Universidad Icesi, Cali, Colombia

4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

DM es una empresa familiar con 36 años de trayectoria en el mercado, que no cuenta con un proceso de planeación estratégica. A la fecha ha operado gracias al olfato en los negocios de los socios fundadores y su primera generación, quienes no cuentan con un plan de sucesión y no existe un protocolo de familia constituido.

DM se encuentra en el sector de comercio al por mayor de textiles. Su portafolio de productos se encuentra concentrado principalmente en los productos ofrecidos por Crystal Vestimundo, como podremos observar mas adelante, al cierre del 2011 el 80% de sus ventas estaba concentrado en estos productos, principalmente en la línea de ropa femenina con un porcentaje de participación de ventas de un 27%, seguido de las ventas de ropa masculina con un 21% de participación. La larga relación comercial con Vestimundo, desde la fundación de DM, les da beneficios especiales, como descuentos y prioridad al acceso de las listas de precios.

La línea con mayor nivel de ventas después de Vestimundo (Gef) es Fiory S.A (camisetas) con una participación en ventas en el 2011 de 4%.

La antigüedad de la mayoría de sus colaboradores crea un alto grado de compromiso con la compañía, pero en la eventualidad de un retiro de cualquiera de ellos actualmente no existe un plan de sucesión, lo que representa un alto riesgo para DM, ya que se podría perder el know-how y las buenas relaciones con los clientes, unas de sus fortalezas más grandes.

Dado que el crecimiento en ventas es su principal objetivo, a sus asesores se les paga por traer nuevos clientes, tarea que no es fácil por el perfil de sus clientes, almacenes pequeños que tienden a cerrar sus locales con facilidad, por lo que son considerados muy riesgosos financieramente (según el acuerdo de pagos con DM).

DM siendo una empresa familiar tiene un manejo administrativo muy informal. Con esta propuesta, se espera re estructurar a una compañía que a la fecha ha sido

exitosa, el objetivo es lograr un incremento en las ventas, además formular estrategias en donde se puedan aprovechar las oportunidades y fortalezas, y se puedan evitar o reducir las consecuencias de las amenazas y debilidades.

A continuación se describen los antecedentes de la compañía:

En 1962 Fabio Henao con el deseo de generar empleo para toda su familia decidió crear su primera empresa, Nacional de Comercio S.A. (NADELCO) en la ciudad de Cali, dedicándose a la distribución de ropa y calzado principalmente de marcas como GEF, Punto Blanco, Leonisa, Croydon y camisas confeccionadas exclusivamente para ellos por G&R Cia . Actualmente Nadelco tiene oficinas en Cali, Bucaramanga y Medellín.

Nadelco en su totalidad era manejada por la familia, con el crecimiento de la empresa a través de los años se fueron abriendo sucursales en las principales ciudades del país, bajo el manejo de un miembro de la familia, de esta forma se logró abarcar más territorio en la distribución de los productos de sus proveedores.

En 1975 fue creada la empresa Distribuidora Medellín (DM), con el objetivo de distribuir los mismos productos de NADELCO S.A. en el área Metropolitana de Medellín, pequeñas ciudades y zonas rurales. La creación de DM fue estratégica para la atención de clientes que no se encontraban dentro del mercado objetivo de NADELCO S.A, el cual se concentraba en las grandes ciudades.

En febrero de 1980 nació Andina de Confecciones, fundada por Fabio Henao, ubicada en Bogotá, con el mismo objetivo de sus empresas hermanas, la distribución de los mismos productos de NADELCO pero en la ciudad de Bogota, pequeñas ciudades y zonas rurales cercanas. En julio de 2006 se fusionaría con NADELCO Bogotá.

Al final hay tres empresas diferentes, con un mismo objetivo y prácticamente la misma Junta Directiva, la principal diferencia se encuentra en la participación accionaria de los miembros de la Familia Henao y en el nombre de las camisas

confeccionadas exclusivamente para el grupo por el mismo proveedor, la de NADELCO se llama Gentleman, ANDECO Sacardi y la de DM Juventus, de todas solo Sacardi fue descontinuada.

Los primeros años, Distribuidora Medellín presentó un crecimiento constante en sus ingresos y se obtuvieron resultados favorables. Los primeros 10 años, la empresa logró un incremento promedio anual de 20% en sus ingresos, expandiéndose constantemente en zonas rurales aledañas a las principales ciudades. Desde mediados de los 80`s hasta finales de los 90`s llegó a su fase de estabilización donde se pudo observar en promedio crecimientos anuales entre el 4% y 6% en los ingresos.

Con la crisis de finales de los 90`s Distribuidora Medellín notó un cambio en su mercado, sus clientes tenían mas fácil acceso directamente a sus proveedores, problemática que inicialmente no supo afrontar, reflejándose en el decrecimiento de sus ingresos. Las ventas empezaron a descender, inicialmente en un 1% comparado con el mismo mes del año anterior, durante la década de los 90`s, el decrecimiento anual promedio estaba entre el 2% y 3%. Las alarmas se prendieron en el año 2000 cuando en diciembre, generalmente el mejor mes del año, presentó casi un 5% menos de ingresos que el año anterior.

A partir de finales de los 90`s, hasta el día de hoy Distribuidora Medellín no ha logrado presentar similares resultados en ventas a los obtenidos en los primeros 20 años de fundada. Se han presentado factores externos, la violencia en zonas rurales por parte de la guerrilla y la inseguridad en las carreteras han afectado las ventas.

El crecimiento de las empresas hermanas afecto notablemente el mercado, estas ya no estaban concentradas en las zonas en las que se encontraban, se expandieron por toda Colombia, llegando a los mismos clientes y convirtiéndose en su directa competencia. Por otro lado, su principal proveedor, Vestimundo, también

se convirtió en su competencia al empezar a abrir almacenes de marca propia en ciudades grandes e intermedias.

Las grandes superficies y supermercados (Éxito, Carrefour) empezaron a interesarse por las ciudades intermedias y a abrir nuevos almacenes. La figura de distribuidor de DM se hizo cada vez más difícil, ya no tenían exclusividad de las marcas de sus proveedores, su única ventaja versus sus competidores fue su enfoque en pequeñas tiendas en zonas rurales alejadas, ya que la participación de ese mercado para algunos de sus competidores no es muy atractiva.

La oferta y demanda de Distribuidora Medellín se vio afectada, lo que los forzó a diseñar estrategias de ventas, buscando nuevos mercados por explotar. Una de ellas fue el montaje de un almacén en la oficina principal de Medellín, con el objetivo de mover inventario y tener un ingreso adicional. También se abrieron concesiones y se capacitó una nueva fuerza de ventas, se implementaron las ventas por catálogos con algunos de sus proveedores, mercado en el que NADELCO y ANDECO ya contaban con una estructura especializada. Estas nuevas estrategias favorecieron la operación, incrementando los ingresos, mejorando su flujo de efectivo y la rotación del inventario.

El explorar nuevos mercados, llegando a otro tipo de clientes le ha permitido a DM permanecer en el mercado Colombiano, pero estos esfuerzos no han sido suficientes para lograr superar el volumen de ventas que se manejaba en sus primeros años.

Con los análisis realizados se espera entregar a DM una propuesta de estrategias para que sean analizadas e implementadas por la Junta Directiva y de esta forma aportar al crecimiento y organización de la compañía con prácticas modernas.

5. ANÁLISIS EXTERNO

El análisis externo de una compañía consiste en detectar y evaluar acontecimientos y tendencias que suceden en su entorno, que no pueden controlar, las cuales podrían beneficiarla o perjudicarla.

Con este análisis lograremos detectar las oportunidades y amenazas que tiene DM y con ellas llegar a formular estrategias en donde se puedan aprovechar las oportunidades con las que puedan evitar o reducir las amenazas.

5.1 EL SECTOR

Al empezar el análisis, lo primero que se revisó fue la descripción de la compañía, qué hace, cual es su negocio. Con esta información se definió el sector industrial al que pertenece DM. Las compañías que se encuentran en la misma industria son los competidores, que en el caso de la empresa que estamos analizando es la principal amenaza como veremos más adelante.

DM se ubica en el sector textil, en el que Colombia es reconocido internacionalmente como un país que presenta grandes fortalezas en el negocio de los textiles y las confecciones, que en el 2010 representaba el 8% del PIB manufacturero y un 3% del PIB nacional.

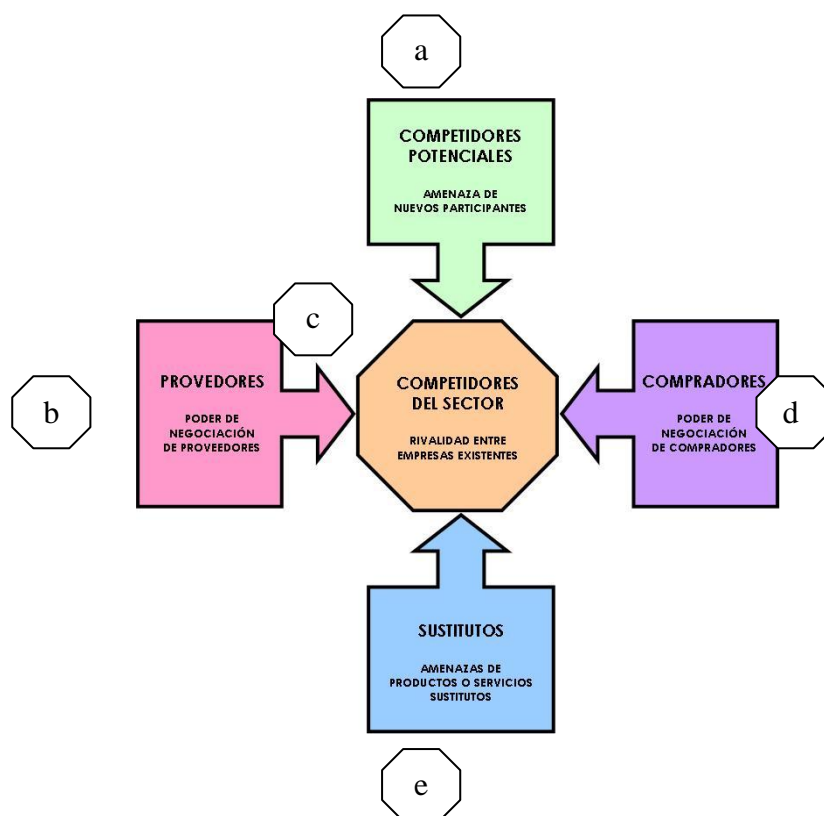
Para ser más exactos DM se encuentra en el Comercio al por mayor de productos textiles y confecciones, donde sus competidores son principalmente distribuidores de productos textiles confeccionados, como Rafael J. Turbay, NADELCO, ANDECO, los cuales al igual que IDM son distribuidores de marcas reconocidas como Gef y Punto Blanco.

5.2 La Atractividad del Negocio

Una vez se identifican los límites de la industria, se procede a analizar las fuerzas competitivas para identificar la atractividad del negocio con la ayuda del modelo de las cinco fuerzas de Porter (Ilustración 2).

M. Porter sostiene que cuanto más intensa sea cada fuerza, más limitada será la capacidad de la compañía para aumentar los precios y obtener más ganancias. Una fuerza competitiva poderosa puede considerarse como una amenaza y una fuerza competitiva débil puede considerarse como una oportunidad.

Ilustración 2 - Cinco Fuerzas de Porter



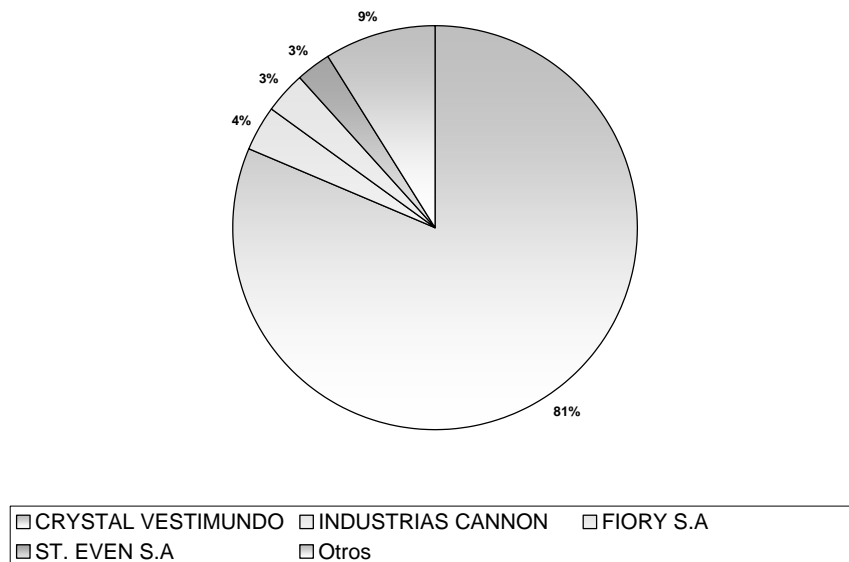
Fuente: Hill, C W.L., Jones G. R.,2009. *Administración Estratégica*, Octava Edición, pagina 45. México D.F. Mac Graw Hill

a. Competidores Potenciales

El riesgo de la entrada de competidores potenciales en el mercado en el que DM se desempeña es muy alta. Un potencial competidor pueden ser los textiles confeccionados importados, aprovechando el TLC con EEUU y China. Su principal proveedor es Crystal Vestimundo a los que en el 2011 se le realizaron compras aproximadamente por \$2.000 MM lo que representa el 81% de las compras realizadas ese año (Grafica No. 1).

Vestimundo los últimos años ha ido abriendo puntos de venta propios, actualmente tiene 76 tiendas en las principales ciudades y algunas ciudades intermedias, lo que representa una amenaza muy alta para DM si llegara a ciudades pequeñas, entrarían a competir directamente con el proveedor.

Grafica 1 - Compras por Proveedor de DM 2011

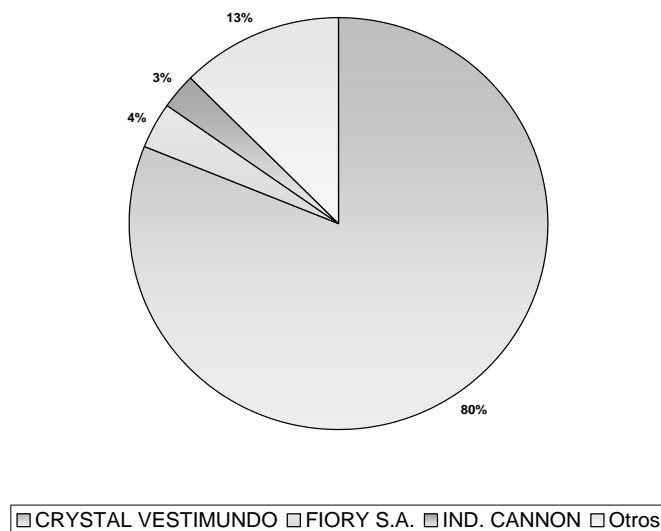


Fuente: Los autores con información suministrada por DM

b. Proveedores

El poder de negociación de los proveedores es muy poderoso, principalmente de Crystal Vestimundo que al cierre del 2011 representaba el 80% de las ventas de DM, lo que representa una fuerte amenaza para la compañía ya que existe alta concentración y dependencia de este proveedor (Grafica No. 2).

Grafica 2 - Ventas 2011 DM por Proveedor



Fuente: Los autores con información suministrada por DM

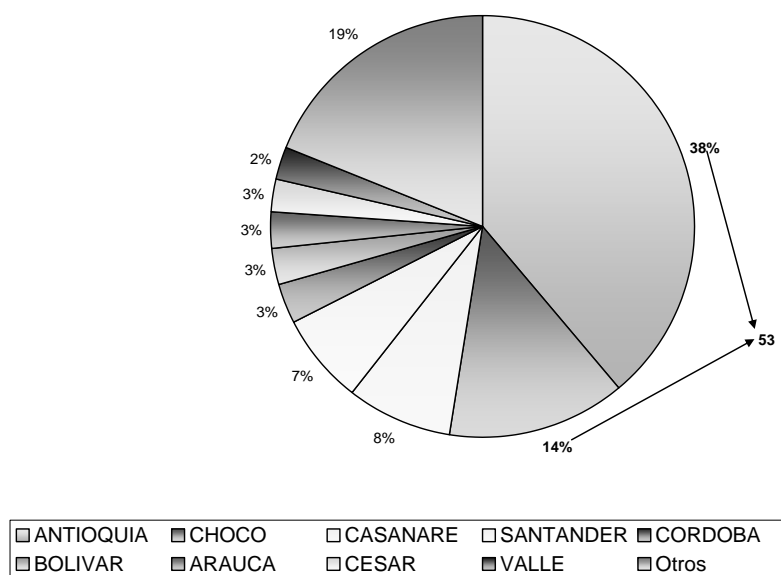
La relación proveedor – competidor entre DM y Vestimundo Crystal es muy fuerte, sobretodo los últimos años con la apertura de puntos de venta propios en ciudades intermedias.

c. Competidores del Sector

La rivalidad entre las compañías establecidas es fuerte, aunque DM tiene la ventaja de llegar a poblaciones muy retiradas, prestando una atención personalizada al llegar directamente hasta donde se encuentra el cliente. Sus

principales competidores son NADELCO y ANDECO, los cuales, como se mencionó en la introducción, pertenecen al mismo grupo familiar, siendo NADELCO el que tiene una mayor presencia en la zona de Antioquia y Choco, donde DM tiene concentrada el 53% de sus venta (Grafica No. 3).

Grafica 3 - Participación Ventas por Departamento



Fuente: Los autores con información suministrada por DM

Luis Enrique Villegas, administrador de DM, afirma que la mayoría tiene tendencia de turnarse el vendedor al que le compran entre DM y NADELCO y solo un 10% de los clientes son exclusivos de la compañía DM.

Además de las empresas que son competencia directa de DM, vienen en crecimiento distribuidoras y comercializadoras como HERPO, ARITEX enfocadas en la base de la pirámide (estratos 1,2) que compiten con productos de otras marcas más económicas, permitiéndole a los consumidores tener mayor amplitud en su decisión de donde comprar.

d. Compradores

El poder de negociación de los compradores es medio, ya que aunque tienen diferentes ofertas de proveedores no logran una reducción representativa de los precios. La negociación de precio con los proveedores se hace en grupo, las 3 empresas del grupo familiar (DM, NADELCO y ANDECO) son representadas por el Presidente de la Junta, lo que es una ventaja por el descuento otorgado por volumen, tanto así que uno de los competidores que se encuentra en la ciudad de Bucaramanga, Rafael J. Turbay S.A., se une a la negociación realizada por las empresas del grupo familiar, aprovechando los descuentos no solo por volumen sino por antigüedad, reconocimiento y continuidad que le da Crystal Vestimundo a las empresas del grupo.

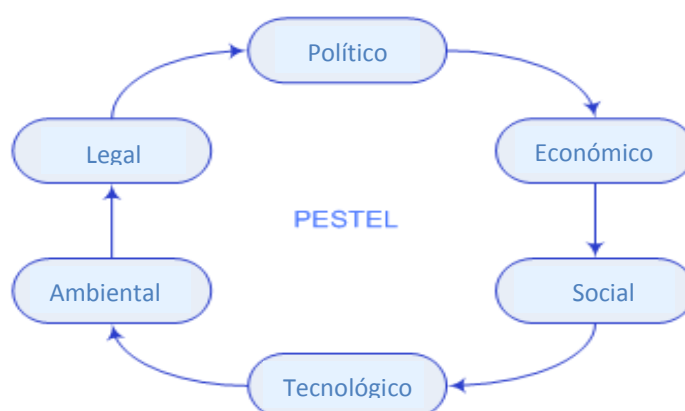
e. Sustitutos

Los productos sustitutos en esta industria son muy pocos, dado que los productos textiles son un mercado maduro y hacen parte de las necesidades de consumo de la población en general, dándole a las compañías que conforman este sector la oportunidad de incrementar los precios y obtener ganancias adicionales.

5.3 LAS CONDICIONES DEL ENTORNO

Para continuar con el análisis externo, se realizó una revisión de los factores en el macro-ambiente que afectan las decisiones de los administradores de cualquier organización. Cambios en los impuestos, las nuevas leyes, las barreras comerciales, el cambio demográfico y los cambios de políticas gubernamentales, son algunos ejemplos. Para analizar estos factores se pueden utilizar el modelo PESTEL, el cual identifica seis áreas claves que deben ser consideradas cuando se trata de identificar la fuente de cambio (Cadle J, 2010), oportunidades o riesgos de expansión global (Ilustración 3).

Ilustración 3 - Modelo PESTEL



Fuente: Gillespie, 2007, *PESTEL analysis of the macro-environment*. Oxford University Press,

- **Factores Políticos:** Se refieren a la política del gobierno, tales como el grado de intervención en la economía. Las decisiones políticas pueden tener un impacto en muchas áreas vitales del país, tales como la educación de la fuerza de trabajo, la salud de la nación, la calidad de la infraestructura de la economía y los tratados internacionales con otros países.

Los tratados de libre comercio con otros países o regiones afectan significativamente la economía de este sector y de DM, ya que estos permiten el ingreso de competidores creando amenazas, actualmente DM no se ha visto afectada dado que el mercado objetivo se encuentra en ciudades intermedias; en contraparte crean oportunidades de salir a competir al exterior aunque no es el caso de DM.

- **Factores Económicos:** Incluyen las tasas de interés, cambio en los impuestos, el crecimiento económico, inflación y tipos de cambio, afectando a DM en la eventualidad de necesitar un préstamo bancario o en el incremento de precio de acuerdo a la inflación de los precios.

Así como la economía presentó un crecimiento en el país, la demanda interna de productos textiles y confecciones en el 2011 creció un 8.8% y el consumo de los hogares se expandió del 5% al 6.5% y el ajuste de precios de los artículos solo varió en un 0.22% entre el 2010 y el 2011, los ingresos de DM incrementaron 12% durante el mismo periodo.

La alta demanda interna genera que las importaciones también crezcan para poder suplir las necesidades, teniendo una oportunidad de producir mayor cantidad para el mercado interno.

Por otro lado, las vías terrestres de ciudades intermedias por las distancias y en algunos casos el estado de deterioro hace que los distribuidores pequeños se conviertan en la principal alternativa de comercio para estas ciudades, ubicadas por ejemplo en Choco, y los Llanos Orientales, sitios en los cuales DM ubica sus productos.

- **Factores Sociales:** Los cambios en las tendencias sociales pueden tener un impacto en la demanda de productos de una empresa y de la disponibilidad y la voluntad de las personas para trabajar. La principal característica de los clientes de DM es que la mayoría se encuentran en pequeñas ciudades y casi todos en estratos 2, 3 y 4, de manera similar se presenta en los clientes de la ciudad de Medellín y compran en el punto de venta. El perfil de los clientes que se encuentran en las ciudades pequeñas, por ejemplo Yarumal Antioquia, que al 31 de julio de 2012 tiene el 9% de las ventas de la compañía (Cuadro No.1), corresponde a pequeñas tiendas que con la ayuda de Crystal Vestimundo se les apoya con el montaje dándoles las vitrinas en las que va la mercancía.

Cuadro 1 - Participación de Ventas por Ciudad de DM

Ciudad	% Part
Yarumal - Antioquia	9%
Istmina - Choco	6%
Quibdo - Choco	5%
Yopal - Casanare	4%
Medellin - Antioquia	4%
Apartado - Antioquia	3%
Aguazul - Casanare	2%
Puerto Berrio - Antioquia	2%
Bahia Solano - Choco	2%
Tame - Arauca	2%
Otras	62%

Fuente: Los autores con información suministrada por DM

- **Factores Tecnológicos:** nuevas tecnologías crean nuevos productos y nuevos procesos. La tecnología puede reducir los costos, mejorar la calidad y dar lugar a la innovación. Estos desarrollos pueden beneficiar a los consumidores, así como las organizaciones que prestan los productos.

Dada la actividad económica de DM y sus competidores, los factores tecnológicos se centran en las plataforma de información (TIC's) que utilicen para administrar su cadena de abastecimiento (manejo de inventario y pedidos de venta) y ser más eficientes para suplir las necesidades de sus clientes, otro factor tecnológico es el software requerido para reflejar contable y financieramente la actividad que realizan estas organizaciones. DM cuenta con un software para el manejo contable pero carece de un sistema que le permita controlar su cadena de suministro ágil y confiablemente, generando demora o retrasos en las entregas de los productos a los clientes.

- **Factores Ambientales:** incluyen el clima y el cambio climático. Los cambios de temperatura pueden afectar a muchas industrias incluyendo la agricultura, el turismo y los seguros. El creciente deseo de proteger el medio ambiente está teniendo un impacto en muchas industrias y el movimiento general hacia productos más

ecológicos está afectando los patrones de demanda y la creación de oportunidades de negocio.

Para el sector de comercializadoras de productos textiles y confecciones los factores ambientales que impactan el negocio se centran en los cambios climáticos que generan las tendencias de las prendas y/o artículos que los consumidores finalmente van a utilizar generando una demanda de acuerdo a la temporada (estacionalidad) por ejemplo la ropa deportiva / trajes de baño en los meses de verano donde DM incrementa su nivel de inventario para poder reaccionar con mayor agilidad a la demanda.

- **Factores Legales:** son relacionados con el entorno legal en el que operan las empresas. Los cambios legales pueden afectar los costos de las empresas y la demanda por leyes proteccionistas de mercados, laborales, entre otras.

La industria en la que se encuentra DM no tiene reglamentación específica, se rige bajo la regulación normal de todas las empresas.

5.4 TAMAÑO DEL MERCADO

En el mercado encontramos que existen aproximadamente 250 competidores, donde al 2011 Falabella tenía el 18% de participación y DM el 0,11% sobre el total de ventas del mercado (Cuadro No. 2).

Cuadro 2 - Tamaño del Mercado

Empresa <i>Cifras en miles de millones de pesos</i>	2007	% Part.	2008	% Part.	2009	% Part.	2.010	% Part.	2.011	% Part.
Falabella De Colombia S.A.	\$ 134	5%	\$ 280	11%	\$ 355	13%	\$ 451	15%	\$ 572	18%
Rafael J. Turbay S.A.	\$ 10	0,38%	\$ 11	0,44%	\$ 12	0,44%	\$ 13	0,44%	\$ 14	0,44%
Nadelco	\$ 11	0,44%	\$ 10	0,41%	\$ 11	0,38%	\$ 11	0,36%	\$ 11	0,34%
Distribuidora Medellín S.A.	\$ 3	0,14%	\$ 3	0,14%	\$ 4	0,13%	\$ 4	0,12%	\$ 4	0,11%
Andeco	\$ 3	0,11%	\$ 3	0,11%	\$ 3	0,11%	\$ 3	0,10%	\$ 3	0,09%
TOTAL MERCADO	\$ 2.512		\$ 2.554		\$ 2.741		\$ 2.961		\$ 3.221	

Fuente: Los autores basados en el Estado de Resultados Empresas Sector Comercio al por mayor de productos textiles y productos confeccionados para uso doméstico. Recuperado 15 de agosto 2012.

<http://www.portafolio.co/empresassectores/empresas/home/empresa>

Se toma como base los datos de Portafolio 2007-2008, la información más actualizada que se encontró correspondía al 2008, para determinar las ventas por empresa al 2011 se generó por cada una el crecimiento del 2007 al 2008 que luego fue aplicado a cada año hasta el 2011.

Al hacer un análisis de comparativo de la población por departamento y prorrateando la participación del mercado por el porcentaje de población del departamento según el DANE (2005), se puede observar que el Pareto en ventas se encuentra concentrada en 13 departamentos, donde el 22% de las ventas están concentradas en Cundinamarca seguido del departamento de Antioquia con un 13% (Cuadro No. 3). El cuadro fue construido basándonos en la distribución del porcentaje de la población, en vista de la falta de información actualizada y precisa.

Podemos concluir que por su ubicación geográfica, DM es más fuerte en el departamento de Antioquia, donde presenta un 39% de participación sobre sus ventas, como se observó en el Cuadro No. 2.

Cuadro 3 - Participación de Ventas por Departamento

Departamento	% Part.
Cundinamarca	22%
Antioquia	13%
Valle del Cauca	10%
Atlantico	5%
Santander	4,4%
Bolivar	4,4%
Nariño	3,6%
Cordoba	3,5%
Tolima	3,0%
Cauca	2,9%
Norte de Santander	2,9%
Boyaca	2,8%
Magdalena	2,6%
Total Pareto	80%

Fuente: Los autores con información suministrada por DM y comparada con los datos del DANE.

Después de realizar el análisis externo de la industria en la que se encuentra DM, se logró identificar las siguientes oportunidades y amenazas.

OPORTUNIDADES:

- Aprovechar el TLC con EE.UU., ya firmado y los convenios comerciales en proceso de negociación, para ampliar el portafolio de productos, lo que le podría representar a DM ofrecer a sus clientes un portafolio mas amplio de productos y no depender de un solo proveedor como le pasa actualmente con Crystal Vestimundo.

AMENAZAS

- La apertura de tiendas propias de Crystal Vestimundo en ciudades pequeñas, afectarían directamente el mercado de DM. Actualmente solo tienen presencia en ciudades principales y intermedias, en el caso que decidan abrir puntos propios en ciudades pequeñas, Crystal Vestimundo no necesitarían distribuidores que abarquen ese territorio y llegarían ellos directamente, afectando las ventas de DM que representan el 80% de sus ventas.
- El ingreso al mercado de productos importados afectarían a DM, siendo estos más atractivos para sus clientes, no solo por su precio si no por la oportunidad de ampliar el portafolios a sus clientes.
- La fuerte competencia entre las empresas del mismo grupo familiar afectan el volumen de ventas de DM ya que solo existe un 10% de clientes exclusivos.

6. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

El análisis de las variables de la competencia consiste en revisar los competidores del sector, para que posteriormente, con base en dicho análisis, se tomen decisiones o se diseñen estrategias que permitan competir adecuadamente con ellos.

De acuerdo a lo revisado en el MEDE del MBA O. Vásquez, una competencia distintiva es aquella actividad capaz de generar valor y que resulta necesaria para establecer una ventaja competitiva beneficiosa para la compañía. Después de analizar la cadena de valor de DM, se concluyó que las actividades que le generan valor al cliente y son consideradas una competencia distintiva son:

- Acompañamiento y asesoramiento de los clientes en el montaje de almacenes y en la compra de la mercancía. En algunos casos, DM ha logrado el apoyo de los proveedores en el montaje de los almacenes, entregándole al cliente las estanterías y vitrinas en las que se exhibe la mercancía.
- Envío a los clientes principales, de acuerdo al Pareto, los catálogos vía correo electrónico, dándoles ventaja en el conocimiento de la nueva colección y lista de precios.

Para hacer un buen análisis de la competencia es muy importante que la empresa conozca cuáles son los factores que los hacen únicos para poder saber como van a competir en el mercado y porque los clientes prefieren sus productos y servicios, lo que se le llama los Factores Claves de Éxito (FCE), que de acuerdo a O. Vásquez, son las características o atributos que el producto o servicio tiene e influye para que el cliente tome la decisión de compra. Para identificarlos se debe revisar internamente en la compañía, saber cuáles son los procesos o características que hacen que sus productos o servicios sobresalgan.

Al realizar el análisis de DM, concluimos que los FCE son:

- **Contacto directo con el cliente:** DM llega hasta pequeñas ciudades, directamente al almacén del cliente, brindándoles una atención personalizada.

DM tiene 12 Asesores de Ventas, distribuidos por toda Colombia, cada uno con clientes asignados, los cuales debe visitar durante el mes

- **Calidad del producto:** Los productos distribuidos por DM son reconocidos por su excelente calidad. Los principales proveedores, reconocidos por sus marcas y excelente calidad son Vestimundo Crystal con el 80% de las ventas de la compañía al cierre del 2011, Fiory con el 4%, Industrias Cannon con el 3% y otros proveedores con el 14% (ej. Confecciones Laura, St Even, Ritchi, entre otros), información que podemos observar en la Grafica No. 3
- **Políticas de crédito:** DM da facilidades de pago de la mercancía a sus clientes, en promedio con un término de pago de 45 días aunque algunos de sus clientes optan por pagar una parte de contado y el saldo a crédito.
- **Cumplimiento de entrega al cliente:** Existe una gran dificultad para que DM pueda cumplirle a sus clientes en las entregas de la mercancía. Esto se debe a la participación del proveedor Crystal Vestimundo en un 81% de su portafolio, ya que esta empresa da prioridad al abastecimiento de sus propios puntos de venta que son 76 en Colombia, 14 en Venezuela y 2 en Costa Rica. Con los otros proveedores no se tiene problemas de entrega e mercancía incompleta o no a tiempo, se presentan casos aislados

Teniendo identificados los factores claves de éxito se completo la MPC (Cuadro No. 4), dándole a cada factor un peso de acuerdo a la importancia. Con este peso se ponderó cada uno de los FCE para DM y para sus competidores más cercanos. Con este análisis se encontró lo siguiente:

- DM tiene el 73% de los FCE igual que Rafael J. Turbay, NADELCO, y ANDECO tienen un 76%, siendo DM junto con Rafael J. Turbay el menos competitivo del grupo.
- NADELCO, y ANDECO tienen una ventaja sobre DM en el FCE de contacto directo con el cliente ya que tienen muy bien implementada y posicionada la venta por catálogos, segmento donde DM no es muy fuerte.
- FCE con más potencial de mejora para DM es el cumplimiento de las entregas de mercancía a los clientes, que se ve fuertemente afectada por la prioridad que le da Crystal Vestimundo al abastecimiento de sus puntos propios de ventas.
- Las políticas de crédito son muy similares entre las cuatro empresas, concediéndole a sus clientes más de 30 días de crédito para pagar la mercancía solicitada. En DM en algunas ocasiones se ve que los clientes cancelan una parte de contado y la otra a crédito.

Cuadro 4 - Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

EMPRESA: Distribuidora Medellin

FACTORES DE ÉXITO	PESO(%)	DM		NADELCO		ANDECO		Rafael J. Turbay	
		CLAS	POND.	CLAS	POND.	CLAS	POND.	CLAS	POND.
Contacto directo con el cliente	30	4	120	4,5	135	4,5	135	4	120
Calidad del producto	30	4,5	135	4,5	135	4,5	135	4,5	135
Políticas de Credito	20	4	80	4	80	4	80	4	80
Cumplimiento de entregas al cliente	20	1,5	30	1,5	30	1,5	30	1,5	30
PUNTUACION TOTAL	100		365		380		380		365
			73%		76%		76%		73%

5,0 = Fortaleza unica, exclusiva	2,5 = Factor en equilibrio
4,5 = Fortaleza Solida	2,0 = Debilidad subsanable
4,0 = Fortaleza Importante	1,5 = Debilidad Grave
3,5 = Fortaleza Normal	1,0 = Debilidad muy grave
3,0 = Fortaleza Debil	0,5 = Debilidad catastrofica

Fuente: Vásquez O. M.B.A.,C.W.R.U, Enero 2011

7. ANÁLISIS INTERNO

Al realizar el análisis interno de la compañía se logra identificar las fortalezas y debilidades y junto con el análisis externo, será el punto de partida para lograr identificar y escoger las estrategias que le permitan a Distribuidora Medellín lograr una ventaja competitiva sostenida, manteniendo una rentabilidad superior al promedio de sus competidores.

La ventaja competitiva se basa en competencias distintivas, que son las fortalezas específicas de una empresa permitiéndole a la compañía diferenciar sus productos o servicios y lograr costos sustancialmente más bajos que su competencia.

Empezaremos el análisis revisando la situación actual del negocio en cuanto al producto, el precio, su cadena de abastecimiento, sus finanzas y su estructura organizacional.

Los principales productos que son distribuidos por DM corresponden al portafolio del Grupo Empresarial Crystal Vestimundo (Cuadro No. 5). Las compras de este portafolio en el 2010 hacían el 73% de las ventas de DM, en el 2011 creció al 80%.

Cuadro 5 - Participación en Ventas DM de líneas de Crystal Vestimundo

LINEA	%	
	Participacion Ventas 2010	Participacion Ventas 2011
Vestimundo Femenino	24%	27%
Vestimundo Masculino	16%	21%
Calcetines Crystal (Galaxy)	18%	16%
Baby Fresh	7%	8%
Calcetin Punto Blanco	2%	2%
Calcetines Gef	2%	2%
Punto Blanco Femenino	3%	2%
Punto Blanco Crystal Ropa	1%	1%
Punto Blanco Masculino	0,1%	0,1%
Total % Participacion	73%	80%

Fuente: Los autores con información suministrada por DM

El Grupo Empresarial Crystal Vestimundo empezó con GEF que fue fundada en 1947 en Medellín como INTERNEX, dedicada principalmente a la elaboración de guantes y medias para mujeres. En 1954 se asocio con el francés Gerard Fotiere, cambiando su razón social a Textiles Modernos, dedicada a la elaboración de calcetines, pantaloncillos y camisillas.

En 1990 Fabrica de Calcetines Crystal, compró Textiles Modernos cuyo nombre paso a ser Vestimundo.

Desde el nacimiento de la primera empresa del grupo familiar, con NADELCO en 1962, siempre han existido relaciones comerciales con el grupo Crystal Vestimundo, con DM lleva una relación de 36 años de historia, lo que le ha dado unos beneficios en precios y descuentos. Las negociaciones de listas de precios se realizan en grupo, aprovechando el volumen de compras que pueden generar las tres empresas del grupo, a esta negociación se une la distribuidora Rafael J. Turbay S.A. ubicada en la ciudad de Bucaramanga, incrementando el volumen de ventas y aprovechando el descuento, lo que permite un control de precios con un fuerte competidor. Adicional al descuento otorgado en las listas de precios, se les otorga un descuento adicional gracias a la antigüedad en las relaciones comerciales.

Los proveedores entregan una lista de precios sugeridos. En algunas ocasiones este precio es tenido en cuenta siempre y cuando tenga un mínimo de 30% de rentabilidad, de lo contrario es calculado sumándole al costo el 30% deseado, sobre este precio se negocia con los clientes.

Al comparar los precios de DM con ANDECO y NADELCO la diferencia no es mucha porque se maneja la misma lista de precios, son diferentes los descuentos que se manejen directamente con el cliente. En cuanto a los precios de Rafael J. Turbay si se puede encontrar algunas diferencias gracias al descuento adicional concedido a DM. Al compararse con Crystal Vestimundo directamente, se tienen

precios muy similares, esto dependiendo de la forma de pago del cliente, entre menos plazo se tome ó si realiza pagos de contado tendrá un descuento, acercándolo a la lista de precios de un almacén de GEF o El Éxito.

El segundo proveedor más grande de DM es Fiory con una participación en ventas del 4% (Cuadro No. 6), esta empresa fue creada en el 2005, dedicada al diseño y confección de ropa exterior femenina (blusas, pantalones, entre otros), la cual está ubicada en la ciudad de Medellín, con la que DM tiene relaciones desde sus inicios.

Otro proveedor importante de DM es Industrias Cannon con el 3% de participación en las ventas, que al igual que GEF, tiene una larga historia de relaciones comerciales. Cannon nació en 1962, en un principio se limitaban a comprar toallas manufacturadas, las cuales estampaban, confeccionaban, empacaban y comercializaban a nivel nacional con la ayuda de DM. Fue hasta 1986 que estableció su propia planta, donde ya no solo produce toallas, también línea de cama, la cual es distribuida por DM.

Cuadro 6 - Participación en Ventas por Proveedor de DM

Proveedor	% Part Ventas 2010	% Part Ventas 2011
Crystal Vestimundo	73%	80%
Fiory S.A	5%	4%
Ind. Cannon	3%	3%
Total Pareto	81%	86%

Fuente: Los autores con información suministrada por DM

DM distribuye a los puntos más apartados de Colombia gracias a la fuerza de ventas que tiene distribuida por todo el país, actualmente tiene 12 asesores de ventas, asignados por zonas geográficas (Cuadro No. 7) de acuerdo a su lugar de residencia, permitiéndoles llegar a ciudades pequeñas, territorio que hasta ahora no ha sido del interés de Crystal Vestimundo para abrir tiendas de marca propia.

Cuadro 7 - Zona Asignada por Asesor de Ventas

Ciudad de Residencia	Zona Asignada
Armenia	Viejo Caldas
Bucaramanga	Santanderes Sur del Cesar
Cali	Valle Norte del Cauca
Cartagena	Bolivar Magdalena Guajira
Medellin	Norte de Antioquia Uraba Cordona
Medellin	Area Metropolitana Choco
Medellin	Tolima Puerto Berrio
Medellin	Sur Oeste y Nordeste Antioqueño
Medellin	Area Metropolitana Huila
Neiva	Caqueta Putumayo
Pasto	Nariño Meta
Sogamoso	Casanare Arauca Boyaca

Fuente: Los autores con información suministrada por DM

El Pareto de las ventas por departamento se encuentra principalmente en Antioquia con un 39% de participación sobre las ventas al 31 de julio de 2012, de acuerdo a la información contenida en el Grafica No. 2.

Del 39% de las ventas concentradas en Antioquia el 22% se encuentra en un solo cliente en la ciudad de Yarumal, que de acuerdo a las proyecciones de la población para el 2010, realizada por el DANE en el censo del 2005 tendría 44.053 habitantes, gracias a su ubicación geográfica, es un importante lugar de paso para la costa (Cuadro No. 8).

Cuadro 8 - Participación en Ventas de Ciudades del Dpto. de Antioquia

Ventas x ciudades	% Participacion de las ventas	Poblacion
Yarumal	22%	44.053
Medellin	10%	2.343.049
Apartado	7%	153.319
Puerto Berrio	4%	42.829
Barbosa	3%	46.173
Caucacia	2%	99.297
Ituango	2%	22.952
Amalfi	2%	21.295
Segovia	2%	37.647
Otros	44%	2.409.980

Fuente: Los autores, generado con base de datos suministrada por DM y el DANE (2005). Censo General 2005. Recuperado el 10 de agosto de 2012

http://www.dane.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=307&Itemid=124

Su cadena de abastecimiento empieza con los pedidos realizados directamente por los asesores de ventas, los cuales visitan mensualmente a sus clientes, estos lo envían a DM donde es revisado y aprobado por el Gerente, verificando que el cliente no tenga cartera vencida. Una vez aprobado el pedido es enviado a la bodega, donde el Auxiliar de Bodega verifica existencia en el inventario y lo que queda pendiente se pide directamente al proveedor, una vez completo el pedido es despachado al cliente. La distribución se realiza con empresas de transportadoras reconocidas, mínimo por un valor de \$400.000. El flete es asumido por el cliente, que equivale al 2% del valor de la mercancía.

En contadas ocasiones se les envía el catalogo vía e-mail para que escojan la mercancía deseada, DM en este momento está diseñando su página Web.

7.1 ANALISIS FINANCIERO

Se realizó un análisis comparando los resultados de cierre de año de los últimos tres años (2009, 2010 y 2011) con el apoyo de los indicadores que se pueden observar en el Cuadro No. 9, a continuación nos referiremos a cada uno de ellos:

Cuadro 9 - Indicadores Financieros

Cifras en Millones de Pesos

	2009	2010	2011
CONTABLES			
Liquidez Corriente	2,0	1,9	2,1
Capital de Trabajo	\$ 954	\$ 945	\$ 987
Endeudamiento	41%	43%	39%
GESTION			
Ingresos	\$ 3.333	\$ 3.188	\$ 3.585
% Inc Ingresos		-4%	12%
Capital Invertido	\$ 1.371	\$ 1.360	\$ 1.401
EBIT	\$ 343	\$ 229	\$ 250
Margen EBIT	10%	7%	7%
Rent / K inv	25%	17%	18%
EBITDA	\$ 350	\$ 238	\$ 258
Margen Ebitda	11%	7%	7%
Caja	\$ 193	\$ 351	\$ 292
Cartera	\$ 1.322	\$ 1.109	\$ 1.181
Inventario	\$ 382	\$ 387	\$ 404
Proveedores	\$ 713	\$ 889	\$ 737

Fuente: Distribuidora Medellín, 2012

- Liquidez Corriente:** Con este indicador se mide el respaldo que tiene el pasivo corriente de los activos corrientes. Liquidez desde el punto de vista del respaldo. El mínimo de esta razón debe de ser el 1, esto significa que el pasivo cubre el activo, entre mas alto mejor, lo ideal estándar esta entre 1 y 2. En el caso de DM se observa que al 2011 por cada peso invertido hay 2,1 para respaldarlo. Se observo un deterioro en el 2010, esto se debe principalmente a que los excedentes de liquidez se invirtieron en una fiducia para obtener algo de ganancia, por lo que a partir del 2010 se ve un rubro alto en la cuenta de inversiones.
- Capital de Trabajo:** Es el excedente de los activos de corto plazo sobre los pasivos de corto plazo, mide la capacidad que tiene una empresa para desarrollar sus actividades normales en el corto plazo. Para DM el capital de trabajo se ha mantenido estable, este hecho repercute en no tener inversión adicional para operar como la ampliación de cupos de crédito a clientes ó disminución en plazo de pago a proveedores.

- **Endeudamiento:** Este indicador muestra que porcentaje de la compañía pertenece a los acreedores. DM tiene un grado de apalancamiento operativo aceptable con pasivos de corto plazo ya que no tiene deuda financiera, donde al cierre del 2011 su nivel de endeudamiento era del 39%, el cual presentó un decrecimiento en 4 puntos porcentuales frente al 2010.
- **Incremento de los Ingresos:** Muestra la variación en ingresos de un año a otro, donde DM presento un decrecimiento del 4% en el 2010 recuperándose en el 2011 con un crecimiento frente al 2010 del 12%.
- **Capital Invertido:** Corresponde a la inversión que han hecho los accionistas para operar. Para DM como se observa en el Cuadro No. 12 el promedio se ha mantenido estable los últimos tres años, con un leve incremento en el 2011.
- **EBIT:** Es la Utilidad Operacional. En DM ha decrecido principalmente por el incremento en los Costos de Venta, que se debe a los bajos precios de venta, básicamente porque sus clientes principales han incrementado su volumen de venta, a mayor volumen menor precio.
- **Margen EBIT:** Corresponde a la proporción de la Utilidad Operacional sobre las Ventas. En el 2009 se encontraba en el 10%. El 2010 y 2011 DM mantuvo esta proporción en el 7%.
- **Rentabilidad sobre el Capital Invertido:** Este indicador nos muestra el margen de rentabilidad sobre el capital invertido por el accionista. Para DM esta rentabilidad en el 2009 fue del 25% bajando al 2010 y 2011 en promedio al 17%, explicado en la caída del EBIT ya que el capital invertido se ha mantenido estable. Actualmente no se esta cumpliendo con las expectativas esperadas por los accionistas, los cuales esperan una rentabilidad promedio de 30%.
- **Margen EBITDA:** Corresponde a la proporción del EBITDA sobre las Ventas.

Luego del análisis financiero se puede concluir que DM es una empresa muy sana desde el punto de vista de endeudamiento, con un EBIT muy bajo pero que genera caja lo que demuestra buena salud económica.

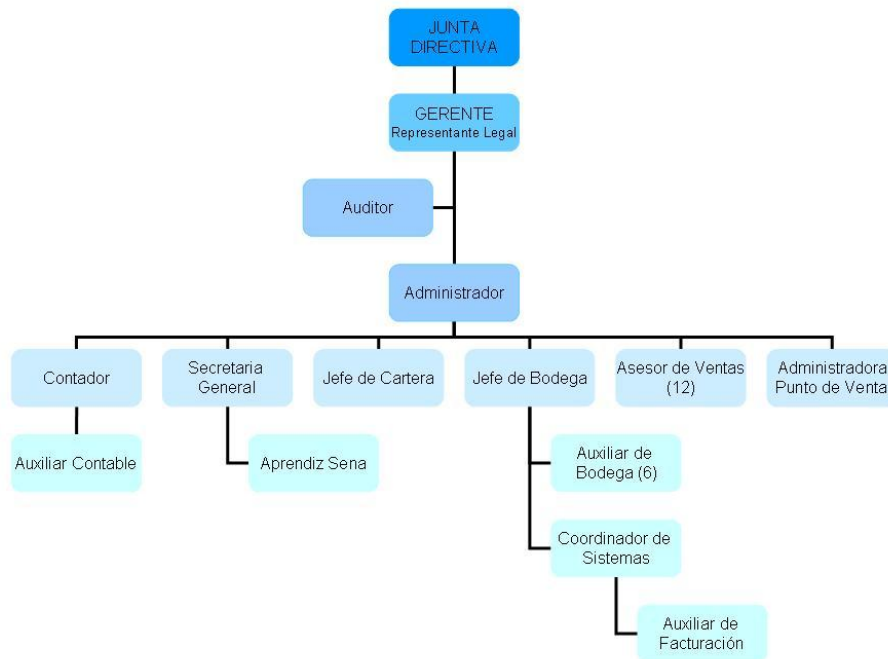
7.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Para finalizar el análisis interno se revisó la estructura de la compañía, cuyo organigrama observamos en la Ilustración No. 4.

Incluyendo la Junta Directiva, DM tiene una estructura conformada por 35 personas. La Junta Directiva tiene 6 integrantes, dos de ellos no pertenecen directamente a la familia, esta es la misma Junta para las otras dos empresas del grupo, la principal diferencia es el porcentaje en la participación accionaria. El Gerente de DM tiene la autoridad para tomar todas las decisiones sobre la empresa, solo para casos especiales debe acudir a la Junta Directiva para su aprobación, el actual Gerente hace parte del grupo familiar mayor accionista de DM, quien reside en la ciudad de Cali y realiza viajes de trabajo cada 2 meses a Medellín.

El Administrador se encuentra en la ciudad de Medellín y responde directamente al Gerente, él es el responsable del correcto funcionamiento de la compañía y quién tiene a cargo, como se puede observar en el Cuadro No. 4 la mayoría de los colaboradores directos de DM, con 17 colaboradores directos y 10 indirectos:

Ilustración 4 - Organigrama DM



Fuente: Henao, M.L, Gerente DM, 2012

La fuerza de ventas de la compañía está conformada por 12 asesores de ventas, con zonas distribuidas de acuerdo a su lugar de residencia, como se menciona en el Cuadro No. 10, donde el 50% tiene más de cinco años de antigüedad, el 67% es bachiller, el 17% técnico y el 17% restante universitario

Cuadro 10 - Nivel de Escolaridad de los Asesores de Ventas de DM

Nivel de escolaridad	Total	%
BACHILLER	8	67%
TECNICO	2	17%
UNIVERSITARIO	2	17%
Total Asesores de Ventas	12	
Total Colaboradores DM	29	

Fuente: Los autores con información suministrada por DM

La fuerza de ventas no tiene un salario fijo, gana un 2% sobre las ventas realizadas en el mes y un 4% sobre el recaudo de cartera, ganando un promedio mensual entre \$700.000 y \$1.000.000.

Actualmente no existe un plan de sucesión para los cargos ejecutivos, ni existe un documento de protocolo de familia para ninguna de las empresas del grupo.

DM tiene 29 colaboradores, 11 de ellos el 38%, tienen más de 10 años con la compañía (Cuadro No. 11), ninguno de ellos cuenta con un plan de sucesión lo que le representa a la compañía una amenaza muy grande ya que en el momento de su retiro se podría perder el “Know How”, el riesgo más alto se tiene con los asesores de ventas, pues son los más antiguos los que mejor conocen sus zonas y mayor ventas tienen.

Cuadro 11 - Colaboradores con más de 10 años de antigüedad

Cargo	Antigüedad
Jefe de Bodega	25 años
Asesor de Ventas (Choco -Tolima-Puerto Berrio)	22 años
Asesor de Ventas (Area Metropolitana de Medellin)	17 años
Jefe de Cartera	16 años
Asesor de Ventas (Viejo Caldas)	16 años
Contador	15 años
Asesor de Ventas (Meta - Casanare - Arauca - Boyanca)	15 años
Coordinador de Sistemas	14 años
Auxiliar de Bodega	14 años
Administrador	11 años
Gerente	11 años
Total Colaboradores DM	29
Colaboradores + de 10 años	38%

Fuente: Los autores con información suministrada por DM

El 28% de los colaboradores (8) tienen más de un año en DM y el 34% restante menos de un año. La antigüedad de los colaboradores también se puede percibir como una fortaleza, ya que genera un alto grado de compromiso por obtener unos excelentes resultados.

La selección de los nuevos colaboradores es realizado directamente por el Administrador, ya que no existe un área de gestión humana constituida. Una vez seleccionada una terna de candidatos pasan a entrevista con el Gerente quien da su opinión y finalmente entre los dos se escoge la persona correcta para el cargo que se requiere.

El clima laboral dentro de la compañía es muy buena, todos tienen acceso directo a la Gerencia y a la Administración, considerándose, como lo declara el Gerente del negocio “una empresa con política de puertas abiertas, con un grupo humano comprometido con su trabajo y orientado al cumplimiento de las metas de la compañía, siendo esto una de sus fortalezas más grandes”.

Como resultado del análisis interno de la compañía se llegó a la siguiente lista de fortalezas y debilidades:

FORTALEZAS:

- 36 años de experiencia en el mercado, DM fue fundada en 1975.
- El apoyo de sus proveedores, respaldado por las relaciones con la familia Henao desde el nacimiento de su primera empresa en 1962, otorgándoles descuentos financieros y créditos especiales.
- El alto grado de compromiso y dedicación de sus colaboradores, principalmente por la permanencia en la empresa.
- La fuerte presencia comercial en pequeñas ciudades, principalmente en el departamento de Antioquia y Choco, gracias a la cercanía a las oficinas

principales que se encuentra en la ciudad de Medellín y de esta a la fabrica del principal proveedor.

- La solidez financiera de DM, sin deuda financiera y buen flujo de caja.

DEBILIDADES:

- La concentración del 80% de las ventas en el portafolio de Crystal Vestimundo, es un riesgo muy alto en la eventualidad que se dañen las relaciones o simplemente el proveedor decida llegar directamente a los clientes.
- El conocimiento en el manejo del sistema e inventarios esta concentrado en un solo colaborador, quien a la fecha no tiene un plan de sucesión.
- La mayoría de sus asesores de venta en edad madura, próximos a jubilarse no tienen plan de sucesión, lo que pone en riesgo el mantenimiento de los clientes al no existir un plan de capacitación y entrega de clientes.
- No existe un plan de sucesión para los cargos ejecutivos, ni existe un documento de protocolo de familia, que especifique las responsabilidades y deberes de los miembros de familia.
- Pobre entrega oportuna de los pedidos.

8. MATRIZ DE FACTORES EXTERNOS E INTERNOS

El análisis de la Matriz de Factores Externos e Internos se realiza por separado, donde el análisis de los factores externos permite resumir y evaluar información económica, social, cultural, ambiental, política, jurídica, competitiva y tecnológica y con el análisis de los factores internos se formulan estrategias y se evalúan las fortalezas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales del negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre ellas.

Para completar la matriz se usa la lista de oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades generadas en los capítulos anteriores, resultado del análisis interno y externo de DM. A cada una se le asigna un peso de acuerdo a su importancia y una calificación que determina el éxito o no de esta. Estas dos calificaciones son ponderadas para obtener al final un resultado.

La matriz resultado del análisis se muestra a continuación en el Cuadro 12.

Del análisis de la matriz podemos concluir:

- El factor externo más importante de DM es la oportunidad de conseguir nuevos proveedores aprovechando el TLC, con un peso ponderado de 157,5.
- El factor externo con el menor peso ponderado es la amenaza de la posible apertura de almacenes propios por parte de Crystal Vestimundo en ciudades pequeñas, que afectarían directamente el mercado de DM.
- El factor interno más importante de DM es su solidez financiera con un peso ponderado de 135.
- El factor interno con el menor peso ponderado es la concentración del 80% de sus ventas en la mercancía del proveedor Crystal Vestimundo.

Cuadro 12 - Matriz de Factores Internos y Externos

FACTORES EXTERNOS				FACTORES INTERNOS					
OPORTUNIDADES				FORTALEZAS					
	Peso	CLS	Ponderación		Peso	CLS	Ponderación		
O1	Aprovechar el TLC con países como EE.UU. para importar productos mas económicos	35	4,5	157,5	F1	Solidez financiera, DM no tiene deuda financiera y buen flujo de caja	25	4,5	112,5
O2				0	F2	Fuerte presencia comercial en pequeñas ciudades, principalmente del departamento de Antioquia y Choco	15	4,5	67,5
O3				0	F3	Apoyo de los proveedores	5	4,5	
O4				0	F4	Dedicación y compromiso de sus colaboradores	5	4	20
O5				0	F5				0
				0					0
AMENAZAS				DEBILIDADES					
	Peso	CLS	Ponderación		Peso	CLS	Ponderación		
A1	La apertura de tiendas propias de Crystal Vestimundo en ciudades pequeñas	30	1,5	45	D1	Sistema de informacion y administrativo	20	2	40
A2	Fuerte competencia entre las empresas del mismo grupo familiar (Andeco y Nadelco)	15	2	30	D2	No existe un plan de sucesión para los cargos ejecutivos, ni existe un documento de protocolo de familia.	10	2	20
A3	Ingreso al mercado de productos textiles importados	20	1,5	30	D3	Conocimiento en el manejo del sistema e inventarios en un solo colaborador	5	2	10
A4				0	D4	Tener en su mayoría asesores de venta en edad madura sin plan de sucesión	5	2	10
				0	D5	Concentración del 80% de las ventas en el portafolio de un solo proveedor	10	1	10
				0					0
	100		262,5			100	290		
5,0 = Oportunidad Excepcional		2,5 = Factor en el limite		5,0 =Fortaleza única, exclusiva		2,5 = Factor en equilibrio			
4,5 = Oportunidad Sólida		2,0 = Amenaza subsanable		4,5 = Fortaleza Sólida		2,0 = Debilidad subsanable			
4,0 = Oportunidad Importante		1,5 = Amenaza Grave		4,0 = Fortaleza Importante		1,5 = Debilidad Grave			
3,5 = Oportunidad Normal		1,0 = Amenaza muy grave		3,5 = Fortaleza Normal		1,0 = Debilidad muy grave			
3,0 = Oportunidad débil		0,5 = Amenaza catastrófica		3,0 = Fortaleza débil		0,5 = Debilidad catastrófica			

Fuente: Vásquez O. M.B.A.,C.W.R.U, Enero 2011

9. MATRIZ PEEA-OV

El análisis de esta matriz nos ayuda a determinar el tamaño y orientación de la compañía en un plano, donde los ejes de la matriz representan dos dimensiones internas que son su fuerza financiera (FF) y las ventajas competitivas (VC) y sus dos dimensiones externas la estabilidad del ambiente (EA) y la fuerza industrial (FI).

Una vez calificados los factores, siendo para FF y FI +1 lo peor y + 6 lo mejor y para EA y VC -1 lo mejor y -6 lo peor, se promedia cada fuerza (Cuadro No. 13).

Cuadro 13 - Factores de la matriz PEEA-OV

POSICION ESTRATEGICA INTERNA		POSICION ESTRATEGICA EXTERNA	
FUERZA FINANCIERA (FF)		ESTABILIDAD AMBIENTAL (EA)	
Apalancamiento con proveedores	6	Tasa de inflacion	-2
Buen Flujo de Efectivo	5	Nivel de Intereses	-2
Estabilidad en el capital de trabajo	5	Crecimiento del PIB	-2
Incremento en los costos de venta	1		
Promedio dimension (FF)	4,3	Promedio dimension (EA)	-2
VENTAJA COMPETITIVA (VC)		FUERZA DE LA INDUSTRIA (FI)	
Fuerte presencia comercial en pequeñas ciudades, principalmente del departamento de Antioquia y Choco	-2	Estabilidad financiera	4
Calidad del producto	-1	Ingreso al mercado de productos textiles importados	2
Calificacion de Perfil Competitivo	-3	La apertura de tiendas propias de Crystal Vestimundo en ciudades pequeñas	1
		Barrera en consecusion de nuevos productos para el portafolio	-2
		Presion de la competencia	-3
Promedio dimension (VC)	-2	Promedio dimension (FI)	0,4

Fuente: Los autores con información suministrada Vásquez O. M.B.A. (2011)

Para construir el grafico de la matriz, se aplican las siguientes ecuaciones para encontrar el punto por el que debe pasar el vector el cual representa la compañía, dándole tamaño y orientación.

$$X = |FI| - |VC| = 0,4 - 2 = -1,6 = X$$

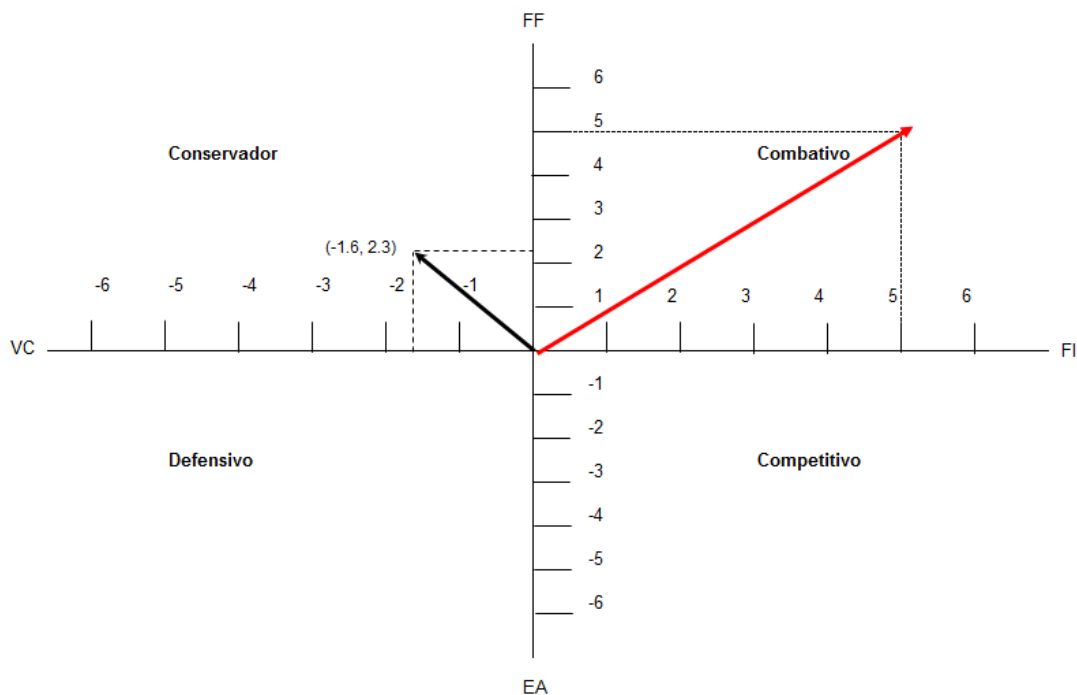
$$Y = |FF| - |EA| = 4,3 - 2 = 2,3 = Y$$

Con este resultado se ubica el vector por el punto (-1.6, 2.3), como se observa en la Grafica No. 4. Ubicando a DM en un sector Conservador, donde el tamaño del vector indica la fortaleza de la compañía, que al compararlo con el vector que se encuentra en el sector Combativo (ideal, en la grafica en rojo), se puede inferir que es una empresa de tamaño mediano, con una fortaleza financiera importante.

Al entrar a analizar su orientación, se observa que la fuerza combinada en VC y FI hay un gran desequilibrio debido a la fuerte amenaza que hay de la competencia y en la industria.

Podemos concluir que DM es una empresa que ha obtenido fuerza financiera en una industria muy competida, en la que debe aprovechar sus ventajas competitivas y aprovechar su fuerza financiera para invertir en la penetración y desarrollo del mercado.

Grafica 4 - PEEA-OV



Fuente: Los autores con información suministrada Vásquez O. M.B.A. (2011)

10. MATRIZ DOFA

La matriz DOFA es una de las herramientas utilizadas para la formulación de estrategias, teniendo en cuenta el análisis interno y externo realizado a la compañía, de donde se obtuvieron una lista de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

La matriz nos permite identificar alternativas estratégicas que potencien entre sí a los factores positivos, generando cursos de acción al cruzar el factor interno con el externo.

Con el resultado del análisis externo e interno de DM, expuesto en los capítulos anteriores, se construyó la matriz DOFA (Cuadro No. 14) y de esta se generaron las siguientes propuestas de estrategias:

- **F1O1:** Realizar una investigación programada de productos y proveedores internacionales para incluir dentro del portafolio de productos de DM y de esta forma contrarrestar la amenaza que representa tener el 80% de las ventas concentradas en un solo proveedor.
- **F2O1:** Hacer una investigación de mercado en ciudades pequeñas sobre los productos importados que serían de interés a los clientes, aprovechando la fuerte presencia de DM, sobre todo en las ciudades de los departamentos de Antioquia y Chocó.
- **F1A1:** Ejecutar una investigación de mercado para abrir una franquicia de Crystal Vestimundo en ciudades pequeñas, aprovechando la estabilidad financiera de DM y su flujo de efectivo que le permitiría realizar una inversión de este tipo, contrarrestando así la posible entrada de Vestimundo Crystal con puntos de venta propios.

- **F1A2:** Desarrollar e implementar iniciativas para consolidar una alianza estratégica entre las tres empresas, que permita la mejor utilización de recursos en la explotación de los mercados actuales y futuros.
- **D1A2:** Programa de reorganización interna, que incluya un diagnóstico exhaustivo de la situación actual en cuanto a las áreas de desempeño y muy especialmente el área de sistemas de información y de sucesión administrativa, para implementar cambios que garanticen la modernización de la compañía.
- **D4A2:** Desarrollar e implementar un programa de reorganización de la fuerza de ventas para garantizar la atención de los mercados en el presente y en el futuro.

Cuadro 14 - Matriz DOFA

		FORTALEZAS		DEBILIDADES	
		F1	F2	D1	D2
MATRIZ DOFA		F1	Solidez financiera, DM no tiene deuda financiera y buen flujo de caja	D1	Sistema de informacion y administrativo
		F2	Fuerte presencia comercial en pequeñas ciudades, principalmente del departamento de Antioquia y Choco	D2	No existe un plan de sucesión para los cargos ejecutivos, ni existe un documento de protocolo de familia.
		F3	Apoyo de los proveedores	D3	Conocimiento en el manejo del sistema e inventarios en un solo colaborador
		F4	Dedicación y compromiso de sus colaboradores	D4	Tener en su mayoría asesores de venta en edad madura sin plan de sucesión
				D5	Concentración del 80% de las ventas en el portafolio de un solo proveedor
OPORTUNIDADES		ESTRATEGIAS FO		ESTRATEGIAS DO	
O1	Aprovechar el TLC con países como EE.UU. para importar productos mas económicos	F1O1	Busqueda programada de productos y proveedores internacionales	D5O1	Igual F1O1
		F2O1	Investigacion de mercado en los ciudades pequeñas sobre productos importados		
AMENAZAS		ESTRATEGIAS FA		ESTRATEGIAS DA	
A1	La apertura de tiendas propias de Crystal Vestimundo en ciudades pequeñas	F1A1	Investigacion de mercado para abrir franquicias de Crystal Vestimundo en ciudades pequeñas	D1A2	Reorganizacion interna
A2	Fuerte competencia entre las empresas del mismo grupo familiar (Andeco y Nadelco)	F1A2	Desarrollo estrategico combinado de las tres empresas	D4A2	Programa de sucesion de asesores de venta
A3	Ingreso al mercado de productos textiles importados	F1A3	Igual F1O1	D5A3	Igual F1O1

Fuente: Los autores.

11. PROPUESTA DE PLANEACION ESTRATEGICA

Como resultado del análisis realizado a DM se realiza la siguiente propuesta de Planeación Estratégica, registrado en el Cuadro No. 15 y 16.

Cuadro 15 - Programas y Tácticas por Meta Corporativa

MODELO CORPORATIVO: GERENCIA DE LA INNOVACIÓN

META CORPORATIVA: Consecución de nuevos proveedores y productos para el portafolio de DM

ESTRATEGIA	TÁCTICAS Y PROGRAMAS	RESPONSABLE	TIEMPO
	1.1 Programa de análisis de nuevos productos y proveedores		
	1.2 Análisis de las líneas actuales		
1. Búsqueda programada de productos y proveedores internacionales	1.2.1 Estudio estadístico por línea y por ciudad Pareto	Administrador	Mes 0 a Mes 6
	1.2.2 Diseño de Modelo de oferta por línea por ciudad		
	1.2.3 Estudio de Competencia en precio por ciudad y producto		
2. Investigación de mercado en las ciudades pequeñas sobre productos importados	2.1 Estudio de nuevos productos	Administrador	Mes 0 a Mes 3
	3.1 Estudio de potencial de ventas de ciudades pequeñas	Gerente	Mes 0 a Mes 6
3. Investigación de mercado para abrir franquicias de Crystal Vestimundo en ciudades pequeñas	3.2 Estudio de los contratos actuales de la franquicia de Crystal Vestimundo	Abogado Asesor	Mes 0 a 3
	3.3 Diseño de proyecto de inversión. Elaboración de presupuesto de inversión y de operación	Gerente	Mes 0 a 1

Fuente: Los autores

Cuadro 16 - Programas y Tácticas ordenada por Metas Corporativas

MODELO CORPORATIVO: GERENCIA DE LA INFRAESTRUCTURA

META CORPORATIVA: Reorganizacion y optimizacion de recursos

ESTRATEGIA	TÁCTICAS Y PROGRAMAS	RESPONSABLE	TIEMPO
1. Desarrollo estratégico combinado de las tres empresas	1.1 Programa de análisis de ventas por zona de las tres empresas	Gerente	Mes 0 a Mes 6
	1.1.1 Estudio estadístico de ventas por cliente y ciudad		
2. Reorganización Interna	1.1.2 Asignación de zonas y clientes	Gerente	Mes 3 a Mes 6
	2.1 Desarrollo Organizacional		
	2.1 Análisis de la organización y generación de los procesos directivos		
	2.2 Análisis de las compras y la logística		
	2.3 Estudio y validación tecnológica		
3. Programa de sucesión de asesores de venta	2.4 Estudio y validación informática	Gerentes	Mes 6 a Mes 8
	3.1 Estudio y validación del talento humano de las tres empresas		

Fuente: Los autores

De acuerdo a la estrategia planteada se propone la Misión y Visión de DM:

Misión: Nuestra misión es ser la empresa Colombiana líder en la distribución de prendas de vestir con mayor cobertura geográfica, ofreciendo a nuestros clientes artículos de excelente calidad, dirigida a satisfacer las necesidades de nuestros clientes, con un equipo humano calificado y comprometido, que nos lleve a cumplir con los resultados esperados por los accionistas.

Visión: En el 2017 consolidarnos como el principal distribuidor de prendas de vestir a nivel nacional, preferido por las compañías de la industria textil en Colombia, para distribuir sus productos y de esta forma abarcar la mayor parte del territorio Colombiano.

12. CONCLUSIONES

Con la propuesta realizada se espera:

- Incluir nuevos proveedores y productos en el portafolio de la compañía y de esta forma lograr un incremento en las ventas y así mismo, disminuir la participación en las ventas de DM los productos de Crystal Vestimundo.
- Ejecución de la reestructuración de la compañía para garantizar su supervivencia.
- Realizar la actualización en los sistemas administrativos y de información, para aprovecharlo como un factor diferenciador de DM frente a las otras empresas del grupo.
- Desarrollar el protocolo familiar de la compañía, para regular las relaciones entre los miembros de la familia y la empresa para garantizar, en el largo plazo, el bienestar de la familia y el negocio. Lograr claridad en las responsabilidades, obligaciones y valores de cada miembro.
- Definir y ejecutar los mecanismos de plan de sucesión de los ejecutivos de la compañía y sus asesores de ventas.
- Crecimiento en la participación del mercado.
- Alianza estratégica entre las empresas del grupo familiar, para definir focos de acuerdo a su posición geográfica y así abarcar mayor porción del territorio Colombiano, evitando de esta forma la competencia entre sí.
- Obtener beneficios económicos realizando negociaciones por volumen con las empresas transportadoras de la misma forma en la que se negocian los precios con los proveedores.

13. LIMITACIONES

La principal limitación de la propuesta realizada en este documento, se encuentra en la naturaleza misma de la compañía, la cual es una empresa familiar, donde su Junta Directiva y Gerente, son hijos de los fundadores, quienes no ven en sus hijos, una opción como plan de sucesión para mantener con vida la compañía. Además que después de 36 años en el mercado, y como se observa en el análisis realizado en este documento, se ve en la necesidad de tomar un nuevo rumbo y explorar nuevas opciones para permanecer en el mercado debido a las nuevas tendencias de este y por el alto riesgo que presenta tener el 80% de sus ventas concentradas en un solo proveedor.

Otra de las limitaciones está en la fuerte relación que tienen con Crystal Vestimundo, la cual ya en otras ocasiones se ha visto afectada al ingresar al portafolio de DM nuevos productos que podrían entrar a competir con los de ellos, razón por lo que DM se ha visto en la necesidad de retirarlos, como nos comentó su Gerente Martha Lía Henao.

14. BIBLIOGRAFIA

- Análisis Externo: oportunidades y amenazas. Recuperado en julio 16 de 2012 de <http://www.crecenegocios.com/analisis-externo-oportunidades-y-amenazas/>
- Análisis Interno: fortalezas y debilidades. Recuperado en julio 24 de 2012 de <http://www.crecenegocios.com/analisis-interno-fortalezas-y-debilidades>
- Cadle J, Paul D, Turner P, *Business Analysis Techniques – 72 Essential Tools for Success* (2010), pages 3-6, Chippenham UK: CPI Antony Rowe
- Compañía, Industrias Cannon de Colombia S.A. (2012) Industrias Cannon de Colombia S.A. Recuperado el 17 de septiembre de 2012 de <http://www.cannoncol.com/Compa%C3%B1a/Compa%C3%ADa/tabid/122/Default.aspx>
- Dane (2005). Censo General 2005. Recuperado el 10 de agosto de 2012 http://www.dane.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=307&Itemid=124
- David F.(1997). *Concepto de Administración Estratégica*, Quinta Edición, paginas 144 145, 184 - 185, 202 - 206. México D.F. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A
- Economía De Empresa. (2011). BuenasTareas.com. Recuperado el 17 de septiembre de 2012 de <http://www.buenastareas.com/ensayos/Economia-De-Empresa/2081139.html>
- Estado de Resultados Empresas Sector Comercio al por mayor de productos textiles y productos confeccionados para uso doméstico. Recuperado 15 de agosto 2012 <http://www.portafolio.co/empresassectores/empresas/home/empresa>
- Fiory, (2012) Quienes somos. Recuperado el 17 de septiembre de 2012 de <http://www.fiorycamisetas.com>
- Gillespie, 2007, *PESTEL analysis of the macro-environment*. Oxford University Press, Recuperado 6 de septiembre de 2012 en http://www.oup.com/uk/orc/bin/9780199296378/01student/additional/page_12.htm

- Hill, C W.L., Jones G. R., 2009. *Administración Estratégica*, Octava Edición, paginas 49 - 108. México D.F. Mac Graw Hill
- Informe Sector Textil y Confecciones Colombiano. Recuperado el 4 de septiembre 2012 de http://www.credisequero.com.co/dmdocuments/INFORME_SECTOR_TEXTIL_Marzo_2010.pdf
- Lawles, C. (2012). *El análisis de la competencia*. Recuperado el 12 de septiembre de 2012 de <http://www.crecenegocios.com/el-analisis-de-la-competencia/>
- López, C. 2002. *Los Factores Claves del éxito*, Recuperado el 11 de septiembre de 2012 de www.gestiopolis.com/canales/emprendedora/articulos/31/claves.htm
- Meltom Technologies (2011). Análisis DOFA. Recuperado el 21 de septiembre de 2012 de http://www.degerencia.com/tema/analisis_dofa
- RFID Journal - Español. (2011). *La firma colombiana de ventas minoristas Crystal Vestimundo planea un segundo proyecto de RFID para artículos*. Recuperado el 4 de agosto de 2012 de <http://www.rfidpoint.com/noticias-destacadas/la-firma-colombiana-de-venta-minorista-crystal-vestimundo-planea-un-segundo-proyecto-piloto-de-rfid-para-articulos/>
- The Macro Environment Analysis, Recuperado 6 de septiembre de 2012 <http://www.whatmakesagoodleader.com/macro-environment-analysis.html>
- Vásquez O, (2011) *Modelo de los Elementos de la Dirección Estratégica*. Presentado en la clase de Planeación Estratégica, Universidad Icesi, Cali, Colombia
- WIKIPEDIA, (2012). Competencia Distintiva. Recuperado el 27 de septiembre de 2012 de http://es.wikipedia.org/wiki/Competencia_distintiva