

Universidad Del Rosario



Detalgraf S.A.: Plan Estratégico Empresarial

Trabajo de grado

Juan David Vásquez Suárez

Alejandro Rodríguez Gómez

Bogotá, D.C.

2016

Universidad del Rosario



Detalgraf S.A.: Plan Estratégico Empresarial

Trabajo de grado

Juan David Vásquez Suárez

Alejandro Rodríguez Gómez

Joan Ángel Charry

Administración de Empresas y Negocios internacionales

Bogotá, D.C.

2016

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
GLOSARIO	1
RESUMEN	2
ABSTRACT	3
1. INTRODUCCIÓN	4
1.1 Planteamiento del Problema	4
1.2 Justificación	6
1.3 Objetivo General y específicos	7
1.3.1 Objetivo General	7
1.3.2 Objetivo Específico	13
2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA Y CONCEPTUAL	8
3. MARCO METODOLÓGICO	12
4. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS	13
4.1 Introducción	13
4.2 Descripción del sector económico	15
4.3 Descripción del sector estratégico	18
4.4 Justificación del Sector	19
5. ANÁLISIS DE HACINAMIENTO CUANTITATIVO	19
5.1 Análisis de Datos	24
5.2 Análisis de Hacinamiento Cualitativo	24
5.3 Determinación del grado de confluencia estrategia	27
5.4 Efectos indeseables	32

5.5 Restricciones	35
5.6 Restricción y Dirección de la Solución	37
6. LEVANTAMIENTO DEL PANORAMA COMPETITIVO	39
6.1 Estructura del panorama competitivo	40
6.2 Vector de necesidades	41
6.3 Vector de variedades	42
6.4 Vector canales de distribución	42
6.5 Matriz T	43
6.6 Manchas Blancas	44
7. ANÁLISIS ESTRUCTURAL DE LAS FUERZAS DE MERCADO EN TIEMPO REAL .	45
7.1 Riesgos de ingreso	45
7.1.1 Primer inductor	46
7.1.1.1 Barreras de entradas por costos	46
7.1.1.2 Barreras de entrada por posicionamiento	47
7.1.1.3 Barreras de Entrada No clasificadas por los rubros anteriores	48
7.1.2 Segundo Inductor. La intervención de los gobiernos	48
7.1.3 Tercer Inductor: La respuesta de los rivales	48
7.1.3.1 Los proveedores	49
7.1.3.2 Competidores de la Industria	50
8. ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO	52
8.1 Misión	52
8.2 Visión	53
8.3 Matriz DOFA	54
8.4 Mapa estratégico	55
8.5 Estrategias	56
9. CONCLUSIONES	57
10. REFERENCIAS.....	58

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. ROA del sector de empresas de distribución de productos de aseo, papelería, cafetería y seguridad industrial, 2009 – 2014	20
Tabla 2. Indicadores estadísticos en base al ROA del sector de empresas de distribución de productos de aseo, papelería, cafetería y seguridad industrial, 2009 – 2014	20
Tabla 3. Empresas del sector de distribución de productos de aseo, papelería, cafetería y seguridad industrial por zonas de hacinamiento 2009-2014	21
Tabla 4. Nivel de imitación	25
Tabla 5. Grado de confluencia estratégica	29
Tabla 6. Restricciones	38
Tabla 7. Encuesta	40
Tabla 8. Competidores de la industria	50

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Evolución anual del producto interno bruto	16
Figura 2. Participación por ingreso operacional por sector y participación de la utilidad neta por sector	17
Figura 3. Participación en el crecimiento de activos por sector	18
Figura 4. zonas de hacinamiento sector de distribución de productos de aseo, papelería, cafetería y seguridad industrial por zonas de hacinamiento 2009	22
Figura 5 Evolución del ROA por empresas año 2009-2014	22
Figura 6. Hacinamiento del sector de distribución de productos de aseo, papelería, cafetería y seguridad industrial por zonas de hacinamiento 2009-2014	23
Figura 7. Evolución de la Media, Mediana y tercer cuartil del ROA, 2009-2014	24
Figura 8. Nivel de imitación en el sector de distribución de productos de aseo, papelería, cafetería y seguridad industrial	27
Figura 9. Nivel de imitación en el sector de comercialización de productos de aseo, papelería, cafetería y seguridad industrial	31
Figura 10. Primera nube	33
Figura 11. Segunda Nube	34
Figura 12. Árbol de Realidad Actual	36
Figura 13. Matriz T	43

GLOSARIO

Hacinamiento: patología estratégica encontrada en los sectores estratégicos, caracterizada por erosión de la rentabilidad en el tiempo, tasa de mortalidad en crecimiento, tasa de natalidad en disminución, asimetrías financieras y pérdidas de ventajas de largo plazo, síntomas que representan como consecuencia de la imitación de las mejores prácticas de otras compañías, tratando de obtener resultados financieros que les garanticen perdurabilidad. (Restrepo H. R., 2008, pág. p.21).

Convergencia Estratégica: situación en la que un grupo de empresas en cierto sector estratégico desarrollan actividades similares y reflexiones estratégicas parecidas. (Restrepo H. R., 2008, pág. 20).

Sostenibilidad: requerimiento de que la próxima generación debe ser dejada con aquello que sea necesario para lograr un nivel de vida, al menos, tan bueno como el anterior, y para cuidar de la siguiente generación de forma similar. (Sen, 2014)

Ventaja Competitiva: fortaleza que tiene una organización y que le permite superar a las demás en un ambiente dinámico y competitivo. (Chiavenato, 2000, pág. 17).

Análisis estructural de sectores estratégicos: metodología utilizada para lograr la percepción de lo que ocurre en un sector estratégico (panorama competitivo), mediante la aplicación de cuatro pruebas no económicas como son el análisis de hacinamiento, el panorama competitivo, el análisis estructural de fuerzas del mercado y el estudio de competidores. (Restrepo H. R., 2008, pág. 19).

Análisis estructural de fuerzas de mercado: metodología de análisis sectorial, apoyada en herramientas de tipo cuantitativo y cualitativo, que permiten realizar un diagnóstico del acontecer de sectores estratégicos y proponer alternativas para lograr resultados financieros superiores. (Restrepo H. R., 2008, pág. 19).

Manchas blancas: Espacios de mercado no atendidos en un sector, o atendidos de forma deficiente por una o varias empresas, situación que al ser identificada permite a una empresa tomar decisiones sobre una posible entrada a dicho segmento. (Restrepo H. R., 2008, pág. 21).

RESUMEN

DETALGRAF S.A., es una empresa colombiana con Capital Nacional, fundada en febrero de 1993. A través del tiempo la empresa se ha venido transformando y sus líneas comerciales se han ampliado significativamente, pasando de ofrecer a sus clientes insumos para la industria gráfica a productos de aseo, papelería, químicos, cafetería, medicamentos y seguridad industrial. Actualmente, se posiciona como una de las mejores empresas comercializadoras en el sector institucional. Este proyecto busca desarrollar un plan estratégico para la empresa Detalgraf S.A., para los próximos cinco años, basándose en la elaboración de estrategias claves, producto de un análisis previo de los problemas que afectan la empresa y su desarrollo; esperando como resultado la solución a diferentes falencias en los departamentos de logística, comercial y finanzas. Teniendo en cuenta lo anteriormente mencionado, se presenta este proyecto como una alternativa de mejora fundamentada en una pregunta investigativa principal la cuales es ¿Cómo garantizar el crecimiento y la sostenibilidad de la empresa Detalgraf S.A., por medio de un plan estratégico que ayude a lograr la perdurabilidad de la compañía? Con el fin de dar respuesta a ésta, se desprenden otros interrogantes igual de importantes como: ¿Es posible por medio de un plan estratégico mejorar el proceso de cobro y seguimiento de cartera?, con base a estas mejoras, ¿Se logrará tener la capacidad de identificar los principales problemas internos y externos que afectan a la empresa y a su entorno? Y finalmente, ¿Se pueden incrementar las ventas penetrando nuevos mercados? El desarrollo de estas preguntas permitirá buscar una mejora en la comunicación interna dentro de la empresa, con el fin de obtener una mayor coordinación en el uso de los recursos y el funcionamiento de la organización para garantizar la creación de valor, un factor clave para la empresa.

Palabras Clave

Estrategias, sostenibilidad, crecimiento, plan estratégico, capacidad, comunicación, problemas internos, coordinación, problemas externos.

ABSTRACT

DETALGRAF S.A., is a Colombian company with National Capital, founded in February 1993. Through time, the company has transformed and its business core have been expanded in an important way from offering its clients graphic industry supplies to products of health and wealthness, office and cleaning supplies, medicines and industrial safety products. Currently, it has positioned itself as one of the best companies in the institutional sector. This project aims to develop a strategic plan for the company Detalgraf S.A., for the next five years, based on the development of key strategies, product of a preliminary analysis of the problems, that affect the company and its development; hoping to have as a result a solution to weaknesses within logistics, commercial and finance areas. Taking into account the foregoing, we present this project as an alternative for improvement, based on a research question which is: How to ensure the growth and sustainability of the company Detalgraf S.A., by a strategic plan that will help to achieve its perdurability? In order to answer the research question, other important questions arise: Is it possible through a strategic plan, to improve the account management and collection process? Based on these improvements, we may be able to identify the main internal and external problems that affect the company and its environment? And finally, penetrating new markets help increase sales? Developing these questions will help to search an improvement in the internal communication within the company, in order to obtain a better coordination in the use of resources and the operation of the Organization to ensure the creation of value, a key issue for the company.

Key words: Strategies, sustainability, growth, strategic plan, capacity, communication, internal problems, coordination, external problems.

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Planteamiento del Problema

Detalgraf S.A., es una empresa comercializadora especializada en suplir las necesidades de sus clientes brindándoles productos de uso diario en las líneas de aseo, cafetería, papelería y seguridad industrial. La empresa, que se enfoca a nivel institucional se dirige a todos los sectores como por ejemplo Gobierno, Educación, Industria, Hoteles, Restaurantes, Sector Salud, entre otros, donde a pesar de tener un excelente reconocimiento en el mercado, se ve afectado por un alto nivel de competencia. Es por esta razón, que se identificó la necesidad de realizar un análisis estratégico del sector para posteriormente desarrollar un plan estratégico empresarial, el cual ayude a crear una diferenciación del servicio que presta con respecto a sus competidores generando así un valor agregado a sus clientes. Ya que la empresa nunca ha desarrollado estrategias claras que puedan marcar gran diferencia en el sector, y que adicionalmente se presentan problemas en todas las áreas, la empresa no cuenta con un panorama claro ni un direccionamiento ordenando que lo lleve a obtener una mejora continua, y en largo plazo tener la posibilidad de aumentar su demanda y suplir nuevos mercados.

Este proyecto busca desarrollar un plan estratégico para la empresa Detalgraf S.A., para los próximos cinco años, basándose en la elaboración de estrategias claves, producto de un análisis previo de los problemas que afectan a la empresa y a su desarrollo; esperando como resultado la solución a diferentes falencias en los departamentos de logística, comercial y finanzas. Cabe resaltar la importancia de realizar este plan estratégico de la mano de la empresa Detalgraf S.A., para obtener una dirección basada en objetivos, caminos claros y bases sólidas para el cumplimiento de este en su totalidad.

Así mismo, se analizará si la empresa participa en un sector en donde hay convergencia, que de acuerdo con *Restrepo y Rivera (2008)*, “Se entiende por convergencia estratégica como la situación en la que un grupo de empresas en cierto sector estratégico desarrollan actividades similares y reflexiones estratégicas parecidas”, (p.20), se define como una patología que se

encuentra en los sectores estratégicos, basada en índices como la tasa de mortalidad en crecimiento, pérdidas de ventajas, entre otros, los cuales son consecuencia del fenómeno de imitación y seguimiento de una misma tendencia en un sector. Comprender este concepto además de su aplicación es de suma importancia, pues partiendo de aquí, se desprenden 5 pasos claves para la identificación del grado de hacinamiento que presenta el sector, su dinámica y su comportamiento; así mismo pasa a ser una herramienta para el acercamiento a un panorama más amplio y claro, en el cual se adoptarán estrategias futuras, que permitirán avanzar de un sector turbulento, y generando un análisis de un panorama competitivo para así poder encontrar las manchas blancas del sector y atacarlas.

Es importante mencionar que pese a su reconocimiento, Detalgraf presenta un nivel de endeudamiento muy alto y su seguimiento de cartera no ha sido el adecuado, consecuencia de esto se ha perdido credibilidad y asequibilidad con proveedores por falta de liquidez a la hora de saldar cuentas por pagar. De igual forma, las formas y tiempos de pago que se han estado efectuando tienen un impacto negativo en el ejercicio final, pues se incurre en pérdidas significativas a nivel de ventas, confiabilidad, servicio al cliente, rotación de inventarios, etc.; problemas que afectan conjuntamente los tiempos de reacción y ventaja competitiva de la empresa. Será el análisis de este tipo de problemas que enfrenta la empresa en la actualidad un soporte para la búsqueda de nuevas alternativas y el planteamiento de objetivos basados en la mejora de estos.

Teniendo en cuenta lo anteriormente mencionado, se puede presentar este proyecto como una alternativa de mejora fundamentada en una pregunta investigativa principal la cuales es ¿Cómo garantizar el crecimiento y la sostenibilidad de la empresa Detalgraf S.A., por medio de un plan estratégico que ayude a lograr la perdurabilidad de la compañía?

Remitiéndose a la definición de plan estratégico que plantean los profesores *Dumpin y Dess (2003)* en su dirección estratégica, la respuesta parece además de obvia satisfactoria, pues se entiende por plan estratégico el conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas comparativas sostenibles a lo largo del tiempo. Sin embargo, no es tan superficial como se ha presentado anteriormente, pues con el fin de dar respuesta a las preguntas investigativas, se desprenden otros interrogantes igual de importantes como: ¿Es posible por medio de un plan estratégico mejorar el proceso de cobro y seguimiento de cartera?, en base a estas mejoras, ¿Se logrará tener la capacidad de identificar los principales

problemas internos y externos que afectan a la empresa y a su entorno? Y finalmente, ¿Se pueden incrementar las ventas penetrando nuevos mercados?

Como respuesta a todos estos interrogantes se busca una mejora en la comunicación interna dentro de la empresa, con el fin de obtener una mayor coordinación en el uso de los recursos y el funcionamiento de la empresa para garantizar la creación de valor, un factor clave para la empresa.

1.2 Justificación

El objetivo de la línea de estrategia está centrado “fundamentalmente en generar un cuerpo teórico y de investigación que permita explicar de qué manera las empresas son competitivas. En su estudio, se han desarrollado teorías explicativas, aproximaciones y perspectivas y se ha avanzado en la concreción de modelos y herramientas que contribuyen no solo al avance académico sino también a la mejora en la competitividad de las empresas. En tanto que la estrategia busca explicar la forma como se relaciona la organización con su entorno, los cambios originados en dicho entorno plantean nuevos escenarios para las organizaciones y en esta medida, nuevas concepciones, modelos y herramientas deben ser generadas”. (*Escuela de Administración*). De esta manera, este proyecto estará encaminado a la línea de estrategia, pues buscará la perdurabilidad de una organización a través del tiempo, por medio de un plan estratégico empresarial que ayude a encontrar tanto las debilidades, como oportunidades, fortalezas y amenazas que presenta la empresa y el sector. A su vez, se generará un redireccionamiento a la alta gerencia, la cual estará basada en métodos estratégicos propiamente de la Universidad del Rosario, en donde se corregirán modelos, se facilitarán la toma de decisiones y se reordenará a la organización, dando como resultado nuevos objetivos para que esta empresa los ejecute y llegar a poder cambiar la misión y visión de la empresa.

1.3 Objetivo General y Específicos

1.3.1 Objetivo General

Identificar estrategias que ayuden a garantizar el crecimiento y la sostenibilidad de la empresa por medio de un plan estratégico.

1.3.2 Objetivo Específico

- Crear estrategias que ayuden a la perdurabilidad de la empresa basándose en un estudio de hacinamiento del sector estratégico al que pertenece Detalgraf S.A.
- Identificar por medio de un DOFA las ventajas competitivas que tiene la empresa frente al mercado.
- Identificar nuevos mercados en donde la empresa pueda adquirir nuevos targets.

2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA Y CONCEPTUAL

Un plan estratégico según el autor *Sainz De Vicuña (2012)* es un plan maestro en el que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adaptado “hoy” en referencia a lo que hará en los próximos tres años (horizonte más habitual del plan estratégico), para lograr una organización más competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de intereses (stakeholders). Para otros autores *Martínez Pedros y Milla Gutiérrez (2005)* un plan estratégico es un documento que sintetiza a nivel económico-financiero, estratégico y organizativo el posicionamiento actual y futuro de la empresa y cuya elaboración obligará a hacer un planteamiento de dudas acerca de la organización, de la forma en que se hacen las cosas y a marcar una estrategia en función del posicionamiento actual y del deseado.

Michael Porter, profesor de la escuela de negocios de Harvard y gurú en la estrategia de empresa, ha basado su trabajo en el desarrollo económico de países como Estados Unidos y a su vez la introducción de la competitividad empresarial en la sociedad. *M. Porter. Estrategias Competitivas (1992)*. La estrategia consiste en la competitividad de desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos. Por otra parte, *Chandler (1962)* explica que la estrategia es la definición de las metas y objetivos a largo plazo de una empresa, la adopción de acciones y la asignación de los recursos necesarios para la consecución de estos objetivos. Henry Mintzberg, profesor académico nacido en Canadá en donde es internacionalmente reconocido y autor de varias publicaciones sobre negocios, se basa principalmente en la planeación estratégica con respecto a sus 5 Ps, que son: Plan, Patrón, Posición, Perspectiva y Pauta y argumenta que “las definiciones de Estrategia como plan o como patrón pueden ser independientes una de otra, los planes pueden pasar desapercibidos, mientras que los patrones son el resultado de las acciones humanas”. *Mintzberg, Henry. “El Proceso Estratégico Conceptos, Contextos y Casos”. Página 16.*

Otro concepto importante para resaltar es la convergencia estratégica, que se puede definir como la situación en la que un grupo de empresas en cierto sector estratégico desarrolla actividades similares y reflexiones estratégicas parecida *Restrepo y Rivera (2008)* (p.23), llevado a un hacinamiento en el sector, concepto que es definido como la patología estratégica encontrada en

los sectores estratégicos, caracterizada por erosión de la rentabilidad en el tiempo, tasa de mortalidad en crecimiento, tasa de natalidad en disminución, asimetrías financieras y pérdidas de ventajas de largo plazo, síntomas que presenta como consecuencia de la imitación de las mejores prácticas de otras compañías, tratando de obtener resultados financieros que les garantice la perdurabilidad *Restrepo y Rivera (2008), (p.22)*.

Para analizar el grado de hacinamiento se debe observar el panorama competitivo que hay en el sector, dando a entender panorama competitivo como la metodología que permite la ubicación de las manchas blancas que se encuentran en el sector estratégico. El panorama permite un paneo del total de las posibilidades que se le presentan a un grupo de estrategias, siendo la ampliación del panorama la máxima expresión de la estrategia. *Restrepo y Rivera (2008), (p.22)*.

El panorama competitivo da lugar al concepto principal, las manchas blancas, que son los espacios de mercados no atendidos en un sector, o atendidos de forma deficiente por una o varias empresas, situación que al ser identificada permite a una empresa tomar decisiones sobre una posible entrada a dicho segmento. *Restrepo y Rivera (2008), (p.22)*.

Porter habla sobre la ventaja competitiva definiéndola como “el crecimiento fundamental en razón del valor que una empresa es capaz de generar. El concepto de valor representa lo que los compradores están dispuestos a pagar, y el crecimiento de este valor a un nivel superior se debe a la capacidad de ofrecen precios más bajos en relación a los competidores por beneficios equivalentes o proporcionar beneficios únicos en el mercado que puedan compensar los precios más elevados. (...) Una empresa se considera rentable si el valor que es capaz de generar es más elevado de los costos ocasionados por la creación del producto. A nivel general, se puede afirmar que la finalidad de cualquier estrategia de empresa es generar un valor adjunto para los compradores que sea más elevado del costo empleado para generar el producto. Por lo cual en lugar de los costos se debería utilizar el concepto de valor en el análisis de la posición competitiva”. *Porter (1987)*.

La estrategia es una herramienta clave para que la empresa pueda ser perdurable en el tiempo y así reducir la tasa de mortalidad de las empresas colombianas. Este concepto de empresa perdurable se refiere a aquella que a través del tiempo presenta resultados financieros superiores sostenibles, adecua su manejo a la intensidad de las condiciones de su entorno sectorial y se enfoca en espacios de mercados no explotados, ejecutando productivamente la cadena de valor. Obtiene desempeños deficientes en su gestión por la coherencia en su acción, identificación de su entorno

sectorial y sus políticas de gobierno, evitando estados de morbilidad que dificultan su crecimiento potencial sostenibles y que pueden llegar a estados tóxicos. Propicia la alineación de las personas con la empresa, la construcción del conocimiento y la calidad en los procesos de interacción social. *Restrepo y Rivera (2008), (p.22).*

Metodología Análisis Estructural de Sectores Estratégicos

El análisis estructural de sectores estratégicos tiene la capacidad de recolectar datos en diferentes sectores, por lo cual este estudio logra tener una percepción de cómo está el sector está influenciado por el hacinamiento. Por esta razón se debe realizar la primera etapa del estudio planteado por *Hugo Rivera y Luis Fernando Restrepo* en donde se recopilará cierta información del sector económico a analizar. Seguido a esto, se seleccionará el sector al que pertenece la empresa Detalgraf S.A., para así realizar el análisis pertinente por medio de cuatro pruebas, las cuales son: análisis de hacinamiento, levantamiento del panorama competitivo, análisis estructural de las fuerzas de mercado y por último estudio de competidores. Finalizado esto, se realizará un análisis en conjunto y una modelación estadística para así lograr un diagnóstico del sector estratégico a trabajar.

Prueba del Análisis de Hacinamiento

Esta prueba se realizará para saber cómo se encuentra la empresa Detalgraf S.A., frente a sus competidores en el sector de mercado, por lo cual se deben realizar cinco momentos (análisis cuantitativo y cualitativo, nivel de imitación del sector, grado de confluencia estratégica y grado de hacinamiento) en donde se pueden identificar los síntomas que posee el sector nombrado anteriormente.

Para comenzar a hacer este análisis, se debe realizar una prueba del estudio de hacinamiento en donde se dividirán en dos partes. La prueba número uno se basará en el análisis cuantitativo del sector, por medio del análisis de simetría en los estados financieros, y la segunda prueba se

enfocará en el análisis cualitativo del sector, el cual arrojará si existe convergencia o divergencia para así poder tomar decisiones sobre el grado de hacinamiento que existe.

Prueba de Levantamiento del panorama competitivo

Esta prueba nos permitirá ubicar las manchas blancas que existen en el sector, para así poder atacar a nuevos mercados a nivel local y nacional. Se necesitará hacer una estructura del panorama competitivo por medio de una Matriz T o un paralelepípedo estratégico, es fundamental que esta metodología se base en los vectores: canales, variedades y necesidad. A partir de ésta, se prepara un informe en donde se arrojará las manchas blancas que puedan generar ventajas competitivas frente a sus competidores directos.

Prueba del Análisis estructural de fuerzas de mercado

En este análisis, se enfocará en las cinco fuerzas de Michael Porter las cuales son: nuevos participantes, proveedores, competidores de la industria, sustitutos, compradores.

Adicionalmente se desarrollará la sexta fuerza propuesta por Ghemewar, en donde entra la tecnología, sub tecnología y productos complementarios

Prueba de Estudio de Competidores

El estudio de competidores permite identificar el nivel en el que se encuentran las empresas en el sector. Para el cumplimiento de esta prueba se deben determinar supuestos del sector que en este caso se enfocarían en la distribución, marketing, operaciones, finanzas, organización y capacidad administrativa. Seguido de esto, se calculará el crecimiento potencial sostenible para así lograr un diagnóstico sobre cómo está el crecimiento potencial de la competencia. Este proceso finalizará con el cálculo del crecimiento de la demanda del sector, cantidades de productos vendidos y

crecimiento promedio de la demanda, estableciendo los deltas de utilidad e ingresos y la erosión estratégica y de productividad de cada empresa.

3. MARCO METODOLÓGICO

La metodología del proyecto aplicado a la práctica cuenta con cuatro procesos principales los cuales son: análisis, diagnóstico, elección de las estrategias e implementación de las estrategias.

Este proyecto se basa en un análisis estructural del sector estratégico en el que se encuentra la empresa y para eso se debe realizar una recopilación de información del sector económico. Seguido de esto, se debe realizar el análisis principal por medio de cuatro pruebas que son: análisis de hacinamiento, levantamiento del panorama competitivo, análisis estructural de las *fuerzas de mercado (Porter)* y el estudio de los competidores, para poder así diagnosticar en que sector se encuentra nuestra compañía. Para hacer un análisis de hacinamiento se deben identificar la información macro y micro pertinente del sector, se debe realizar pruebas para el estudio de hacinamiento como lo son: Hacinamiento Cuantitativo- Análisis de simetría de los estados financieros y la segunda prueba corresponde al hacinamiento cualitativo, en donde se podrá encontrar si existe convergencia en el sector.

Por otra parte, para poder efectuar el levantamiento del panorama competitivo se deben utilizar tres vectores los cuales son: Necesidades, Canales y Variedades, por medio de una matriz T que ayudará a encontrar las manchas blancas que existen en el sector, como también puede ser de gran importancia y ayuda el Método Paralelepípedo estratégico en donde por medio de figuras será posible encontrar también manchas blancas del sector.

Después de dicho proceso, se crearán estrategias corporativas, competitivas y operativas en los departamentos que han sido mencionados con anterioridad, dando como resultado el redireccionamiento de la empresa, cumpliendo con los objetivos planteados en este proyecto y apoyado por nuevas estrategias que garanticen la perdurabilidad de la empresa. El proceso de análisis estructural de sectores estratégico se basará en el libro de *Hugo Rivera y Luis Fernando Restrepo*. (2008), (p.19).

4. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

4.1 Introducción

En la primera etapa se realizará una recopilación de información del sector económico, como antecedentes del sector, variables macroeconómicas, estructuras de la cadena productiva, perspectiva del sector y análisis financiero.

A continuación, se presentará una breve contextualización de los competidores más fuertes:

Detalgraf S.A.

Es una empresa colombiana con Capital Nacional, fundada en febrero de 1993 por la Sra. LUZ DARY REVERÓN con la finalidad de comercializar insumos para la Industria Gráfica, con su primera sede ubicada en el Barrio 7 de agosto en la Calle 63A con Cra. 28, en un local no mayor a 30 M². En 1997 la Sra. JEANNETH SUÁREZ, interesada en asociarse a la empresa, aprovechando el buen nombre y reconocimiento en el mercado, aporta de igual forma su experiencia en el área comercial y su conocimiento del mercado institucional producto de su vinculación durante 8 años en COLOMBIANA KIMBERLY COLPAPEL.

Edex

Edex nace bajo el sueño de ser la empresa proveedora de los mercados a los hogares bogotanos en el año 1993, bajo el modelo de atención telefónica y entrega puerta a puerta; no obstante en ese momento las tendencias de consumo no estaban direccionadas a la atención telefónica, sino a la visita a supermercado; sin embargo gracias al servicio prestado, comenzaron a ser altamente reconocidos a nivel empresarial.

Fue entonces, cuando se cerró la unidad de hogares y se redireccionó todo el enfoque a la división empresarial o institucional, soportando todo el back administrativo y logístico, a través de la alianza con distribuciones AXA, en el año 1996, bajo el modelo de cuentas en participación siendo EDEX el agente pasivo y Distribuciones Axa siendo el agente activo.

De la alianza se crea la División AXA Institucional, atendiendo inicialmente empresas y 3 años más tarde comenzando a atender Hoteles, Clubes, Restaurantes y Casinos (HORECAS), de ahí en adelante se trabajó permanentemente en el fortalecimiento del servicio hacia sus clientes; logrando a tener una gran aceptación en los mismos, Obteniendo resultados importantes.

Por todo esto en el año 2012, para seguir asegurando las flexibilidad y particularidad de la cadena de abastecimiento que requerían sus clientes, se retomó por parte de EDEX todo el back administrativo y logístico, saliendo activamente de nuevo al mercado como EDEX hacia el cliente; ofreciendo servicios de outsourcing, operación logística, distribución directa masiva, despachos a nivel nacional, entre otros. (EDEX S.A.S, 2015).

Brillo institucional S.A.

Fue creada el 28 de febrero de 1996 con el fin de ofrecer un amplio portafolio que cubriera las necesidades a nivel Institucional, la iniciativa se enfocó en brindar satisfacción, buen servicio y excelente calidad.

La empresa inicio labores como distribuidor autorizado de 3M Colombia en la división Comercial Care con productos dirigidos a la gran empresa, poco después decidió cubrir todas las necesidades dirigidas a la parte de aseo y cuidado institucional, así que amplio su gama de proveedores obteniendo la distribución autorizada de otras marcas como Fuller, Industrias Estra, Colombiana Kimberly, Colpapel, Gojo, Colempaques y otras más. Con el tiempo complemento el portafolio ofreciendo amoldamiento, cafetería, papelería y comercializando la marca propia ECO BRILLO - línea de limpieza.

El 2 enero de 2002 implementó el servicio de Outsourcing, enfocado en servicios de aseo y desinfección, abriendo su primera sede con Challenger.

De esta manera hemos venido creciendo de la mano de una visión más amplia del mercado y logrando cubrir globalmente todos los requerimientos a nivel Institucional. (Brillo Institucional , 2015).

Juan de Hoyos Distribuciones S.A.S.

Hace 18 años, con una estructura modesta, cinco empleados y más ganas que certezas, Juan David Hoyos Ochoa se embarcó en la aventura de emprender. Hoy, la capacidad de visualizar nuevas oportunidades dónde pocos se atreven, la pasión por hacer las cosas bien, la disciplina y una innegable vocación de servicio, se traducen en un proyecto exitoso: Juan D. Hoyos Distribuciones.

“Nuestra consigna es que un cliente institucional encuentre en nosotros respuesta a más del 80% de sus necesidades de producto”, puntualiza Juan David Hoyos Ochoa, Gerente General. Y efectivamente así sucede, más de 3.600 referencias de producto, 12 camiones repartidores, 1.500 metros cuadrados para almacenamiento de mercancía, más de 35 personas implicadas en la operación logística, un Contact Center de 8 operadores, una fuerza de ventas externa que supera las 32 personas, y 122 empleados en total, son indicadores claros del vertiginoso crecimiento de esta compañía, que hoy se posiciona como una de las principales distribuidoras institucionales en Antioquia y Eje Cafetero. (Juan D. Hoyos Distribuciones S.A.S, 2015).

4.2 Descripción del sector económico

El sector económico al que pertenecen las empresas anteriormente mencionadas son del tercer sector o sector de servicios. Este sector incluye todas aquellas actividades que no producen una mercancía en sí, pero que son necesarias para el funcionamiento de la economía. Como ejemplos de ello tenemos el comercio, los restaurantes, los hoteles, el transporte, los servicios financieros, las comunicaciones, los servicios de educación, los servicios profesionales, el Gobierno, etc.

Es indispensable aclarar que los dos primeros sectores producen bienes tangibles, por lo cual son considerados como sectores productivos. El tercer sector se considera no productivo, puesto que no produce bienes tangibles, pero, sin embargo, contribuye a la formación del ingreso nacional y del producto nacional.

Este sector tiene diez categorías específicas, de la cual estas empresas pertenecen al sector de comercio, tal como lo indica el Banco de la República de Colombia y es definido como parte del sector terciario de la economía, e incluye comercio al por mayor, minorista, centros comerciales, cámaras de comercio y en general, a todos aquellos que se relacionan con la actividad de comercio de diversos productos a nivel nacional o internacional. (Banco de la República , 2015).

COMPORTAMIENTO ECONOMÍA COLOMBIANA 2013-2014 Producto Interno Bruto (PIB)³ Durante 2014, el PIB de Colombia registró un crecimiento del 4,6%, lo que evidencia una menor dinámica frente a lo reportado en 2013 (4,9%). Los crecimientos de otros países de la región fueron: Chile (2,0%), México (2,1%), Brasil (0,2%), Argentina (-0,6%) y Venezuela (-3,1%). Para el caso colombiano, el crecimiento de la economía estuvo jalonado principalmente por el sector de la construcción. (Superintendencia de Sociedades, 2014).

**EVOLUCIÓN ANUAL DEL PRODUCTO INTERNO BRUTO
TASAS ANUALES DE CRECIMIENTO PORCENTUAL**

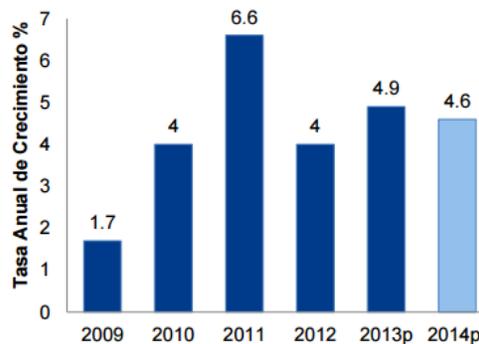
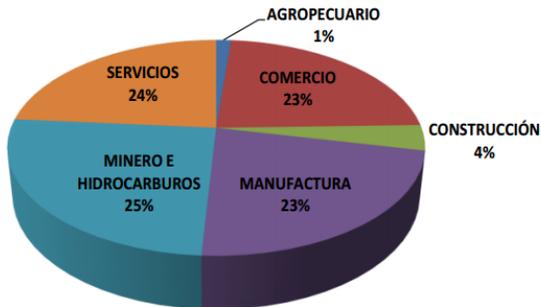


Figura 1. Evolución anual del producto interno bruto

Tasas anuales de crecimiento porcentual

Fuente: Dane – Boletín Técnico. PIB información a 17/03/2015, p: provisional; por: preliminar elaboración grupo de estudios económicos y financieros.

PARTICIPACIÓN DEL INGRESO OPERACIONAL POR SECTOR



PARTICIPACIÓN DE LA UTILIDAD NETA POR SECTOR

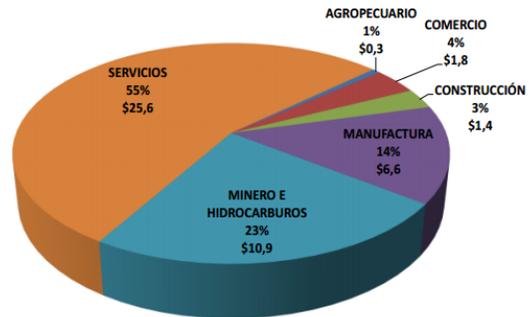


Figura 2. Participación por ingreso operacional por sector y participación de la utilidad neta por sector

Fuente: Superintendencias, CGN y Coljuegos. Cálculos grupo de estudios económicos y financieros

En la siguiente Figura 3, se puede observar que el sector de servicios fue el que más contribuyó al crecimiento de las ventas totales para 2014, con una participación del 33,8%. Le siguen los sectores de comercio y manufactura, con el 29% cada uno. (Superintendencia de Sociedades, 2014).

El sector que más contribuyó al crecimiento de los activos durante 2014 para las 2.000 empresas analizadas fue el de servicios, con un 43%, seguido de minería e hidrocarburos, con 20% y manufactura con 18%, como se muestra a continuación (Superintendencia de Sociedades, 2014):

PARTICIPACIÓN EN EL CRECIMIENTO DE ACTIVOS POR SECTOR

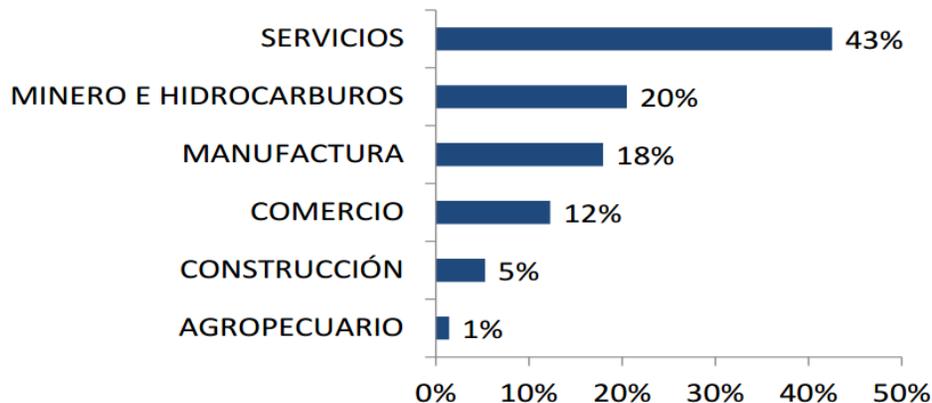


Figura 3. Participación en el crecimiento de activos por sector

Fuente: Superintendencias, CGN y Coljuegos. Cálculos grupo de estudios económicos y financieros

4.3 Descripción del sector estratégico

Según la Cámara de Comercio de Bogotá la empresa Detalgraf S.A. se clasifica por un código CIIU 5229, lo cual significa que pertenece al comercio al por menor de otros productos alimenticios NCP, en establecimientos especializados y comercio al poner de productos nuevos de consumo doméstico en establecimientos especializados.

Para el caso de las empresas Brillo Institucional S.A., y Edex son clasificadas por la Cámara de Comercio con un CIIU 5190, en donde su actividad es el comercio al por mayor de productos diversos NCP.

Se puede observar que en este sector se realizan actividades similares en donde existe un alto grado de competitividad en un mercado amplio. En Colombia, existen pocas empresas que ofrecen el portafolio de las empresas mencionadas anteriormente, por esta razón existen grandes oportunidades para llegar a nuevos mercados. Los portafolios ofrecidos por estas empresas son similares en las líneas de: Aseo, papelería, cafetería, y seguridad industrial. Ninguna de estas empresas ofrece líneas diferenciadas que pueda darle un valor agregado adicional al cliente. En

este sector las empresas marcan diferencia es por el servicio ofrecido ya se por pedidos Just in Time, descuentos, venta online, servicio post-venta o por disponibilidad de mercancía.

4.4 Justificación del Sector

Nuestra investigación se basó en el sector de servicios de productos de papelería, cafetería, aseo y seguridad industrial, en donde se puede ver cómo ha sido el crecimiento de este sector en los últimos años, ya que estas empresas han podido perdurar en el tiempo, adaptándose a entornos hostiles y teniendo una mejora continua al pasar de los años. Por esta razón, se requiere hacer un análisis del sector estratégico para identificar como Detalgraf puede generar diferenciación frente a los competidores.

5. ANÁLISIS DE HACINAMIENTO CUANTITATIVO

El presente documento tiene como finalidad ilustrar al lector la forma en como las empresas del sector de productos de aseo, papelería, cafetería y seguridad industrial se han enfrentado a turbulencias en los últimos años. Sin embargo, se requiere de creación de habilidades dinámicas para poder adaptarse a los cambios en el entorno. Es por esto que en este análisis se desarrollarán algunas variables que puedan ayudar a Detalgraf S.A. a salir de un posible estado de hacinamiento.

Como inicio del análisis se deben aplicar una serie de pruebas que nos ayudarán a desarrollar el análisis de hacinamiento cuantitativo.

Paso 1. Selección del indicador para el cálculo de asimetría.

Se necesita analizar cómo se encuentran ubicadas las empresas en el sector y para esto se utilizará el indicador ROA en el periodo comprendido entre los años 2009 al 2013. En este estudio aparecen los tres competidores principales y la información recopilada de los estados financieros es tomada de la Superintendencia de Sociedad de Colombia.

Paso 2. Cálculos del Indicador

Tabla 1.

ROA del sector de empresas de distribución de productos de aseo, papelería, cafetería y seguridad industrial, 2009 - 2014

	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Detalgraf S.A	1,18%	0,51%	0,05%	0,56%	1,18%	2,94%
Brillo Institucional	3,88%	3,88%	3,88%	7,75%	5,28%	5,05%
Juan D. Hoyos	2,40%	1,71%	2,25%	3,06%	3,06%	1,40%
Edex S.A.S	0,60%	1,72%	2,34%	2,68%	3%	1,22%

Paso 3. Cálculos Estadísticos

Se realiza los cálculos estadísticos en base al indicador ROA.

Tabla 2.

Indicadores estadísticos en base al ROA del sector de empresas de distribución de productos de aseo, papelería, cafetería y seguridad industrial, 2009 - 2014

Años	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Media	2,02%	1,95%	2,13%	3,51%	3,19%	2,65%
Mediana	1,79%	1,71%	2,29%	2,87%	3,14%	2,17%
Tercer cuartil	2,77%	2,26%	2,72%	4,23%	3,74%	3,46%
Desviación Estandar	1,4547%	1,4066%	1,5755%	3,0298%	1,6729%	1,7725%
Curtosis	-106,0%	205,3%	169,0%	224,4%	146,3%	-14,5%
Coefficiente de Variación	0,722	0,720	0,739	0,863	0,525	0,669

Paso 4. Ubicación de empresas por zonas de hacinamiento

Con los datos anteriores del sector de empresas de distribución de productos de aseo, papelería, cafetería y seguridad industrial, se realiza la ubicación de las empresas en zonas de hacinamiento plasmados en la siguiente Tabla 3.

Tabla 3.

Empresas del sector de distribución de productos de aseo, papelería, cafetería y seguridad industrial por zonas de hacinamiento 2009-2014

	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Zona 1	1	1	1	1	1	1
Zona 2	1	2	2	1	1	1
Zona 3	0	0	0	0	0	0
Zona 4	2	1	1	2	2	2
Zona 5	0	0	0	0	0	0
TOTAL	4	4	4	4	4	4
Zona 1	Empresas con ROA mayor al tercer cuartil					
Zona 2	Empresas con ROA entre media y mediana y tercer cuartil					
Zona 3	Empresas con ROA entre mediana y media					
Zona 4	Empresas con ROA positivo inferior a la media o mediana					
Zona 5	Empresas con ROA negativo					

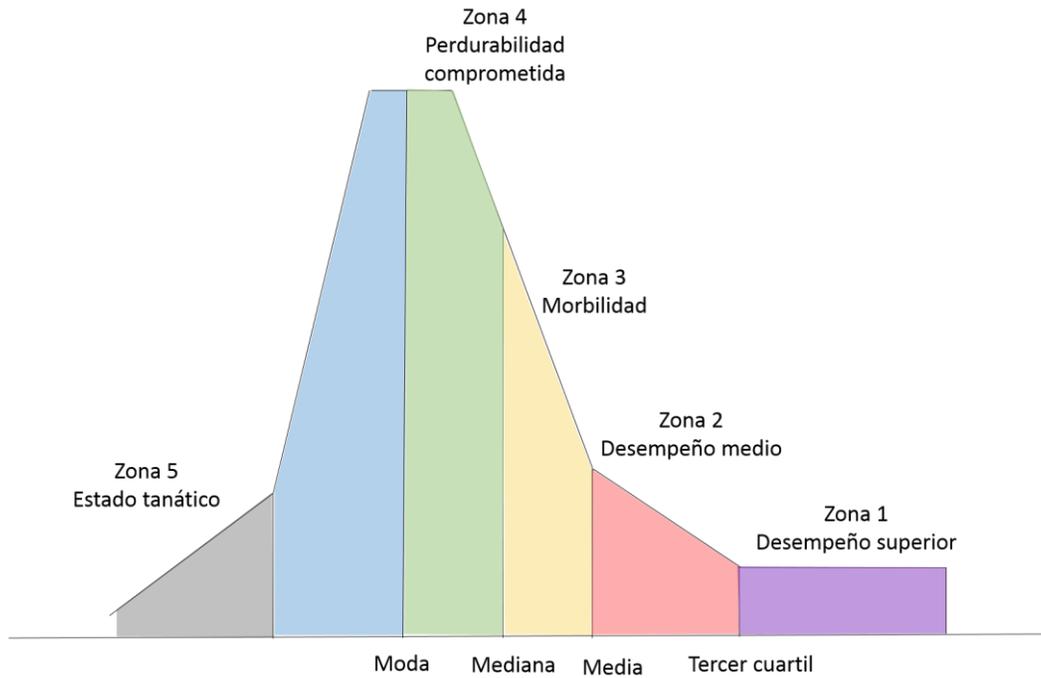


Figura 4. zonas de hacinamiento sector de distribución de productos de aseo, papelería, cafetería y seguridad industrial por zonas de hacinamiento 2009

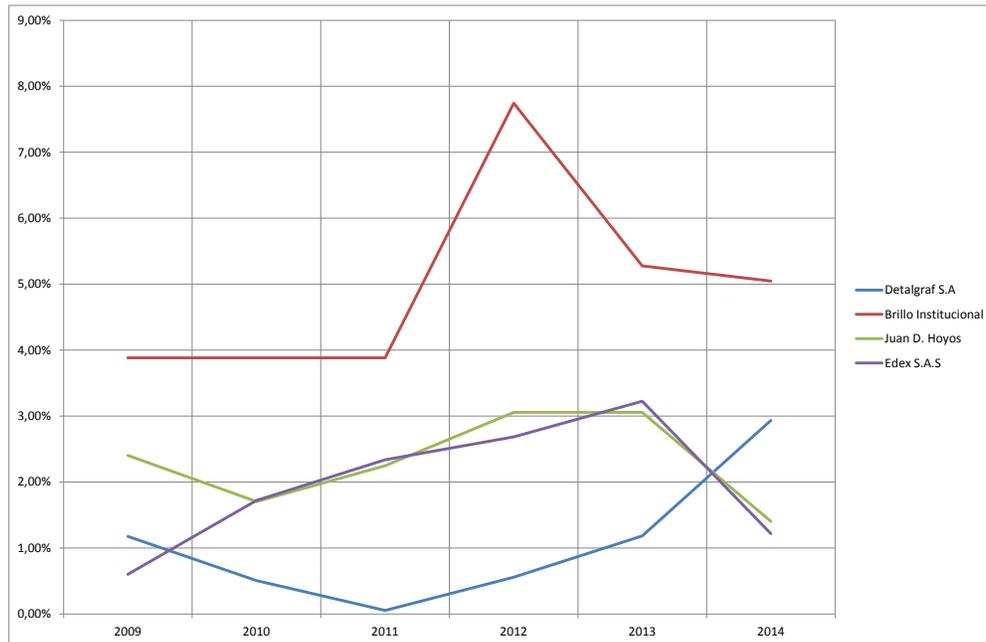


Figura 5. Evolución del ROA por empresas año 2009-2014

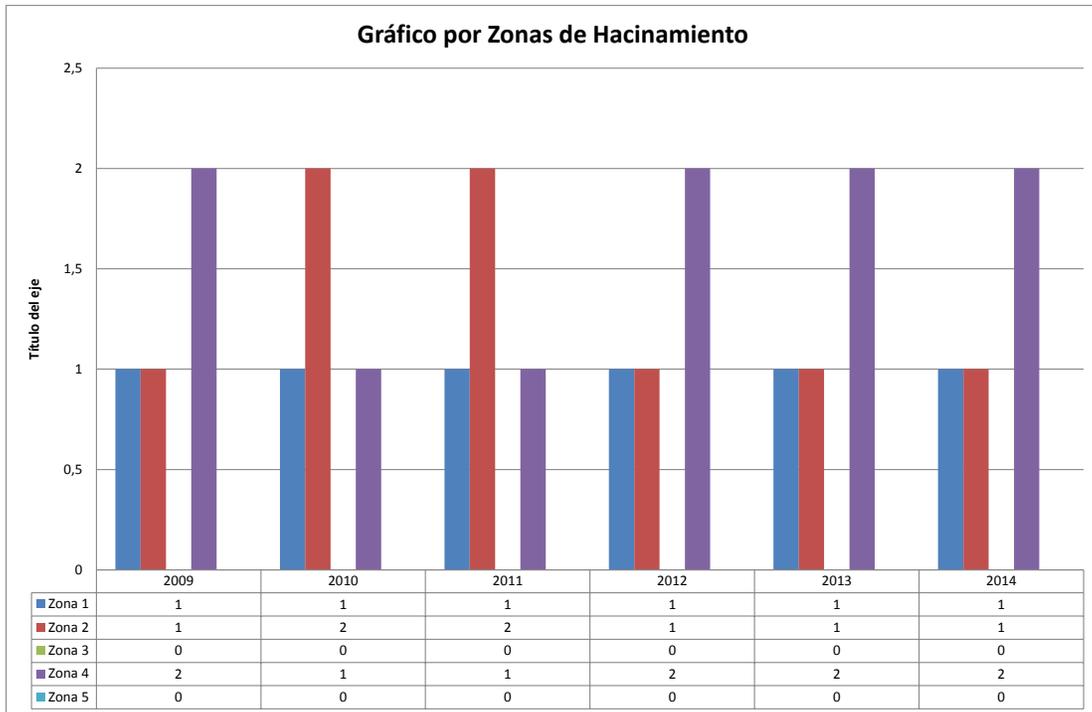


Figura 6. Hacinamiento del sector de distribución de productos de aseo, papelería, cafetería y seguridad industrial por zonas de hacinamiento 2009-2014

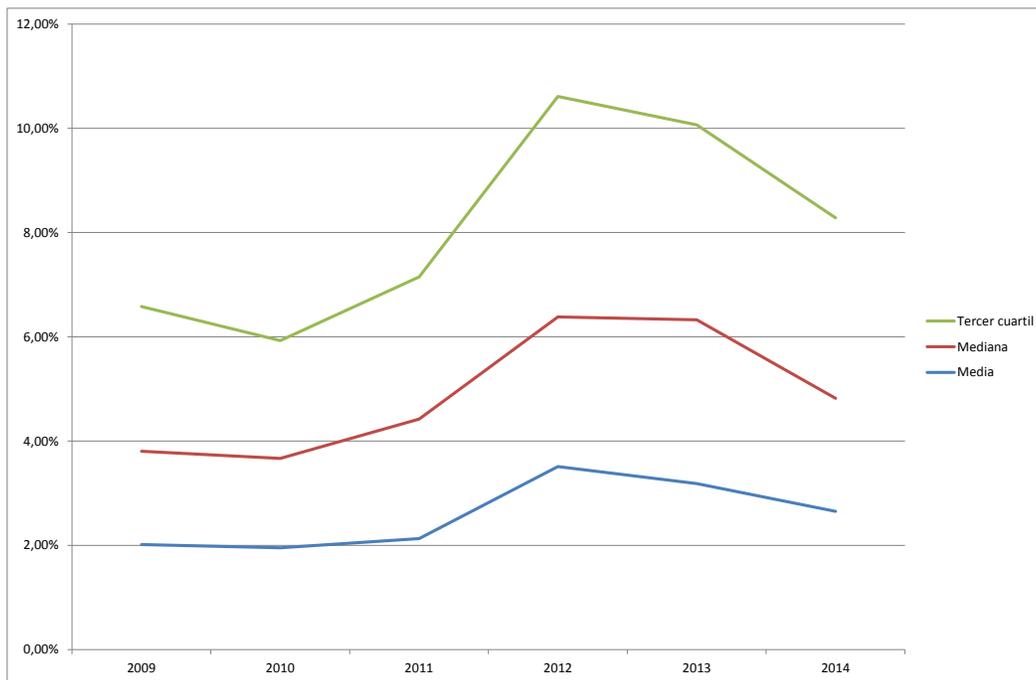


Figura 7. Evolución de la Media, Mediana y tercer cuartil del ROA, 2009-2014

5.1 Análisis de Datos

Los resultados presentados en el estudio de hacinamiento cuantitativo nos indica que solo una empresa presenta rendimientos superiores, como lo es Brillo Institucional, por lo cual existe una asimetría financiera. En el caso de Detalgraf S.A., su rendimiento ha tenido un comportamiento fluctuante con el paso de los años, en donde los primeros 5 años se encontró en la zona de perdurabilidad comprometida, causado por dos robos que generaron grandes pérdidas económicas. Sin embargo, en el año 2014, luego de haber superado la situación anterior, se puede ver que la empresa se encuentra en la zona dos teniendo un desempeño medio.

Por otro lado, el sector no presenta a ninguna empresa en la zona cinco (estado tanático), lo que quiere decir que ninguna empresa presenta un estado de insolvencia económica.

Como conclusión, el sector de distribución de productos de aseo, papelería, cafetería y seguridad industrial presenta una concentración de datos similares. Solo una empresa presenta rendimientos superiores, mientras que las restantes se encuentran entre la zona dos a la zona cuatro. Adicionalmente, con respecto al comportamiento que ha tenido el tercer cuartil, media y coeficiente de variación, están presentando una disminución al pasar de los años.

Con lo anteriormente mencionado, no se podría afirmar que el sector se encuentra en estado de hacinamiento a pesar que tiene varios síntomas, se necesita realizar un estudio por medio de un análisis cualitativo para llegar a tal conclusión.

5.2 Análisis de Hacinamiento Cualitativo

El análisis de hacinamiento cualitativo se desarrollará con el objetivo de determinar el grado de imitación que debe existe en el sector de distribución de productos de aseo, papelería, cafetería y

seguridad industrial. Para lograr esto, se debe estudiar las diferentes variables del marketing Mix, las cuales son: precio, producto, plaza y promoción.

Para poder identificar el poder de imitación en todas las empresas se debe realizar un análisis de las variables del marketing mix, comparándolas entre los competidores de Detalgraf S.A.

Los niveles de calificación para evaluar las variables son:

1. No presenta imitación
2. Imitación Parcial
3. Imitación Total

El porcentaje en el que se dividirá las variables son:

Precio = 40% **Producto = 20%** **Plaza = 15%** **Promoción= 25%**

Tabla. Nivel de imitación – Sector de comercialización de productos de aseo, papelería, cafetería y seguridad industrial.

Tabla 4.

Nivel de imitación

Variable			Empresas			
Tipo	Peso	Necesidades	Detalgraf	Brillo	Edex	Juan d. Hoyos
Plaza	15%	Cobertura nacional	3	3	3	3
		Entrega a Domicilios	3	3	3	3
		Entrega de estadísticas por centro de costos	3	3	3	3
		Entrega Just in Time	2	2	2	2
		Sumatoria	11	11	11	11
		Calificación	1.65	1.65	1.65	1.65

Promoción	25%	Publicidad	3	1	2	1
		Redes sociales	3	3	3	3
		Página Web	3	3	3	3
		Acceso a cuenta preferencial	3	1	3	3
		Descuentos	3	3	3	3
		Sumatoria	15	11	14	13
		Calificación	3.75	2.75	3.5	3.25
Precio	40%	Precios Competitivos	3	3	3	3
		Plazos de Pago	3	3	3	3
		Alternativas de pago	3	3	3	3
		Sumatoria	9	9	9	9
		Calificación	3.6	3.6	3.6	3.6
Producto	20%	Calidad	3	2	3	2
		Productos Ecológicos	3	3	3	3
		Variedad de productos	2	2	3	3
		Innovación	3	3	3	3
		Sumatoria	11	10	12	11
		Calificación	2.2	2	2.4	2.2
Total			11.2	10	11.15	10.7

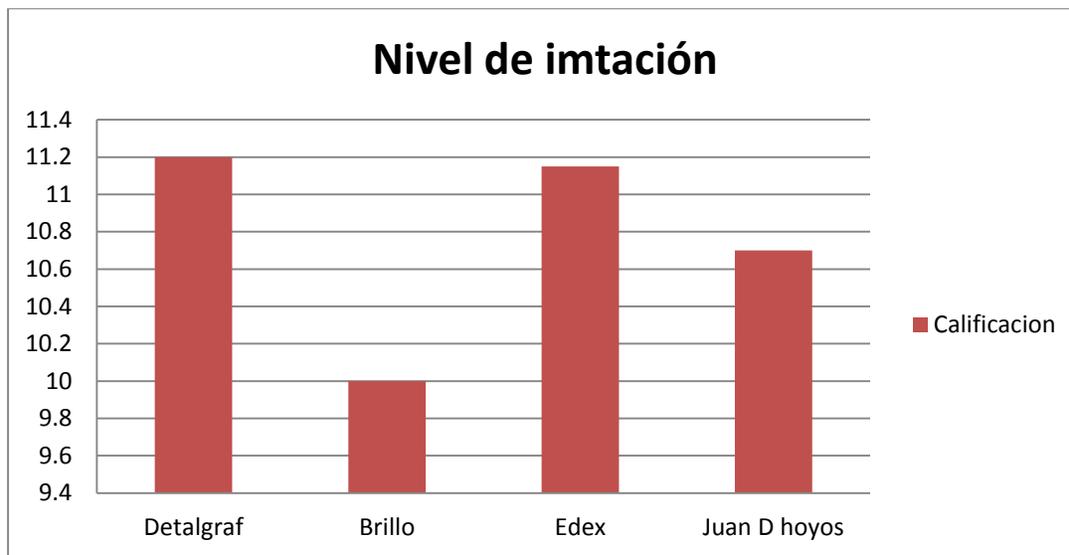


Figura 8. Nivel de imitación en el sector de distribución de productos de aseo, papelería, cafetería y seguridad industrial

Actualmente se presenta un alto grado de imitación en el sector estudiado, las calificaciones reflejan una imitación casi total entre Edex y Detalgraf, lo cual nos indica que existe convergencia en su marketing mix. Mientras tanto Brillo y Juan d Hoyos contiene una imitación menos frente a sus otros dos competidores, es por esta razón que Brillo tiene mejores rendimientos que las otras empresas.

5.3 Determinación del grado de confluencia estrategia:

Se realiza esta determinación sobre el grado de confluencia para poder encontrar el nivel de imitación con respecto a los siguientes aspectos:

Método de Ventas similares: se puede dar una convergencia estratégica en este factor puesto que, al ser empresas comercializadoras, los precios los establecen los proveedores.

- Descuentos similares en los productos.
- Margen de ganancias similares
- Formas de pagos iguales

Proveedores en común: por ser una empresa que comercializa producto y no los produce, estas empresas ofrecen portafolios parecidos en donde es difícil marcar la diferencia con respecto a los productos ofrecidos.

- Proveedores de productos de aseo (Kimberly, Familia, Elite y Suavitel)
- Proveedores de productos papelería (Pelikan y Sanford)
- Proveedores de cafetería (La Recetta y Multidimensionales)
- Proveedores de seguridad industrial (Solmaq y Empaquetaduras y Empaques)

Determinación de factores diferenciadores:

- Servicio a domicilio: la empresa ofrece un servicio a nivel nacional en donde se despacha cualquier tipo de mercancía que el cliente necesite.
- Información: gracias al sistema de información que la empresa posee, permite ofrecerle al cliente el rastreo el pedido con localización exacta.
- Tecnología: la empresa cuenta con un servicio de compra online, en donde genera más eficiencia y claridad en los productos tanto para el cliente como a la compañía.
- Cobertura: el cliente tiene una asistencia de su mercancía a nivel local y nacional, por lo que se maneja centros de costos y convenios con empresas de envíos para que la mercancía no se pierda.

Por medio de este análisis y con respecto a estos criterios se podrá obtener una calificación en donde arrojará el nivel de imitación o diferenciación frente a sus competidores, adicionalmente, se debe asignar un porcentaje de importancia.

Para este proyecto se tuvo en cuenta los factores más importantes y así se le asignó un valor porcentual:

- Proveedores: 35%
- Información: 15%
- Tecnología: 30%
- Cobertura: 20%

En la siguiente Tabla 5, se puede observar el resultado del grado de confluencia estratégica del sector de comercialización de aseo, papelería, cafetería y seguridad industrial.

Tabla 5.

Grado de confluencia estratégica

Variable			Empresas			
Tipo	Peso %	Categoría	Detalgraf	Brillo	Edex	Juan de Hoyos
Proveedores	35%	Precios competitivos	3	3	3	3
		Descuentos	2	3	3	2
		Relaciones	3	2	3	2
		Métodos de pago	1	2	2	2
		Plazos de pago	1	2	1	2
		Poder de negociación	3	3	3	3
		Sumatoria	13	15	13	14
		Calificación	4.55	5.25	4.55	4.9
Información	15%	Tiempo de respuesta	1	2	1	3
		Servicio al cliente	2	2	2	2
		Portafolio de productos	3	3	3	3
		Tipo de información ofrecida por la compañía	2	2	3	3
		Sumatoria	8	9	9	11
		Calificación	1.2	1.35	1.35	1.65

Tecnología	30%	Página web	1	2	1	3
		Instalaciones	1	2	2	2
		Productos innovadores	3	3	3	3
		Redes sociales	3	2	1	3
		Sumatoria	8	9	7	11
		Calificación	2.4	2.7	2.1	3.3
Cobertura	20%	Cobertura local	3	3	3	3
		Cobertura nacional	2	3	2	3
		Tiempos de entrega	1	3	2	3
		Sumatoria	6	9	7	9
		Calificación	1.2	1.8	1.4	1.8
Total			9.35	11.1	9.4	11.65

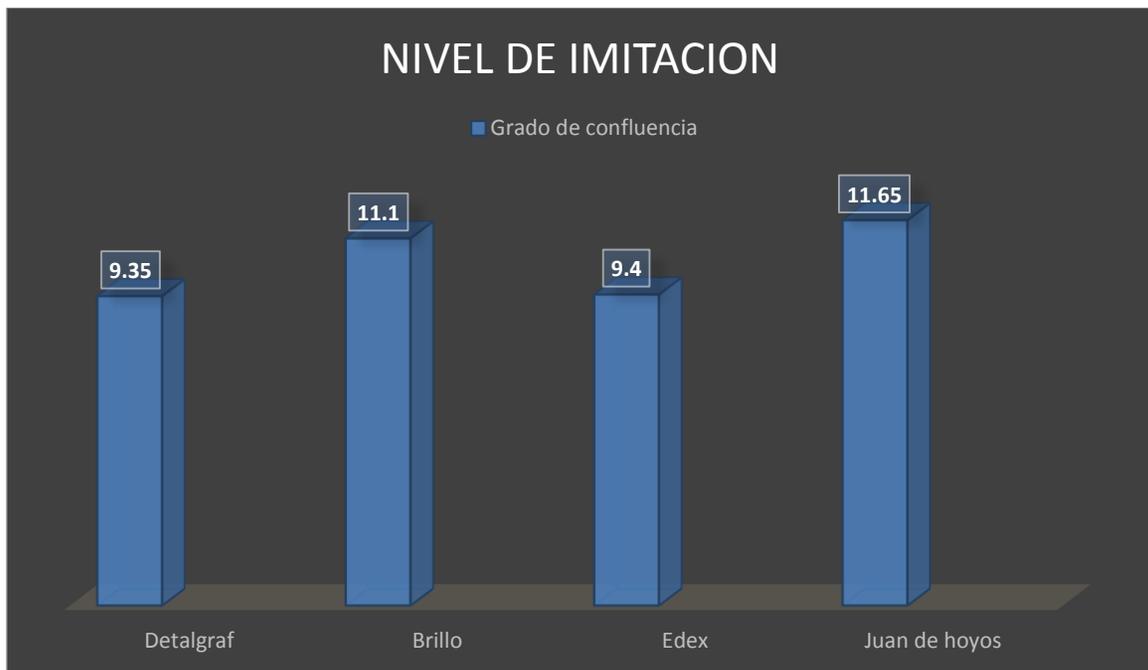


Figura 9. Nivel de imitación en el sector de comercialización de productos de aseo, papelería, cafetería y seguridad industrial.

Como se puede ver en el gráfico, este sector presenta un alto grado de imitación en donde las empresas tienen un comportamiento similar y sólo se diferencian en pequeños factores que no marcan mucho la diferencia en el sector ni en el servicio que prestan a sus clientes.

El grado de hacinamiento que tiene el sector es alto dando respuesta a la asimetría que presenta el sector, para poder salir de este estado se debe mejorar la relación con los proveedores para poder crear una ventaja competitiva y a su vez mejorar con el servicio al cliente puesto que como arrojan los resultados en este sector estas empresas realizan las mismas estrategias con los clientes.

En conclusión, gracias al análisis de hacinamiento en donde nos da una percepción de cómo se encuentra el sector, se puede evidenciar un alto grado de imitación en donde se está generando un hacinamiento entre las empresas, esto puede afectar a las empresas que pertenecen al sector llevándolas a un camino de mortalidad y las compañías solo podrán salir de ese estado creando estrategias que marquen una diferencia en el servicio que prestan para así cumplir con el objetivo de ser perdurables en el tiempo.

Es igualmente importante conocer con una segunda prueba otro enfoque para un análisis del hacinamiento cualitativo, basado en la convergencia estratégica. Como definición, este concepto se da cuando un grupo de empresas terminan desarrollando actividades similares y reflexiones estratégicas parecidas. (Nattermann, 2004). A su vez, está definida cuando un sector se encuentra en una situación envidiable. (Restrepo H. R., 2008), (p.31), Es aquí, cuando las empresas, dejan de tener un valor agregado, pues todas las empresas empiezan a satisfacer las necesidades de sus consumidores, pero ninguna con un diferenciador que le de valor frente a sus competidores. Lo anterior se debe desde el producto ofrecido, como los canales de distribución utilizados y estrategias similares. Llegar a este punto de convergencia, en donde todos hacen lo mismo, que como lo dice Mintzberg et al. (1998), el entorno definido como una interacción entre proveedores, clientes agentes reguladores y competidores llega a generar con el paso del tiempo un complejo y poderoso conjunto de normas o prácticas dominantes y, para ser exitosa, una empresa debe conocer y manejar dichas normas, lo que lleva a adoptar estructuras y prácticas similares.

Para lo anterior, fue creada una forma de identificar y llegar al fondo de la convergencia, llamada “nube de pensamiento”, la cual presenta causas del por qué una empresa llega a este punto, en donde una de las salidas más comunes, es empezar a competir en una guerra de precios.

Para empezar con el proceso de las nubes de pensamiento, se debe identificar los efectos indeseables de la organización a evaluar. Los efectos indeseables son acciones que la empresa realiza, sin la intención de llegar a un resultado negativo, más sin embargo por el entorno y su falta de planeación estratégica, se llegan a los resultados con efectos negativos o indeseables. El análisis siguiente es un estudio micro (interno de la empresa).

5.4 Efectos indeseables

- La empresa no cumple con las fechas y pedidos de los clientes
- Altos niveles de endeudamiento
- La empresa cuenta con poca liquidez
- Altos niveles inventarios
- Escasa comunicación interna de la empresa

Como un modelo de Teoría de restricciones (TOC), se seleccionan los tres efectos que a consideración tienen un porcentaje de afectación directa para la empresa, y se desarrolla una nube por efecto.

Nubes

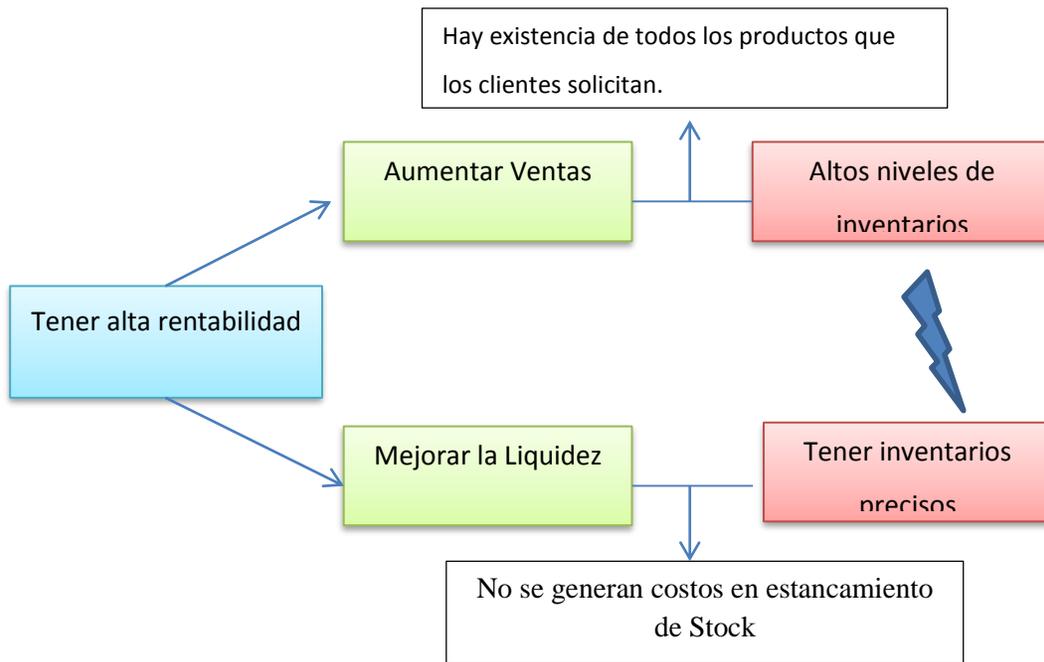


Figura 10. Primera nube

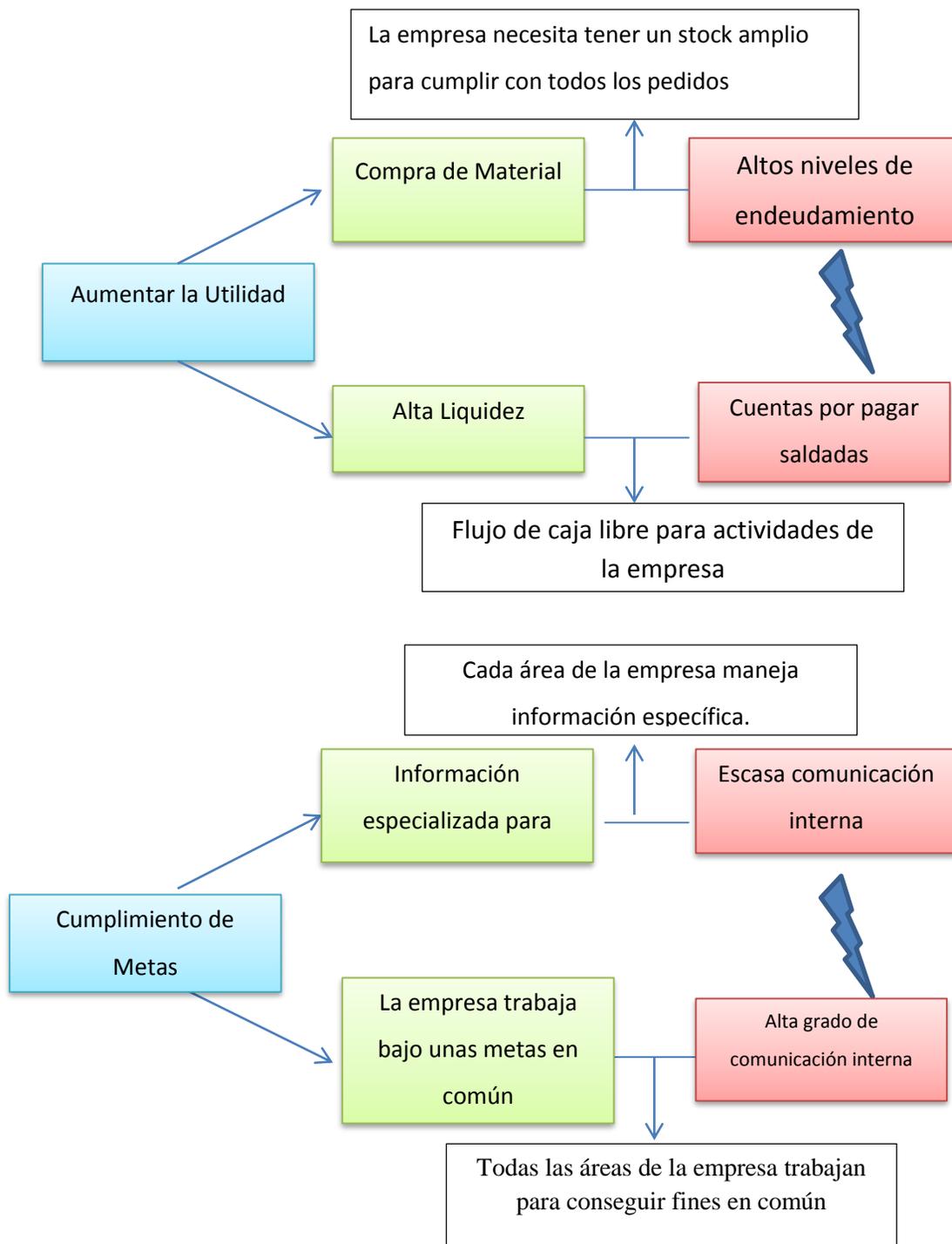


Figura 11. Segunda Nube

Luego del desarrollo de las nubes de pensamiento, se llega a las prácticas que realmente están afectando y generando restricciones, y las siguientes son las restricciones identificadas.

5.5 Restricciones

- Fallas en la producción: la empresa maneja negocios con organizaciones grandes que en cualquier momento pueden decidir cambiar de proveedor, por esta razón es importante entregar pedidos a tiempo.
- Administrar de manera equivocada la caja: la empresa no maneja de manera adecuada la fluidez de su negocio, no tiene buen control de pedidos y envíos.
- Escasa comunicación interna: al presentarse fallos en la comunicación interna de la empresa no es posible tener un funcionamiento óptimo, ni satisfacer al cliente de forma eficiente.
- Acumulación de inventarios: tener grandes cantidades sin vender en las bodegas es un costo adicional que no le permite a la empresa la fluidez de caja.

Siguiendo el proceso realizado para identificar la convergencia estratégica, se llega a la herramienta del Árbol de realidad actual, el cual es una mezcla de los efectos indeseables, con el fin de deducir cuales son las causas de los errores cometidos por Detalgraf S.A., el cual se inicia de una meta que tiene la alta gerencia, para terminar con el problema número uno de la organización, que en este caso da como uno de los factores principales causantes de los efectos indeseables de la empresa Detalgraf S.A., los altos niveles de inventarios.

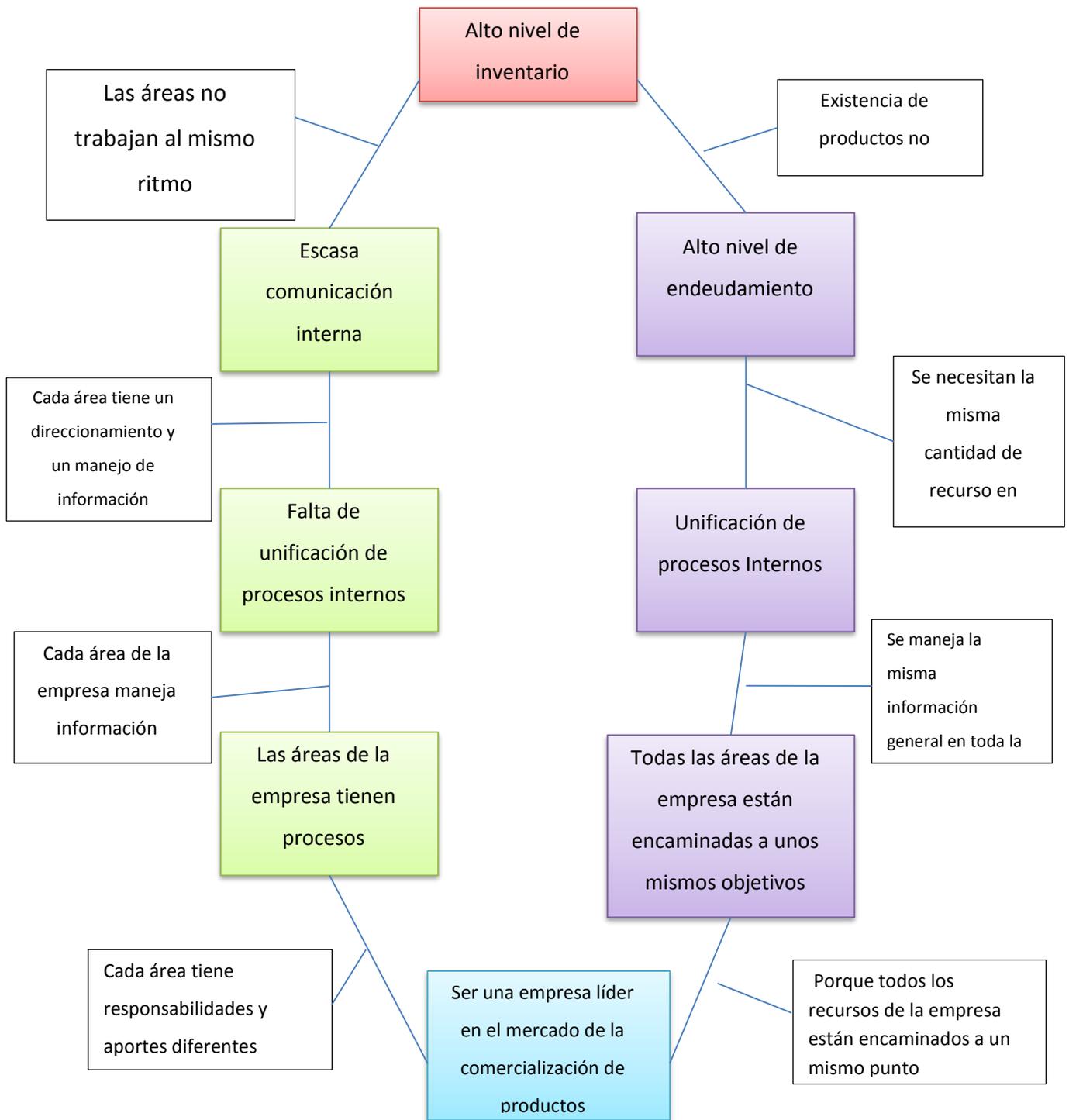


Figura 12. Árbol de Realidad Actual

5.6 Restricción y Dirección de la Solución

La restricción se encuentra en que no se ha logrado establecer una comunicación entre las diferentes áreas de la empresa, debido a que existen unas grandes barreras. Esto se debe a que la empresa nunca ha tenido un seguimiento y mejoramiento en las estrategias por parte de la gerencia en cuanto a la unificación de información y procesos internos. Este problema se evidencia principalmente en la comunicación del área comercial y pedidos, puesto que se solicitan pedidos inexistentes como también se incurren en fallas en las cantidades requeridas. Como consecuencia de las restricciones anteriores, se desprenden problemas como el alto almacenamiento de inventarios, devoluciones por fallas en los pedidos y pérdidas de cuentas y clientes, generando así que el nivel de endeudamiento aumente y las utilidades de la empresa no sean las esperadas.

Para encaminarse a la solución es importante tratar de explotar esta restricción al máximo; removiendo las limitaciones, es decir analizando mejor la manera en que se realizan los pedidos. Si se mejora la comunicación interna de la compañía se puede llegar a tener en cuenta como primera instancia el pedido que realiza el cliente final, de esta manera ese mismo pedido se debe realizar al proveedor inicial, ya que la empresa no realiza pedidos de productos al por mayor, sino generados por la demanda. Lograr realizar este sistema puede ayudar a que la compañía logre establecer un punto óptimo de almacenamiento de productos y no continúe almacenando productos que se demoran mucho tiempo en ser despachados o que simplemente nunca se realizara ese despacho por el simple hecho de que ningún cliente lo solicitó.

Tabla 6.

Restricciones

PASO	DESCRIPCIÓN
Identificar	<p>La restricción se encuentra en que no se ha podido lograr la integración de la comunicación en todas las áreas de la empresa, debido a que no hay un seguimiento, control y monitoreo por parte de la gerencia acerca del “ritmo” con el que cuenta cada área.</p>
Explotar	<p>Mejorar la comunicación tanto interna como externa de la empresa enfocado a clientes y proveedores, en donde la empresa tenga siempre claro cuál es el pedido inicial del cliente para realizar una retroalimentación de esos pedidos minimizando riesgo de errores y finalmente realizar el respectivo pedido al proveedor y despacharlo al cliente.</p> <p>Este pedido que llegará a la empresa para luego ser despachado al cliente, al haber tenido una retroalimentación y seguimiento previo, no generará devoluciones ni pérdidas.</p>
Elevar	<p>Invertir en más personal el cual se encargue de la supervisión de todos los pedidos, los cuales hagan reportes antes de comprar al proveedor y así evitar errores en los pedidos.</p> <p>Aumentar el control y supervisión hacia la parte comercial, el cual tenga base en lo que se le ha vendido al cliente, para así pedir lo mismo al proveedor.</p> <p>Realizar reuniones mensuales con cada cliente, para así tener claridad de futuros pedidos y evitar errores que puedan estancar a la empresa por falta de productos o por el contrario con un aumento de stock.</p> <p>Aumentar el personal de supervisión en alistamiento y despacho, para tener mayor control de los pedidos, generando así valor agregado para el cliente final.</p>

6. LEVANTAMIENTO DEL PANORAMA COMPETITIVO

El paso a seguir luego de haber realizado el estudio de hacinamiento, es el levantamiento del panorama competitivo, el cual tiene como fin la identificación de oportunidades, también llamadas manchas blancas. Éste, es usado en la estrategia, para referirse a una concepción más amplia del panorama de las actividades de una empresa, buscando cubrir un segmento del sector industrial, integración, mercados geográficos servidos, y la competencia coordinada de los sectores industriales relacionados. (Restrepo H. R., 2008), (p.31).

Así, la búsqueda de nuevos espacios y oportunidades para una empresa, son factores claves de éxito para su desarrollo, ya que inducen a la innovación, por lo que hay una identificación de una mancha blanca. Este concepto es definido como espacios de mercado no atendidos o débilmente atendidos, a las que pueden las organizaciones orientar sus esfuerzos, con propuestas de mercado traducidas en relaciones producto/mercado/tecnología/ usos únicos o difícilmente imitables. (Restrepo H. R., 2008), (p.22).

La identificación de las manchas blancas en un sector con tanta convergencia e imitación, es necesaria para que el mercado genere nuevos escenarios, de las cuales se pueden sacar ventajas comparativas y competitivas altas, aumentando la fuerza en el mercado y generando mayor fidelización frente a los consumidores. El levantamiento de panorama competitivo permite lograr una mejor posición estratégica dentro del sector, que surge de tres fuentes diferentes: Posicionamiento basado en la variedad, posicionamiento basado en las necesidades y posicionamiento basado en el acceso. (Porter, 1999).

Un concepto clave en el tema del panorama competitivo, y en donde pocas empresas junto con su fuerza laboral e intelectual logran dar un cambio al camino de imitación que se está llevando, es el concepto de la innovación. La generación de nuevos modelos de negocio, la generación de valor para el cliente y el ir más allá de lo que se tiene para reinventar y revolucionar un mercado para atender más necesidades, son acciones que van de la mano con este concepto, el cual es base del crecimiento exponencial de las empresas líderes del mercado, que no tomaron el camino de la imitación, sino que fueron más allá, generando cambios y manchas blancas a explotar.

6.1 Estructura del panorama competitivo.

El panorama competitivo, como herramienta es utilizada para la toma de decisiones en un ambiente organizacional. Se tienen dos opciones para el desarrollo de esta herramienta, opciones que utilizan los mismos tres vectores que será explicados a continuación, basados en el texto Análisis estructurales de sectores estratégicos de Restrepo y Rivera.

Variedad del Producto: incluye la totalidad de productos o servicios que se ofrecen en el sector estratégico para satisfacer sus necesidades o deseos.

Necesidades. Definidas como la adquisición del deseo, lo que esta normalizado; cubre lo que ya no produce placer, pero cuya no satisfacción sería inaceptable, porque es el dominio de lo normal. (Guillaume, 1974).

Canales de distribución: es la colocación, comprende las diferentes actividades que realiza la empresa para que el producto sea accesible y esté en la disposición de los consumidores objetivo. (Kloter, 1993)

La matriz elegida, fue la Matriz T, en la cual gracias a una previa encuesta realizada a varios expertos del sector, se pudo llegar a la identificación de las manchas blancas. El modelo fue extraído del libro Análisis estructural de sectores estratégicos.

Tabla 7.

Encuesta

Nombre	
Empresa	
Dirección	
Teléfono	
Mail	
Qué tipo de productos o servicios ofrece su empresa?	

Cuales características la diferencian de las demás empresas del sector?	
Quienes son los usuarios de sus productos?	
Quienes son sus compradores? Características	
Que necesidades satisfacen sus productos o servicios en sus compradores?	
Que necesidades satisfacen sus productos o servicios a sus usuarios?	
Que canales de distribución utiliza?	

Empresas que respondieron la encuesta:

- Detalgraf S.A.
- Brillo
- Edex
- Juan de hoyos

6.2 Vector de necesidades

- Portafolio de sus productos: diseño de ofrecer sus productos y la forma en como se le ofrece al cliente.
- Normas de calidad: se debe tener acreditación de calidad por entes especializados.
- Normas de seguridad: se debe plan de contingencia relacionado con la seguridad de los empleados.
- Satisfacer a sus clientes: la opinión del cliente sobre el servicio ofrecido.
- Resultados de ventas: ventas netas de cada mes.
- Cobertura: nacional en donde se ofrece el servicio.

- Comodidad: el cliente debe estar satisfecho con las instalaciones del punto de venta.
- Parqueadero: el punto de venta debe ofrecer el servicio de parqueadero para sus clientes.
- Promociones: estrategia de mercadeo para tener mayor participación en el mercado.
- Innovación: ofrecer nuevos servicios y productos del negocio de comidas rápidas.
- Precio: el precio que estipule el lugar debe ser igual a la satisfacción del cliente.

6.3 Vector de variedades

- Productos de calidad: ofrecer productos que sean eficientes para los clientes.
- Distribuidores: dar al cliente gran variedad de productos.
- Variedad de productos: ofrecer un portafolio amplio de productos.
- Servicio de venta online: tener el servicio de venta de productos por medio de la página web.
- Capacitaciones del uso de los productos: tener el servicio para poder capacitar a los clientes sobre el adecuado uso del mismo.

6.4 Vector canales de distribución

- Venta directa: se le ofrece el producto cliente – comercializadora.
- Catálogos: dar información sobre los productos que ofrece.
- Domicilio: dar la posibilidad al cliente por medio de un teléfono de hacer sus pedidos desde su casa.
- Página web: dar la posibilidad al cliente por medio de la web de hacer pedidos desde su casa.
- Aplicación: dar la posibilidad al cliente por medio de un Smart phone de hacer pedidos desde su casa.

6.5 Matriz T

NECESIDADES DEL USUARIO /CAN	Portafolio de sus productos	D-E	J-E-D	D-B-E	D-B	
	Normas de calidad	D-E-J-B		D-E	D-B	
	Normas de seguridad				D-B	
	Satisfacer a sus clientes	D-E-J-B	D-E-J-B	D-E-J-B	D-E-J-B	D-E-J-B
	Resultados de venta	D-E-J	B-J	E-J-B	D-B	
	Cobertura	D-E-J-B	D-E-J-B	D-E-J-B	D-E-J-B	D-E-J-B
	Comodidad	D-E	D-E	D-E-J-B	D-B	
	Parqueadero	D-E-J-B	D-E-J-B	D-E-J-B	D-E-J-B	D-E-J-B
	Promociones	D-E-J	D-E-J	D-E-J	D-E-J	D-E-J
	Innovación					
	Precio	D-E-B	D-E-B	D-E-B	D-E-B	D-E-B
CANALES	VARIEDADES	PC	DB	VP	SO	CP
	Venta directa	D-E-J-B	D-E-J-B	D-E-J-B	D-E-J-B	D-E-J-B
	Catalogo	D-E-B	D-E-B	D-E-B	D-E-B	
	Página web	D	D-B	D-B	D-B	D
	Aplicación					
	Domicilio	D-E-J-B	D-E-J-B	D-E-J-B	D-E-J-B	D-E-J-B

Figura 13. Matriz T

- PC: Productos de calidad
- DB: Distribuidores
- VP: Variedades de producto.
- SO: Servicio de venta online
- CP: Capacitaciones de los productos

6.6 Manchas Blancas

- Las manchas blancas que se encontraron en el siguiente estudio, empiezan por la primera variable de capacitaciones de los productos en donde se podría tomar como una ventaja, ya que al capacitar al cliente en la forma correcta de uso se puede generar un control de venta con los productos que sean más rentables. Se encontraron que las empresas analizadas no tiene ningún grado de innovación frente al servicio con sus competidores. Otra mancha blanca que se encontró es la falta de aplicaciones móviles para poder generar pedidos por parte del cliente, este servicio podría ahorrar mucho dinero ya que no necesitaría vendedores para administrar las cuentas de los clientes. Por último, se considera que una especificación en el catalogo online o físico de los productos podría ayudar a una elección correcta por parte de los clientes, minimizando las devoluciones.
- Hay dos vectores de necesidad las cuales ninguna empresa le ha dado importancia suficiente y por ende existen manchas blancas. (Innovación y aplicaciones móviles).
- Cuando se va a canales de distribución, la gráfica muestra que ninguna empresa opta por vender sus productos por medio de aplicaciones para Smartphone.

7. ANÁLISIS ESTRUCTURAL DE LAS FUERZAS DE MERCADO EN TIEMPO REAL

Para empezar este análisis, se debe tomar como base el trabajo desarrollado por Michael Porter, las cuales son: 1) nuevos participantes, 2) proveedores, 3) competidores de la industria, 4) sustitutos, 5), compradores.

La razón por la cual se debe hacer este análisis, es porque hay empresas- Detalgraf S.A.,-que desean comprender la lógica sectorial y las razones por las que su rentabilidad se difumina en el tiempo, o tener calidad sobre el sector propicio para comprar o desarrollar flujos de inversión directa como consecuencia de una decisión estratégica de diversificación por conglomerado. (Restrepo H. R., 2008). (p. 22). Por lo anterior, es de gran ayuda conocer, identificar y comprender las cinco fuerzas de mercado para que la alta gerencia tenga una contextualización de todos los escenarios que están directamente relacionados con su actividad comercial, sus planes y proyectos a mediano y largo plazo para llegar a ser líderes en el sector. La información presentada a continuación es tomada de libro Análisis Estructural de Sectores Estratégicos.

7.1 Riesgos de ingreso

Primer inductor:

- Barrera de entrada por costo.
- Barreras de entrada por posicionamiento
- Barreras de entradas que no caben en las dos categorías anteriores.

Segundo inductor: intervención de los Gobiernos

Tercer inductor: la respuesta de los rivales.

- Los proveedores
- Competidores de la industria
- Sustitutos

- Compradores.
- Riesgo de Ingreso.

La primera fuerza, llamada Riesgo de Ingreso la cual basa su análisis en el riesgo que se tiene si se da la entrada de un nuevo competidor al sector de la empresa a estudiar, la oportunidad llegada y dificultades para un nuevo ingreso de un competidor, las causas que esto genera, como porciones menores de mercado, imitación, convergencia y consecuencias a mediano plazo como lo son la baja rentabilidad y competitividad.

7.1.1 Primer inductor

7.1.1.1 Barreras de entradas por costos.

Las barreras de entrada, están divididas en dos según Restrepo y Rivera. La primera es la barrera de entrada asociados con las economías a escala, en donde la existencia de mercados de gran tamaño es sensible al precio, a los cuales se dirigen bienes estándares de alto rendimiento. (Restrepo L. F., 2004). Hoy en día, la gran mayoría de sectores, -excluyendo sectores con bienes y servicios de lujo- trabajan como estas economías, las cuales basan su actividad y competitividad en los bajos costos, con el fin de crear una barrera para dificultar la entrada a nuevos posibles competidores, y a su vez crea una baja inversión para que el sector no tenga intervención externa.

La segunda está basada en costos bajos no asociados a economías a escala, que en otras palabras se traduce en que son costos bajos causados por efectos tales como alto aprendizaje organizacional o acceso privilegiado por algunas empresas a mejores costos de materias primas o procesos de producción especiales. (Restrepo H. R., 2008), (p.31). Este caso se da más cuando hay un sector en el que existe ya un patrón de líderes en un sector, los cuales gracias al proceso realizado de aprendizaje, conocen y tienen mejores costos en toda la cadena de valor para la producción de un bien o la prestación de un servicio, y causan dificultades a la hora de la entrada de un nuevo competidor.

Para el sector institucional de comercialización de los productos, sector al cual pertenece Detalgraf S.A., se llega a la conclusión que las barreras de entrada no son altas para nuevos competidores e inversiones, pues es un sector que no fabrica los productos comercializados, por lo que un inversionista con alto capital, puede entrar a hacer nuevas alianzas con los proveedores más reconocidos del sector, y quitar parte del mercado a sus competidores. Es válido afirmar que para crear una empresa comercializadora hay que tener una alta inversión y no se llega al punto de entrar a economías a escala pues como ya se explicó anteriormente, no hay costos de producción manejados directamente por las comercializadoras, sino que dependen de los costos y precios de los fabricantes.

Por el contrario, la tarea de las comercializadores a la hora de comprar los productos, es un contacto directo con los productos, los cuales se convierten en proveedores, y en donde escenarios tales como el incremento del dólar hace que por una TRM alta, los productos importados suban de precio tanto para la comercializadora, como también para el consumidor final.

7.1.1.2 Barreras de entrada por posicionamiento

Por tener un mercado en donde no hay un competidor el cual tenga más del 51% del mercado, ni una preferencia única por parte de los consumidores, y clientes, no hay una barrera de entrada por posicionamiento, pues el mercado está segmentado y todos los integrantes principales tienen una participación en el mercado.

Hasta el momento, no se ha tenido una comercializadora top, que controle la gran mayoría de mercado. Detalgraf S.A., gracias a su trayectoria, productos y servicios se ha manteniendo como una empresa líder en el sector, la cual comparte fuerte competencia frente a otras empresas, más sin embargo no es única en el top of mind de los clientes y consumidores finales.

7.1.1.3 Barreras de Entrada No clasificadas por los rubros anteriores.

Como se dijo anteriormente, los niveles de inversión para poder entrar a competir con los líderes del sector institucional de comercialización de productos, se debe tener una alta inversión pues se tiene el manejo de grandes cuentas, las cuales demandan pedidos semanales de gran cantidad y diversificación de productos. Para esto, se debe tener capital para la compra de los productos, una amplia bodega y capital humano de calidad.

7.1.2 Segundo Inductor. La intervención de los gobiernos

No hay hasta el momento ninguna regulación ni protecciones del gobierno para la entrada de nuevos competidores, más allá de las normales a la hora de la realización del trámite para la consolidación de una empresa legal para cualquier actividad. Al no haber un monopolio de ningún actor, no se ha tenido que realizar leyes anti-monopolio.

Claro está que los aranceles como todo negocio en el que los productos que se quieren comercializar son importados, existen. Los productos con más alta calidad del sector institucional de comercialización de productos, y con mayor dificultad a la hora de regulaciones son los productos químicos, los cuales la gran mayoría provienen del exterior y deben cumplir con lo estipulado con la DIAN y los incoterms a la hora de la importación.

7.1.3 Tercer Inductor: La respuesta de los rivales

Para entrar a ser parte de un nuevo sector y competir en el mismo, se debe tener en cuenta tres rubros los cuales son presentados por los autores Luis Fernando Restrepo y Hugo Rivera en su libro, Análisis Estructural de Sectores Estratégicos. Los rubros son: La liquidez del sector, la capacidad de endeudamiento y el potencial de crecimiento sostenible.

Detalgraf S.A., se encuentra en un sector donde el sostenimiento de una empresa se da gracias a las cuentas que se manejen, con unos recursos amplios. Por lo tanto, la supervivencia de un nuevo competidor en este sector será dado por la calidad con la que maneje tanto sus recursos, sus clientes y proveedores. Es válido aclarar que el nivel de endeudamiento de las empresas de este sector es muy alto, pues hay temporadas de alta demanda de productos, en donde las empresas tienen que ir a buscar a los bancos cuando no hay el capital suficiente para comprar los productos a vender, y cuando no hay un rápido y efectivo cobro de cartera. Lo dicho anteriormente es un reflejo de un adecuado manejo del recurso capital, pues al no haber un seguimiento y cobro de cartera eficiente, no habrá liquidez para la empresa.

7.1.3.1 Los proveedores

Los proveedores juegan un papel crucial cuando en el sector las empresas no son las productoras de los bienes a comercializar. En el sector a estudiar, se manejan proveedores nacionales e internacionales, dependiendo de la línea a manejar. Es claro que el manejo de un proveedor al cual hay que hacerle la importación de los productos lleva más trabajo y cuidado que uno proveedor nacional. A continuación, se hará un análisis del poder de los proveedores y el papel que juegan estos actores en la cadena de valor del sector de comercialización institucional.

Grado de concentración: no hay un dominio ni monopolio ya sea por poder o por calidad en el sector, por lo que hay un nivel bajo y medio de concentración. Lo cual indica que se dé un medio poder de negociación entre proveedores y empresas comercializadoras. Es necesario aclarar que, por líneas, como la línea de químicos y aseo personal, son líneas las cuales se maneja un alto poder de negociación por parte de los proveedores, por su alto grado de calidad de productos y por la importación de los mismos.

Posición de sustitutos: tomando como base el producto, en la gran mayoría de líneas existen productos sustitutos que reemplacen los productos comercializados, pues en la gran mayoría de líneas se manejan productos de aseo, papelería, seguridad industrial entre otras sin embargo las empresas tienen productos específicos que envían en las cotizaciones.

Nivel de Ventaja: al estar en un sector de comercialización de productos, las empresas venden los productos a otras empresas, más no a la totalidad del mercado. Por lo siguiente, no hay un alto nivel de ventaja para el sector, porque empresas como cadenas de superficies (Éxito, Carulla, Jumbo) son las que más porcentaje de participación tienen frente a los proveedores.

Información del proveedor sobre el comprador: En este rubro, se debe separar los productos importados a los productos nacionales. Las listas de precios de los productos a importar están en un precio el cual está en constante oscilación pues la TRM no ha tenido un comportamiento uniforme. Por parte de los productos nacionales, hay una clara lista de precios, más sin embargo no es la misma para todas las empresas compradoras pues influye de manera significativa el volumen de compra, tipo de negociaciones que maneja la empresa, forma y plazo de pago.

7.1.3.2 Competidores de la Industria

Porter hace de la tercera fuerza una muestra de la intensidad que hay en el sector en cuanto a la rivalidad y a los modos los cuales llegan las empresas para obtener ventajas competitivas frente a sus competidores.

Tabla 8.

Competidores de la industria

		A	MA	E	MB	B	I
1	Nivel de concentración		x				
2	Nivel de costos fijos			x			
3	Velocidad de crecimiento del sector			x			
4	Costos de cambio		x				
5	Grado de Hacinamiento	x					
6	Incrementos de la capacidad						
7	Presencia Extranjera		x				
8	Nivel de barreras de salida				x		
	a). Activos especializados.		x				
	b). Costos fijos de salida		x				
	c). Inter-relaciones estratégicas					x	
	d). Barreras emocionales			x			
	e). Reestricciones Sociales- Gubernamentales				x		
	Evaluación Final	A	MA	E	MB	B	I
		1	5	3	2	1	0
	Nivel de rivalidad entre competidores existentes	9%	45%	27%	18%	9%	0%
	Promedio de Fuerza	18%					

Basándonos en un modelo de evaluación tomada por el libro Análisis estructural de sectores estratégicos, podemos ver el alto hacinamiento que hay en el sector, lo que desencadena índice bajo de diferenciación estratégica, pues no hay empresas que salgan a buscar la diferenciación como base para la innovación. Por esta razón, este trabajo de grado se realiza, por la necesidad de una empresa la cual, por no tener una diferencia estratégica frente a sus competidores, está realizando lo mismo y no hay un potencial extra ni un valor agregado generado para los clientes finales.

- Sustitutos
- Compradores.

Se analizará la fuerza de compradores para determinar el poder de negociación del comprador en el sector estratégico. (Restrepo H. R., 2008), (p.23). En el sector de Detalgraf. S.A., las características más recurrentes son las siguientes:

- Sensibilidad al precio por parte de los compradores: Poder de negociación alto para el cliente. El cliente está en la constante búsqueda de la baja de precios, ya sea por la TRM o por la modalidad y tiempo de pago a realizar.
- Grandes lotes de productos hacia los compradores. Poder de negociación alto para el cliente. Las grandes cuentas tienen un poder de negociación alto, pues son las que piden en grandes cantidades los pedidos de productos.
- Bienes sustitutos disponibles en el mercado: Al ser un sector en el que las características de los productos no son patentadas ni exclusivas, los productos sustitutos para el cliente los puede encontrar en el mercado, con un fácil acceso, lo que indica un poder de negociación alto para el cliente.
- Cambio de un producto de un vendedor a otro: Es uno de los escenarios más comunes pues no se tiene la exclusividad de las cuentas en la gran mayoría de empresas, lo que genera un poder de negociación alto para el cliente.
- Integración hacia atrás: Es un rubro en el que se le da la alto poder de negociación al proveedor, pues no hay empresas (compradores) que fabriquen sus propios productos.

Se puede entonces observar que después de un análisis de las cinco fuerzas de Porter, se comprueba el alto grado de hacinamiento que se tiene en el sector, pues hay un gran número de empresas, las cuales manejan el negocio de una manera estratégica similar, las barreras de entrada son bajas, pues como se dijo, un nuevo competidor puede ingresar al sector, con capital y lograr segmentar aún más el mercado. Lo anterior conlleva a que haya imitación y convergencia.

El poder de negociación para los compradores en la mayoría de escenarios estudiados es alto, pues no hay innovación. Sin embargo, esta la opción de explotar las manchas blancas, que son grandes oportunidades para generar cambios, un nuevo rumbo de participación en el mercado. Esto generaría un mayor grado de negociación para las empresas del sector y una nueva reorganización del mercado para las empresas que logren ir más allá de lo que se está haciendo hoy día.

8. ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

Recogiendo la información generada por el análisis estructural de sectores estratégicos y el método de teoría de restricciones, se comenzará a elaborar un plan estratégico que ayuda a la empresa a tener unas estrategias claras para poder demostrar una diferenciación frente a sus competidores.

Lo que primero nos enfocaremos es en la visión y misión que tiene la empresa para así poder crear estrategias que encaminen a los objetivos de la empresa.

8.1 Misión

DetalGraf S.A., brinda productos de la más alta calidad, a precios justos y con un excelente servicio al cliente, mereciendo la confianza y credibilidad plena de sus colaboradores, clientes y proveedores, a través de la prestación de un servicio oportuno y con un personal altamente calificado.

8.2 Visión

Detalgraf S.A., para el año 2018 será una empresa líder y en continuo crecimiento a nivel nacional en la comercialización de productos institucionales de: Aseo, Cafetería, Papelería, Tintas, Tóner, Seguridad Industrial y Servicios Especializados, posicionándonos con los más altos estándares de calidad y estableciendo alianzas estratégicas de mercado con nuestros clientes que perduren en el tiempo, guiados por los valores corporativos y el trabajo en equipo de nuestro personal.

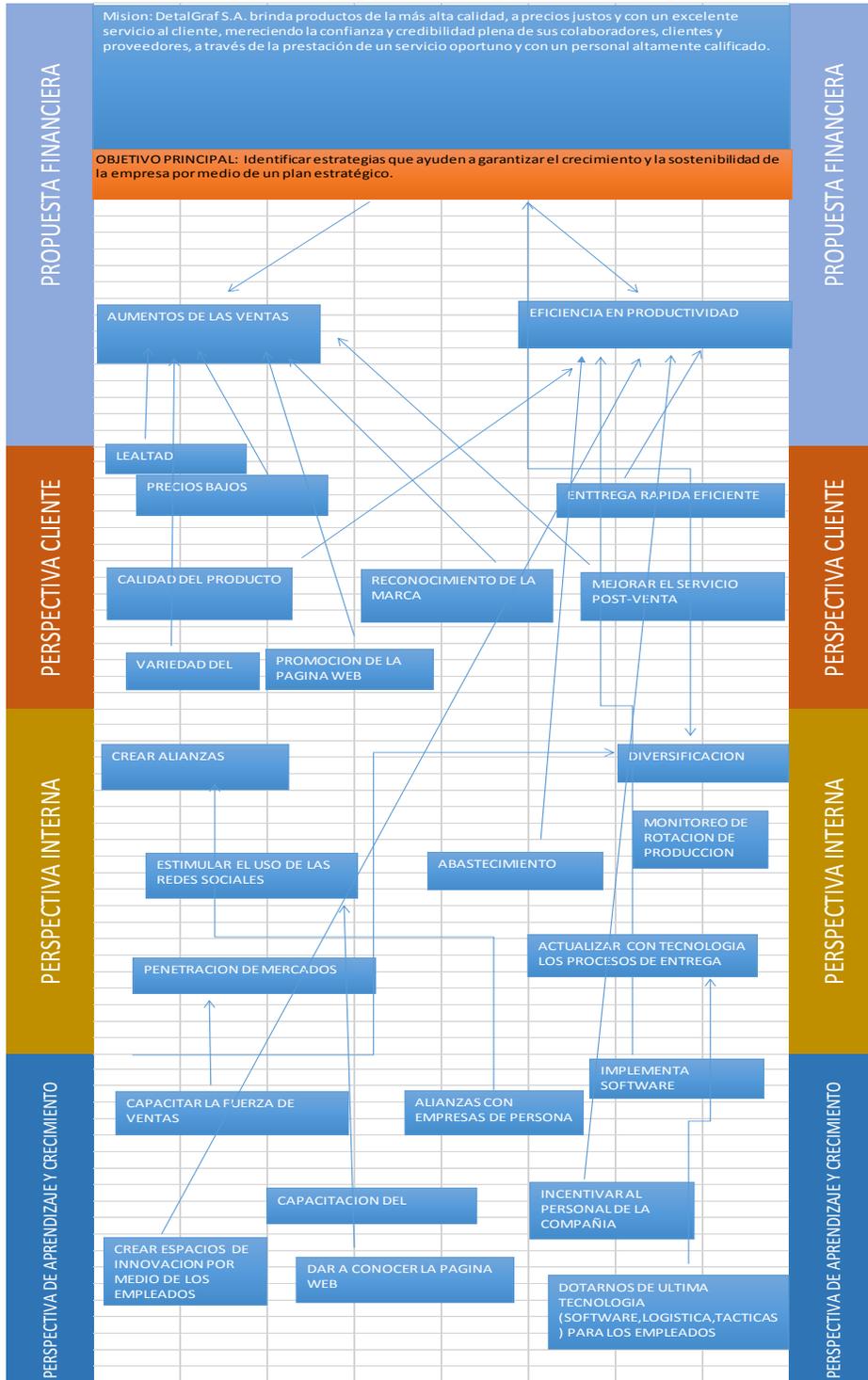
Seguido de esto comenzaremos hacer un análisis basándonos en la información anterior en donde podremos ver por medio de un DOFA como se encuentra Detalgraf S.A., en el mercado y también internamente.

Con los datos que nos da el DOFA vamos a crear un mapa estratégico que nos ayudara a dar una visual de las posibles estrategias que podría aplicar la empresa Detalgraf S.A.

8.3 Matriz DOFA

MATRIZ DOFA			
		DEBILIDADES	FORTALEZAS
		1 Falta de conocimiento del cliente y portafolio	1 Conocimiento de la compañía
		2 Falta de Innovación en procesos y servicios	2 Reconocimiento por los clientes
		3 Falla en el canal de comunicación dentro de la empresa	3 Buenas Herramientas de trabajo
		4 Gestión financiera (costos financieros sobregiros y préstamos, rotación de cartera, margen bruto estrecho)	4 Portafolio integral
		5 Deficiencia en la elaboración y presentación de informes de gestión	5 Buena flota de transporte para la distribución en Bogotá.
		6 Falta de promoción para la compra de productos por página web	6 Buen ambiente laboral
		7 Alto nivel de imitación frente a sus competidores	7 Buen sistema de información
		8 No existe poder de negociación de precios con los proveedores	8 Conocimiento de la competencia
		9 Falta en el alistamiento de pedidos	9 Capacitación de personal
OPORTUNIDADES	1 Importación de productos	POSICION (DO)	POSICION (FO)
	2 Desarrollo de zonas geográficas	E1;D1,D2,D3;O3: Capacitación al personal.	F4,F5,F7;O1,O2:Diversificación concéntrica.
	3 Crear centros de operación en otras ciudades	D4;O3,O4: Desarrollo de mercado.	F7,F2,F5;O3:Penetración de mercados.
	4 Explorar nuevos sectores	D6,O4: Promoción pagina web	F1,F4,F5;O4: Fusión con empresas de distribución.
AMENAZAS	1 Competencia desleal	POSICION (DA)	POSICION (FA)
	2 TLC	A1,A2,A3,A4,A6;D4:Fusion con empresas importadoras que ofrezcan el mejor servicio .	F1,F2,F3,F4,F5;A1,A2,A3,A4,A5: Crear fidelización por parte del cliente y proveedor.
	3 Impuestos que disminuyen el margen	A5;D3:Integracion hacia delante.	F7;A6: Estrategia mixtas para eliminar a los clientes que generan perdidas en la compañía.
	4 políticas de los proveedores (variación de precios sin previo aviso)		
	5 Infraestructura vial		
	6 Situación financiera de los clientes		

8.4 Mapa estratégico



8.5 Estrategias

- Distribución a nivel nacional de todo el portafolio de la empresa.
- Ampliación de horarios de los empleados por medio de doble jornada para cumplir con la filosofía de la empresa “justo a tiempo y completo”.
- Bajos precios por medio de negociaciones con los proveedores más importantes.
- Combinación de marketing mix.
- Penetrar al mercado de abarrotes ya que puede generar un incremento en ventas con nuevos clientes.
- Capacitación al personal de venta sobre el portafolio que ofrece la compañía.
- Incremento de las actividades promocionales.
- Mejorar la calidad del servicio hacia el cliente por medio de un servicio post venta que ayude a generar la recompra.
- Capacitar a la fuerza de ventas para que puedan ofrecer el portafolio completo para así poder cumplir con las necesidades del cliente.
- Pedir un préstamo a una sola entidad bancaria sobre las deudas existentes con el objetivo de poder pagar los préstamos pequeños que se tienen con diferentes bancos para así poder reducir los intereses bancarios.
- Crear nuevas relaciones con diferentes proveedores para así obtener un poder de negociación de precios.
- Servicio de entrega con promesa de tiempo de 24 horas generando un valor agregado para el cliente.
- Los vendedores deberán estimular el uso de medios electrónicos al cierre de cada venta ofreciendo todos los productos nuevos del portafolio y dar a conocer la nueva forma de poder realizar los pedidos (página web).
- Estar en constante monitoreo sobre la rotación y margen de ganancias de los nuevos productos para poder eliminar o mantener el producto dentro de la compañía y además manejar el nivel de inventario.

9. CONCLUSIONES

DETALGRAF S.A., cuenta con herramientas que le han permitido posicionarse como una de las empresas referentes en el sector, sin embargo, hace falta implementar procesos de mejoramiento continuo y exploración de nuevos mercados, además de ampliar el portafolio para ser líderes en el mercado.

La empresa, aunque tiene problemas financieros, tiene un excelente potencial ya que comercializa productos que son necesarios para cualquier cliente que tenga, por el ejemplo la línea de higiénicos, pero tiene que salir del grado de imitación frente a la competencia para poder crear un valor agregado al cliente y al sector.

DETALGRAF S.A., continúa en su labor de comercializar productos con altos estándares de calidad, que hacen parte de la filosofía de la organización y que están orientados al compromiso de cumplir y garantizar las exigencias de los clientes y para eso debe cumplir con la entrega de pedidos justo a tiempo y completo. Lo anteriormente dicho se podría solucionar con la utilización del sistema de compra online puesto que le puede garantizar al cliente si la mercancía está en el inventario y así poder entregar los pedidos completos.

DETALGRAF S.A., debe realizar más capacitaciones al personal de ventas ya que muchas veces se encuentran productos que no están en stock, sin embargo, gracias al portafolio integral que tiene esta empresa pueden ofrecer productos sustitutos para cumplir con la entrega de pedidos.

Gracias a los análisis que se hicieron internamente y del sector podemos ver que la empresa tiene que mejorar su nivel de endeudamiento financiero e invertir en mercadeo para que se incrementen las ventas, ya que si no se tiene una mejoría en las ventas puede llegar a tener números rojos en los estados financieros (pérdidas).

Finalmente, consideramos que una ventaja competitiva que tiene la empresa frente a sus competidores, es la compra de pedidos por vía online, esto genera un valor agregado para el cliente y así mismo una diferenciación frente a sus competidores, por esta razón se puede evidenciar que existe una falla en la promoción de esta página web en donde si se hace una excelente promoción, esta estrategia podría ayudar a incrementar las ventas de la empresa y obtener mejores utilidades, ya que se pueden ahorrar varios costos en la eliminación del personal del telemercado.

10. REFERENCIAS

- Banco de la República . (2015). *Banco de la República* . Recuperado el 30 de 09 de 2015, de <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/indice>
- Brillo Institucional . (2015). *Brillo Institucional* . Recuperado el 30 de 09 de 2015, de http://brillo.com.co/contenidos.php?Id_Categoria=1
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos* . Bogo0ta: McGraw-Hill.
- EDEX S.A.S. (2015). *EDEX*. Recuperado el 30 de 09 de 2015, de <http://www.edexas.com/cms/index.html>
- Guillaume, A. y. (1974). *La Anti-Economía. Économie en liberté*.
- Juan D. Hoyos Distribuciones S.A.S. (2015). *Juan D. Hoyos Distribuciones S.A.S.* Recuperado el 30 de 09 de 2015, de <http://www.jdh.com.co/>
- Kloter. (1993). *Marketing Places: Attracting Investment, Industry and Tourism to Cities, States and Nations*. Free press.
- Nattermann. (2004). *Strategic Differentiation Index*.
- Panamericana Outsourcing . (2010). *Panamerica Outsourcing S.A* . Recuperado el 30 de 09 de 2015, de <https://www.panamericana-outsourcing.com.co/>
- Porter, M. (1999). *Clusters and Competition*. Boston.
- Restrepo, H. R. (2008). *Análisis estructural de sectores estratégicos* . Bogotá: Editorial Universidad del Rosario.
- Restrepo, L. F. (2004). *Gestion estrategica y competitividad* . Bogotá: ediciones externado.

Solow, R. (05 de 05 de 2012). *Programa Amartya Sen Rosario*. Recuperado el 16 de 09 de 2015, de Eje temático de desarrollo sostenible:

<http://www.programaamartyasen.com.ar/eje/desarrollo-sostenible/>

Superintendencia de Sociedades. (01 de 05 de 2014). *Superintendencia de Sociedades*.

Recuperado el 30 de 09 de 2015, de <http://www.supersociedades.gov.co/asuntos-economicos-y-contables/estudios-y-supervision-por-riesgos/estudios-economicos-y-financieros/Documents/Sector%20Real%20de%20la%20Econom%C3%ADa/EE2-%20Estudio%20de%20las%202000%20FINAL-%2009072015.pdf>