

TABLA DE CONTENIDO

1.	COMPONENTE TEÓRICO.....	3
1.1.	EL PROBLEMA.....	3
1.1.1.	Planteamiento.....	3
1.1.2.	Formulación.....	4
1.1.3.	Sistematización.....	5
1.2.	OBJETIVOS.....	6
1.2.1.	Objetivo General.....	6
1.2.2.	Objetivo específico.....	6
1.2.3.	Justificación.....	7
1.3.	MARCO DE REFERENCIA.....	7
1.3.1.	Marco conceptual.....	7
1.3.2.	Teórico.....	8
1.4.	HIPÓTESIS.....	8
2.	AUDITORIA ESTRATÉGICA.....	10
2.1.	DEFINICIÓN DEL SISTEMA.....	10
2.1.1.	Historia Distribuidora Estelar.....	10
2.1.2.	Definición del Sistema Actual.....	11
2.2.	AUDITORIA INTERNA.....	16
2.3.	AUDITORIA EXTERNA.....	19
2.3.1.	Clientes.....	19
2.3.2.	Competencia.....	22
2.3.3.	Industria.....	26
2.3.4.	MACROAMBIENTE.....	34
2.3.5.	MICROAMBIENTE.....	34
2.3.6.	MEFE – MATRIZ DE EVALUACIÓN FACTORES EXTERNOS.....	35
2.3.7.	MEFI – MATRIZ DE EVALUACIÓN FACTORES INTERNOS.....	35
2.3.8.	MATRIZ DE POSICION ESTRATEGICA EVALUACION DE ACCIÓN – PEEA.....	36
2.3.9.	Matriz Dofa Distribuidora Estelar.....	37
3.	ANÁLISIS ESTRUCTURAL.....	39
3.1.	ELABORACIÓN Y ANÁLISIS DE LA MATRIZ RELACIONAL.....	40
3.1.1.	Análisis de Variables Ubicadas en Zona de Poder y de Conflicto.....	44

4.	FORMULACIÓN ESTRATEGICA.....	46
4.1.	IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN ESTRATEGICA	46
4.1.1.	Plan Operativo	48
4.1.2.	Plan Operativo Distribuidora Estelar 2007- 2008.....	48
4.2.	INDICADORES PROPUESTOS EN PLAN OPERATIVO Y SU FORMULACION.	50
5.	ANÁLISIS FINANCIERO.....	53
6.	CONCLUSIONES.....	58
	BIBLIOGRAFIA.	61

1. COMPONENTE TEÓRICO

1.1. EL PROBLEMA

1.1.1. Planteamiento

Hoteles Estelar S.A, Sucursal Distribuidora Estelar es una compañía que inicio labores hace 7 años, creada para abastecer y suplir las necesidades de todos los hoteles de la cadena Estelar, su objetivo inicial era la de realizar compras en volumen buscando así negociaciones que ofrecieran mayores beneficios y descuentos con los proveedores, a la vez que se buscaba la estandarización y unificación de productos y procesos.

En el momento en que se creo la Distribuidora Estelar, la compañía contaba con 5 Hoteles Operados y 2 Hoteles Propios, los Hoteles Operados eran. Paipa Hotel y Centro de Convenciones, Hotel Almirante Cartagena Estelar, Hotel Las Colinas en Manizales, Hotel Suites Jones en Bogota y Hotel Estación. Distribuidora Estelar, debía encargarse del proceso de compra y Distribución a estas ciudades del país, garantizando entregas oportunas y según los estándares de Hoteles Cinco Estrellas.

La compañía siguió en continuo crecimiento, hasta el punto que a la fecha se cuenta con 13 Hoteles entre operados y propios, y Distribuidora Estelar debe suplir todos los requerimientos de estos, tanto en alimentos, bebidas como en suministros. Durante estos 7 años, Distribuidora ha tenido 6 Gerentes, cada uno a pesar de continuar con el despacho y cumplimiento a los Hoteles, ha presentado una Estrategia operativa y de

administración muy diferente en cada caso, adicionalmente los resultados económicos de la esta operación no han sido los esperados.

Se hace necesario para Distribuidora Estelar establecer políticas claras así como una alineación a todo nivel al igual que la planeación y orientación a Largo Plazo de la compañía, que logre determinar objetivamente los problemas actuales de administración, operativos como de recurso humano, buscando estrategias efectivas que den un giro a los resultados financieros y a aumentar el nivel de satisfacción de los clientes.

1.1.2. Formulación.

La planeación Estratégica es un esquema que debe estar presente en el esquema de pensamiento de cualquier gerente, este es un proceso moderno y progresista que con su utilización constante y el seguimiento, logra establecer políticas claras y metas precisas que sin lugar a duda orientan y motivan a los funcionarios de la compañía a buscar el logro de los objetivos. La Distribuidora Estelar ha descuidado un poco este tema, dedicándose a solucionar los problemas del día a día. De allí nace nuestro proyecto de grado, queremos aportar los conocimientos adquiridos en planeación estratégica, para que en Distribuidora Estelar se realice un mapa estratégico, que con la colaboración de todos logre crear cultura de planeación a Largo Plazo.

1.1.3. Sistematización.

Buscando lograr unos resultados que muestren la realidad actual de la compañía, se realizarán entrevistas al gerente como a los jefes de área de Distribuidora Estelar sobre cada una de las capacidades internas de la organización así:

El primer paso será realizar un diagnóstico de la Capacidad Directiva, con este lograremos determinar si se utilizan planes y análisis estratégicos, así como la comunicación y el control gerencial, y la habilidad para responder ante situaciones cambiantes.

Diagnóstico interno de la capacidad tecnológica de la organización, donde se evaluará la efectividad de la servucción y programas de entrega, nivel tecnológico, nivel de coordinación e integración con otras áreas. Diagnóstico de la capacidad del talento humano, determinando nivel académico del talento, estabilidad, experiencia técnica, nivel de remuneración entre otros. Diagnóstico de la capacidad competitiva, donde se evaluará la fuerza de servicio, lealtad y satisfacción del cliente, concentración de consumidores, fortaleza de los proveedores. Diagnóstico Interno de la capacidad financiera, habilidad para competir con precios, liquidez, rentabilidad, retorno de la inversión entre otros:

- Matriz Dofa
- Matriz de Impacto
- Focalización de objetivos en variables ubicadas en zonas de alto impacto.
- Determinación de Estrategias
- Mapa Estratégico Distribuidora Estelar.

1.2. OBJETIVOS

1.2.1. Objetivo General

Realizar un diagnóstico interno de la situación actual de la compañía, y con base en este establecer la matriz DOFA, junto con un plan estratégico para Distribuidora Estelar, que le ayude al gerente en el proceso de toma de decisiones y principalmente que oriente a todos los funcionarios al logro de los objetivos..

1.2.2. Objetivo específico

Dar a la gerencia y a los demás directivos una herramienta de planeación, que le permitirá el análisis a nivel global de la compañía.

Establecer las necesidades actuales en tecnología, recurso humano, área financiera y de competitividad que son prioritarias para el crecimiento de la organización.

Determinar objetivos claros y focalizados que den solución a problemas de alto impacto en la compañía.

Realizar un mapa estratégico para que la gerencia realice el seguimiento mensual y verifique sus cumplimientos.

Concienciar a la gerencia de la importancia de la planeación y de los grandes beneficios que de ella se derivan.

1.2.3. Justificación

La planeación es un proceso continuo y dinámico, que en el momento de la cristalización de la estrategia ya ha puesto muchos de sus componentes en práctica, esto genera un compromiso por parte de la gerencia y de todos los directivos en el cumplimiento de los objetivos. Este es un proceso de interacción social basado en las ideas compartidas por los miembros de una organización, que logra involucrarlos y hacer que la estrategia sea de todos a la vez que crea un sentido de pertenencia y de deseo en el cumplimiento de las metas.

1.3. MARCO DE REFERENCIA

1.3.1. Marco conceptual

1.3.1.1. Lo administrativo

Para la administración es indispensable el seguimiento y control de los recursos de talento humano, como los materiales y de planeación. La labor de la administración de

cualquier compañía, debe ser la de hacer de un conjunto de individuos una entidad integrada, enfocada en el crecimiento global y personal de quienes la conforman.

1.3.2. Teórico

Nos servirán de marco teórico para realizar de esta alineación y planeación estratégica diferentes herramientas teóricas como:

- Planeación Estratégica y Prospectiva.
- Comunicación estratégica.
- Habilidades Gerenciales
- Procesos de creación de Valor.
- Gestión del Talento Humano.

1.4. HIPÓTESIS

PRIMERA. La organización no ha mostrado unos resultados financieros positivos debido a la poca planeación estratégica.

SEGUNDA. Existe desconocimiento por parte de los directivos de los principales problemas de la compañía, dando solución a los que se presentan en el día a día y desconociendo los de mayor impacto en el largo plazo.

TERCERA. La empresa desconoce cual es su competencia directa y no tiene suficientes herramientas que le permitan medir la satisfacción del cliente y sus inconformidades.

2. AUDITORIA ESTRATÉGICA

2.1. DEFINICIÓN DEL SISTEMA

2.1.1. Historia Distribuidora Estelar

Distribuidora Estelar es una empresa comercializadora, que pertenece a la Organización Hoteles Estelar S.A. En el año de 1998 la cadena contaba con la administración de cinco operaciones, Hotel La Fontana Estelar, Hotel Almirante Cartagena Estelar, Hotel Suites Jones, Paipa Hotel Centro de Convenciones y Apartamentos Estelar, de allí surge la idea de crear una unidad de negocio, que se dedicara a comprar productos en volumen para estas operaciones, buscando de esta forma mayores beneficios en negociaciones con proveedores, adicionalmente estandarizar en los Hoteles los amenities, suministros de habitaciones e impresos, de igual forma esta labor facilitaría los proyectos de la cadena de crecer y adquirir mas operaciones, facilitando el montaje y procesos de compra al inicio de actividades, se acordó a la vez, cobrar una cuota de manejo a cada uno de los Hoteles por cada venta realizada, garantizando que todos los descuentos obtenidos se trasladarían en su totalidad a las operaciones. Para ello se contrato a ocho funcionarios que estaban laborando con la compañía y que contaban con un amplio conocimiento de las necesidades de una operación Hotelera, desempeñando los cargos de jefe de compras, asistente de compras, cartera, auxiliar de almacén, el proceso contable y administrativo fue manejado por el Hotel La Fontana, iniciando así actividades el día primero de Octubre de 1998 bajo el liderazgo del Director Nacional de Operaciones. En el primer año de funcionamiento se toma la administración del Hotel de la Feria y del Hotel Armenia, y su crecimiento en ventas fue creciendo en la medida del

crecimiento de la compañía a nivel general. Hoy en día la cadena cuenta con un total de 14 Hoteles Operados y dos Hoteles Representados comercialmente.

A continuación se presenta un grafico del crecimiento en ingresos año a año desde su creación hasta la fecha, es importante aclarar que no hablamos de ventas, ya que se manejan como traslados de inventarios, la Distribuidora Estelar es considerada como el almacén de la cadena, los ingresos aquí relacionados corresponden básicamente a los obtenidos por las cuotas de manejo que cancela cada uno de los hoteles, mas los descuentos financieros por pronto pago a proveedores.

2.1.2. Definición del Sistema Actual

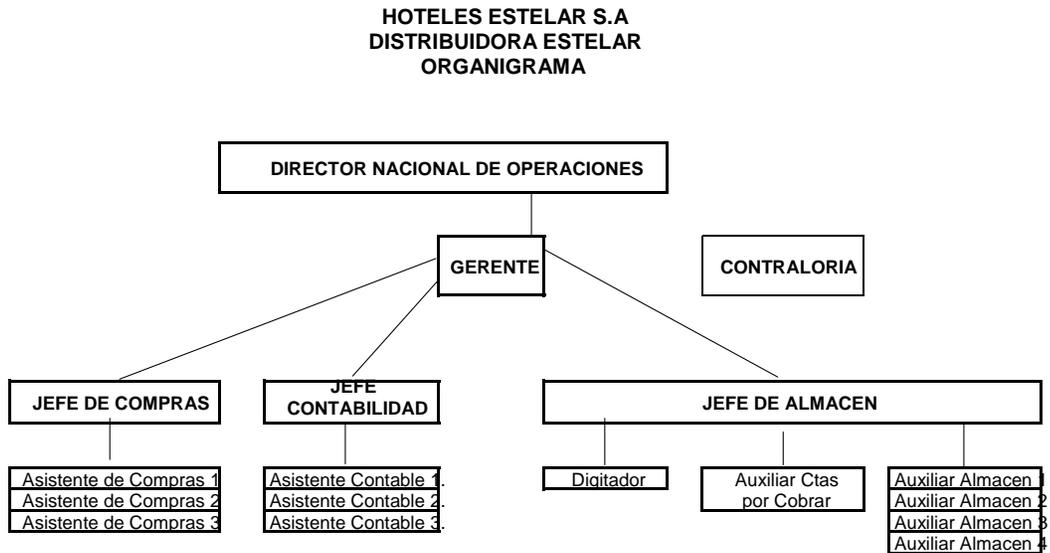
2.1.2.1. Misión

Apoyar operaciones en el abastecimiento de alimentos, bebidas y suministros, dando respuesta oportuna, excelencia en el servicio, garantizando la satisfacción de las necesidades y expectativas de nuestros clientes, con un equipo humano comprometido, integro y profesional, buscando el bienestar de funcionarios y accionistas.

2.1.2.2. Visión

Ser la primera alternativa de compra de nuestros clientes, en el año 2010.

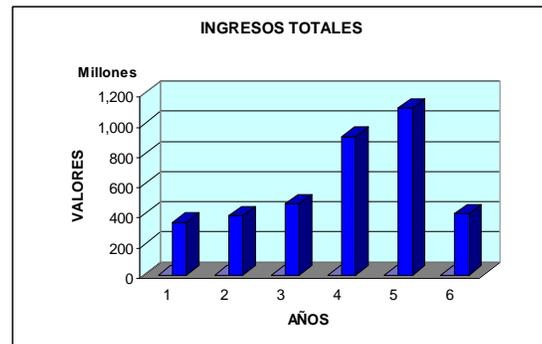
2.1.2.3. Organigrama



2.1.2.4. Situación Financiera.

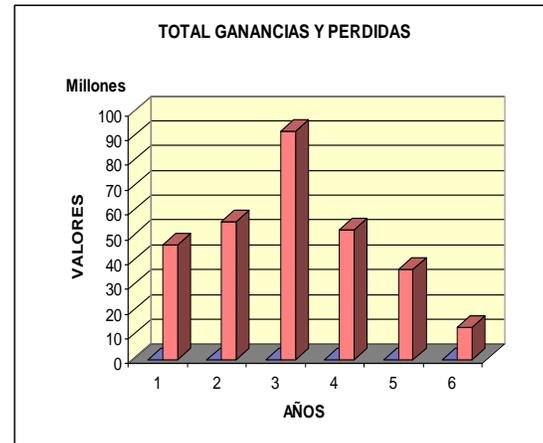
1. INGRESOS TOTALES

AÑO	INGRESOS
2001	350.185.413
2002	392.093.138
2003	470.789.174
2004	917.822.653
2005	1.104.939.949
2006	406.349.254
	3.642.179.581



10. TOTAL GANANCIAS Y PERDIDAS

AÑO	
2001	46,079,823
2002	55,828,382
2003	91,912,112
2004	52,191,467
2005	36,471,116
2006	13,277,583
	295,760,483



2.1.2.5. Objetivos Estratégicos.

Distribuidora Estelar no cuenta con objetivos estratégicos bien identificados , las respuestas de la administración y sus funcionarios son las que solicite el día a día, tienen claro que el negocio debe brindar rentabilidad para los propietarios y plena satisfacción a las necesidades de los clientes, brindando un servicio excelente.

2.1.2.6. Metas y Políticas.

La principal meta de la Compañía para el año 2007 es alcanzar una utilidad de \$57.000 millones de pesos con un índice de GoP del 7%.

2.1.2.7. Matriz de Macro segmentación

La matriz de macro segmentación nos orienta sobre la actividad actual de la empresa y las necesidades que satisface.

- DONDE: Satisface Necesidades
Bogota, Cali, Medellín, Buenaventura, Cartagena, Santamarta, Manizales, Paipa.
Girardot. (Ciudades donde se ubican Hoteles de la cadena Estelar).
- QUE: Necesidades satisface

Consumo
Servicio
Agilidad
Oportunidad
Transporte
Facilidad
Seguridad
Tranquilidad
Bienestar
Desempeño
Conocimiento
- A QUIEN: Satisface Necesidades
Empleados con necesidades de consumo.
Hoteles de la cadena Estelar.

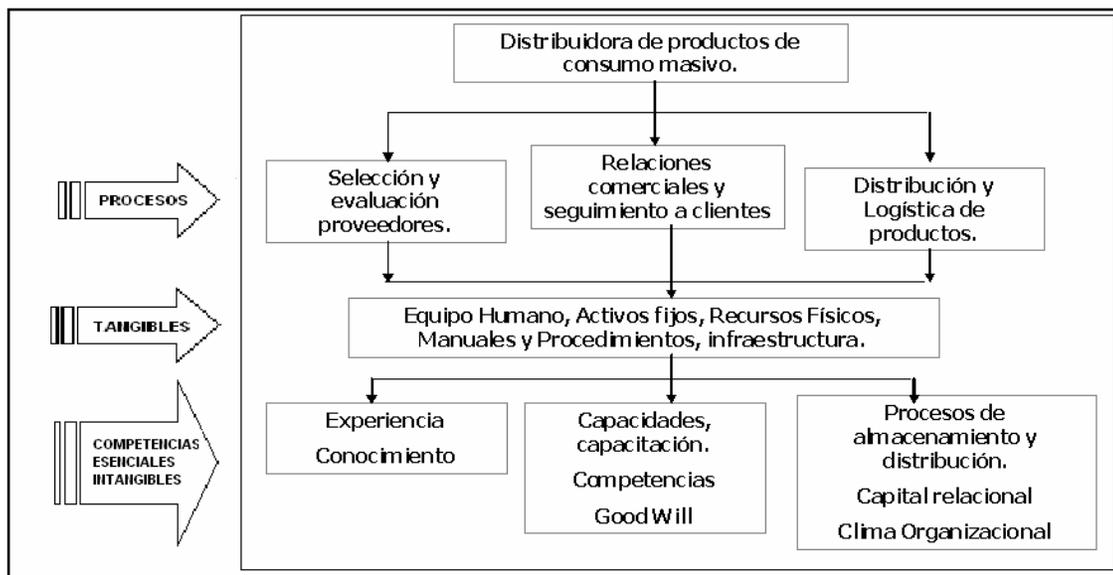
- COMO: Satisface Necesidades

Distribución de suministros, alimentos y bebidas de consumo masivo.

2.1.2.8. Árbol de Competencias.

Los árboles de competencia pretenden representar la empresa en su totalidad sin reducirla únicamente a sus productos y mercados. En estos árboles, las raíces (las competencias técnicas y el saber-hacer) y el tronco (capacidad de producción) son tan importantes como las ramas (líneas de productos, mercados).

En el marco de la metodología integrada el objetivo de los árboles es establecer una radiografía de la empresa a fin de tener en cuenta, sus competencias distintivas y su dinámica, en la elaboración de las opciones estratégicas.



2.2. AUDITORIA INTERNA

En este proceso se realizaron encuestas a los jefes de área y Gerente de Distribuidora Estelar, buscando determinar la situación financiera, de recursos tecnológicos, humanos con los que cuenta la compañía actualmente, a la vez que establecer las fortalezas y debilidades.

Para ello se realizaron 5 formatos de diagnostico interno PCI de: Capacidad Competitiva, Capacidad Tecnológica, Capacidad Talento Humano, Capacidad Directiva, Capacidad Financiera.

Arrojando los siguientes resultados.

Capacidad Competitiva

CAPACIDAD	CALIFICACION			GRADO			GRADO		
				DEBILIDADES			FORTALEZAS		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Fuerza de servicio, calidad y exclusividad		X							
Lealtad y satisfaccion del cliente		X							
Participacion del mercado		X							
Bajos costos de comercializacion y ventas						X			
Uso de la curva de experiencia						X			
Uso de ciclo de vida del producto						X			
Inversion en I&D para nuevos productos						X			
Grandes barreira de entrada de productos		X							
Ventaja de potencial de crecimiento del mercado		X							
Fortaleza de los proveedores y disponibilidad de insumos		X							
Concentracion de consumidores		X							
Administracion de clientes	X								
Acceso a organismos privados o publicos		X							
Portafolio de productos	X								
Programas Post venta	X								

Capacidad Tecnológica

CAPACIDAD \ CALIFICACION	GRADO			GRADO		
	DEBILIDADES			FORTALEZAS		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Habilidades tecnicas					X	
Capacidad de innovacion						X
Nivel de tecnologia utilizado en la prestacion de servicios	X					
Fuerza de patentes y proceso					X	
Efectividad de la servuccion y programas de entrega		X				
Valor agregado del servicio						X
Economias de escala					X	
Nivel tecnologico	X					
Aplicación de tecnologia de computadores	X					
Nivel de coordinacion e integracion con otras areas		X				
Flexibilidad de la servuccion		X				

Capacidad de Talento Humano

CAPACIDAD \ CALIFICACION	GRADO			GRADO		
	DEBILIDADES			FORTALEZAS		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Nivel academico del talento		X				
Experiencia tecnica		X				
Estabilidad	X					
Rotacion					X	
Ausentismo					X	
Pertenencia	X					
Motivacion					X	
Nivel de remuneracion		X				
Accidentalidad					X	
Retiros					X	
Indices de desempeño		X				

Capacidad Directiva

CAPACIDAD \ CALIFICACION	GRADO			GRADO		
	DEBILIDADES			FORTALEZAS		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Imagen Corporativa				X		
Responsabilidad social					X	
Uso de planes estrategicos			X			
Evaluacion y pronostico medio		X				
Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes		X				
Flexibilidad en la estructura organizacional					X	
Comunicación y control gerencial		X				
Orientacion empresarial		X				
Habilidad para atraer y retener gente altamente creativa		X				
Habilidad para responder a la tecnologia cambiante						X
Habilidad para manejar la inflacion.		X				
Agresividad para enfrentar la competencia	X					
Sistemas de control					X	
Sistema de toma de decisiones		X				
Sistemas de coordinacion		X				
Evaluacion de gestion		X				

Capacidad Financiera

CAPACIDAD \ CALIFICACION	GRADO			GRADO		
	DEBILIDADES			FORTALEZAS		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Acceso a capital cuando lo requiere				X		
Grado de utilizacion de su capacidad de endeudamiento					X	
Facilidad para salir del mercado						X
Rentabilidad.- Retorno de la inversion						X
Liquidez - Disponibilidad de fondos internos					X	
Comunicación y control gerencial		X				
Habilidad para competir con precios			X			
Inversion de capital - Capacidad para satisfacer la demanda					X	
Estabilidad de costos		X				
Habilidad para mantener el esfuerzo ante la demanda ciclica			X			
Elasticidad de la demanda con respecto a los precios			X			

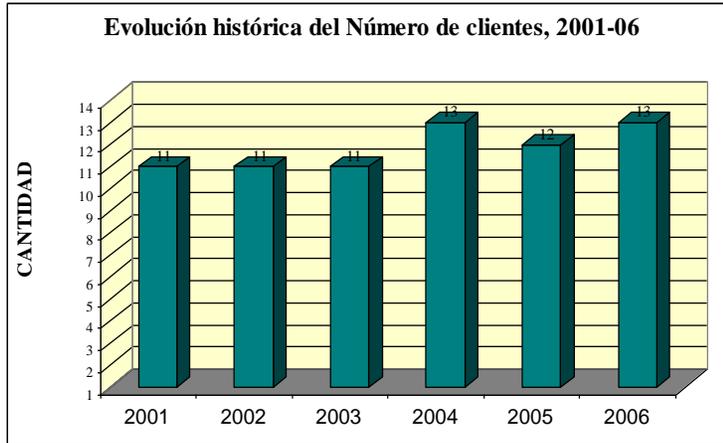
2.3. AUDITORIA EXTERNA

2.3.1. Clientes

Actualmente el portafolio de clientes de Distribuidora Estelar es muy limitado, sus clientes son los mismos hoteles de la cadena, la compañía ha estado muy pasiva en la búsqueda de nuevos mercados, enfocándose exclusivamente en la comercialización con los vinculados económicos, el crecimiento ha sido natural sin esfuerzo comercial ya que se da a par con el crecimiento de Hoteles Estelar S.A. Sus clientes actuales son:

- Hotel La Fontana
- Hotel Suites Jones
- Hotel de la Feria
- Centro de Convenciones Gonzalo Jiménez de Quesada
- Apartamentos Estelar
- Hotel Almirante
- Hotel Intercontinental Cali
- Hotel Las Colinas
- Hotel Estación
- Hotel Oceanía
- Hotel Isla Tierra bomba
- Cenvar
- Paipa Hotel y Centro de Convenciones.

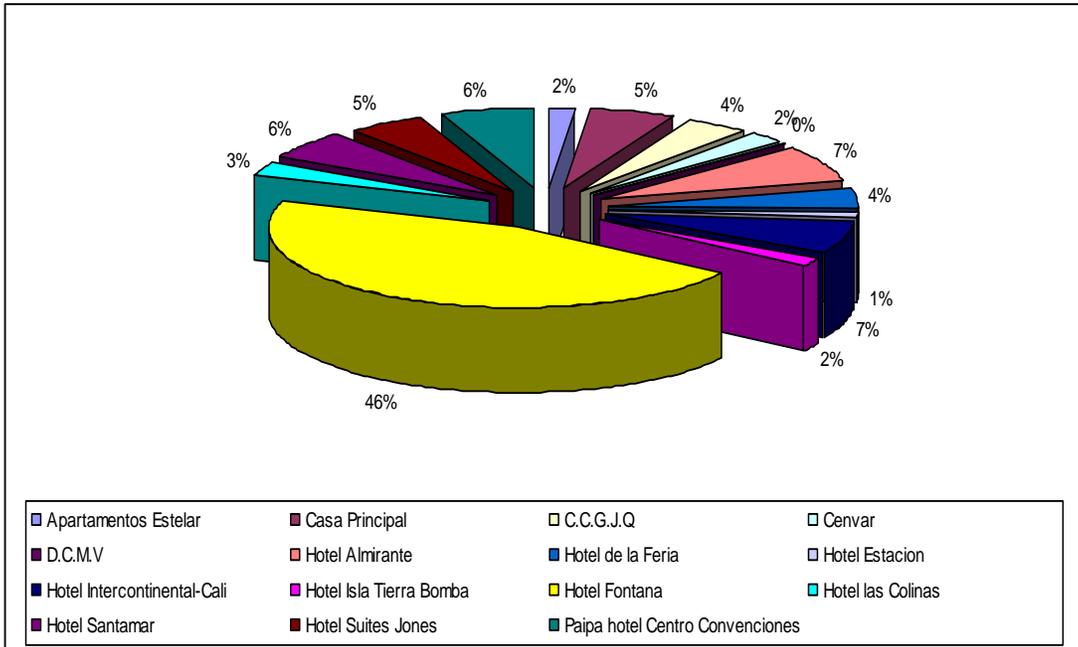
2.3.1.1. Crecimiento de Portafolio de clientes en los últimos 5 años.



2.3.1.2. Ventas por cliente a la fecha.

CLIENTE	VENTAS (\$)	%
Apartamentos Estelar	9.376.006	1,72
Casa Principal	29.420.480	5,38
C.C.G.J.Q	23.563.646	4,31
Cenvar	12.416.292	2,27
D.C.M.V	1.554.070	0,28
Hotel Almirante	39.014.684	7,14
Hotel de la Feria	23.024.376	4,21
Hotel Estacion	5.644.727	1,03
Hotel Intercontinental-Cali	36.541.240	6,69
Hotel Isla Tierra Bomba	8.879.036	1,62
Hotel Fontana	249.889.471	45,72
Hotel las Colinas	13.976.928	2,56
Hotel Santamar	32.215.268	5,89
Hotel Suites Jones	27.520.173	5,04
Paipa hotel Centro Convenciones	33.514.469	6,13
TOTAL	546.550.866	100,00

2.3.1.3. Participación del mercado.



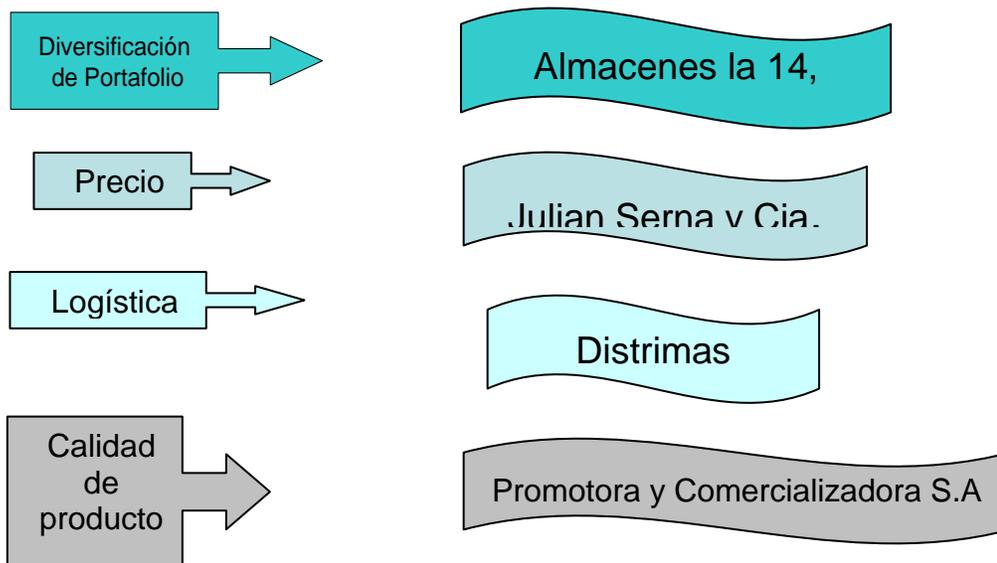
2.3.1.4. Análisis Portafolio de Clientes.

El número de clientes es muy limitado, en la actualidad, la empresa cuenta con 13 clientes, de los cuales el Hotel la Fontana concentra un volumen de ventas del 45%, lo que en nuestro concepto, no es favorable, ya que la participación en los demás hoteles es mínima.

2.3.2. Competencia.

Distribuidora Estelar cuenta con competencia directa bastante fuerte, desafortunadamente por carencia en logística, le es difícil suplir las necesidades de alimentos perecederos en las ciudades donde la compañía cuenta con Hoteles como, Cartagena, Cali, Santamarta, perdiendo un mercado que podría generar muy buena rentabilidad, la compañía considera que esta es una amenaza fuerte del mercado ya que a pesar de que el Hotel quiere comprar, piensa en la demora en la entrega del producto y el servicio final al huésped, razón por la cual los Hoteles prefieren comprar a proveedores de la región, personas naturales sin mucho manejo de estándares de calidad pero que a pesar de esto suplen en forma inmediata los requerimientos de frutas, verduras y carnicos.

2.3.2.1. Identificación de las Estrategias de los Competidores



2.3.2.2. Matriz de Posición Competitiva.

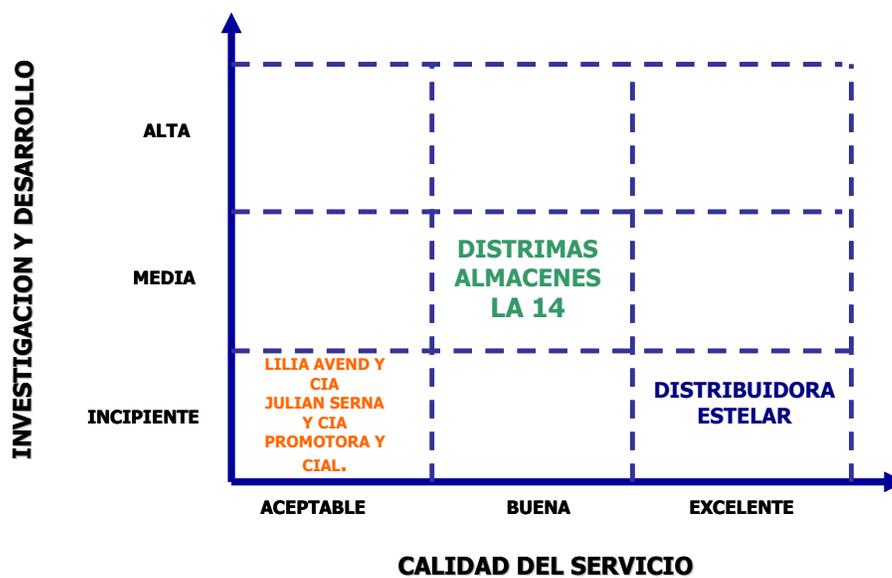
Con esta matriz se identifica la posición estratégica de la compañía, para captar mas mercado e igualmente como lo hace su competencia.

- **ESTRATEGIA DE LÍDER:** Un producto líder es el que ocupa la posición dominante en el mercado y es reconocida como tal por los competidores. Es, generalmente, aquella que contribuye al desarrollo del mercado de referencia. La estrategia que destaca su responsabilidad es la de desarrollar la demanda global, promoviendo nuevos usos de los productos, descubrir nuevos usuarios. La empresa líder amplía el mercado de referencia.
- **ESTRATEGIA DE RETADOR:** Es el producto o empresa que pretende alcanzar la posición del líder. Para conseguir esto realizara estrategias agresivas.
- **ESTRATEGIA DE SEGUIDOR:** Se busca una coexistencia pacifica en el mercado y se concentra en los segmentos en los que tiene una posición mayor a través de una mayor especialización con la que conseguir una mayor rentabilidad reduciendo la diversificación. Es una estrategia que se desarrolla a través de un comportamiento de adaptación al líder, por un competidor con una baja cuota de mercado. Una estrategia de seguidor no implica una pasividad en el director de la empresa, sino que más bien implica una estrategia de desarrollo que no suscite represalias por parte del líder.



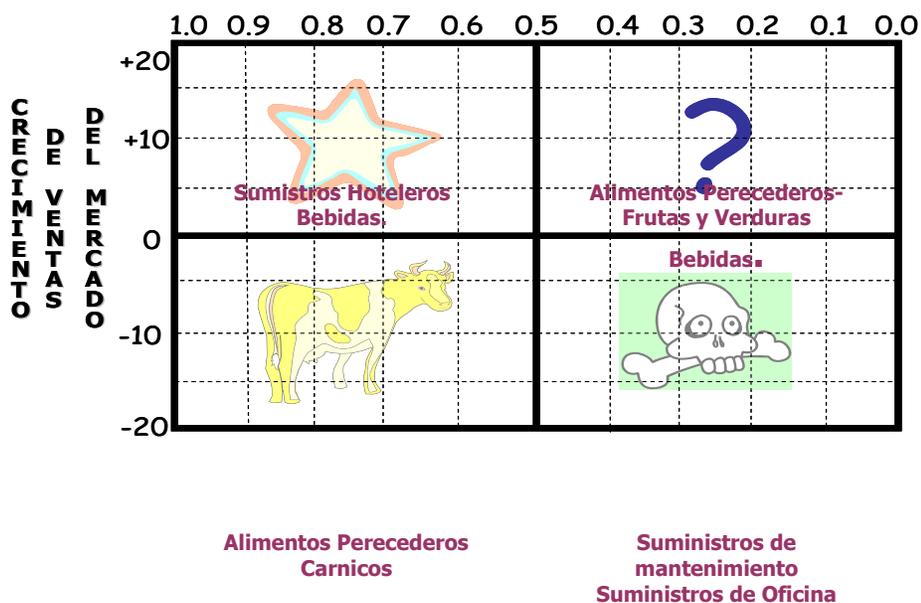
2.3.2.3. Identificación de las Estrategias de Los Competidores

Para realizar un análisis de las estrategias que los competidores utilizan tomamos como base dos variables, que nos parecen importantes en el sector de la comercialización. Investigación y Desarrollo de clientes. Calidad de Servicio.



La conclusión obtenida de este análisis, es que Distribuidora Estelar cuenta con una incipiente investigación y desarrollo de mercados, a pesar de que la calidad de su servicio sea buena, Distrimas y Almacenes la 14 tienen una ventaja competitiva en cuanto a Investigación y Desarrollo de mercados.

2.3.2.4. Matriz del Grupo Consultor de Boston



2.3.2.5. Análisis Matriz del Grupo Consultor de Boston.

Productos Estrella: Los productos que se encuentran en este cuadrante son de rápido crecimiento y tienen una alta participación en el mercado, están utilizando grandes cantidades en efectivo, son productos líderes en el negocio por lo tanto deben generar grandes cantidades de efectivo.

Productos Vacas Lecheras: En este cuadrante los productos presentan un crecimiento bajo y una alta participación del mercado, la generación de efectivo es alta debido a que el crecimiento es lento, las inversiones que son necesarias deben ser bajas. Son el sustento de la compañía.

Perros: En este cuadrante los productos presentan un crecimiento lento y baja participación del mercado, producen demasiado desgaste en su compra y venta.

Signos de Interrogación: En este cuadrante los productos ubicados son de alto crecimiento y presentan una baja participación en el mercado, presentan las peores características de efectivo. Alta demanda y efectivo y bajo retorno debido a su baja participación.

2.3.3. Industria

2.3.3.1. Análisis de las 5 fuerzas de Porter.

El punto de vista de Porter es que existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. La idea es que la corporación debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial:

- Amenaza de entrada de nuevos competidores: El mercado o el segmento no es atractivo dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear

por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

- La rivalidad entre los competidores: Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.
- Poder de negociación de los proveedores: Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación será aun más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia adelante. (Para una explicación del concepto de integración hacia adelante ver, [\(El Proceso de Evolución de la Planeación Estratégica Tradicional\)](#)).
- Poder de negociación de los compradores: Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente integrarse hacia atrás. (Para una explicación del

concepto de integración hacia atrás ver [El Proceso de Evolución de la Planeación Estratégica](#) [Tradicional](#)).

- Amenaza de ingreso de productos sustitutos: Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

Barreras de entrada.

FUERZA	FACTORES COMPETITIVOS	CLASIFICACION	ATRACTIVIDAD					CLASIFICACION
			Muy Poca	Poca	Neutral	Alta	Muy Alta	
1	Economías de Escala	Pequeña		X				Grande
2	Diferenciación de Producto	Escasa		X				Grande
3	Identificación de Marca	Baja		X				Elevada
4	Costo de Cambio	Bajo			X			Elevado
5	Acceso a Canales de Distribución	Amplio		X				Restringido
6	Requerimientos de capital	Bajos		X				Elevados
7	Acceso a Tecnología Avanzada	Amplio				X		Restringido
8	Acceso a Materias Primas	Amplio		X				Restringido
9	Protección del Gobierno	Inexistente			X			Elevada
10	Efecto de la Experiencia	No Importante				X		Muy Importante
			0	6	2	2	0	

Al realizar el análisis de los 10 factores competitivos de las barreras de entrada consideramos que la atraktividad del sector es baja teniendo en cuenta el poco aprovechamiento de las economías de escala, carencia de tecnología avanzada, sumada a la indiferencia del gobierno en la protección al sector de comercializadoras de productos de consumo masivo.

Barreras de Salida.

FUERZA	FACTORES COMPETITIVOS	CLASIFICACION	ATRATIVIDAD					CLASIFICACION
			Muy Poca	Poca	Neutral	Alta	Muy Alta	
1	Especializacion de Activos	Elevada			X			Baja
2	Costo Fijo de Salida	Elevado		X				Bajo
3	Interrelacion Estrategica	Elevada		X				Baja
4	Barreras Emocionales	Elevadas			X			Bajas
5	Restricciones Gubernamentales y Social	Elevadas				X		Bajas
			0	2	2	1	0	

A partir del análisis de los factores competitivos de las barreras de salida, podemos considerar que la atraktividad del sector es baja debido a los bajos costos de salida y las altas restricciones gubernamentales, que no permiten desarrollar el mercado a través de estrategias de especialización y diferenciación de producto, logrando alcanzar mayor participación en el mercado y mejores márgenes de rentabilidad

Rivalidad entre los competidores

FUERZA	FACTORES COMPETITIVOS	CLASIFICACION	ATRACTIVIDAD					CLASIFICACION
			Muy Poca	Poca	Neutral	Alta	Muy Alta	
1	Numero de Competidores igualmente equilibrados	Grande		X				Pequeño
2	Crecimiento de la industria relativo a Industria de...	Lento				X		Rapido
3	Costo fijo o de almacenaje	Elevado		X				Bajo
4	Características del producto	Generico	X					Producto Unico
5	Incrementos capacidad	Pequeños				X		Grandes
6	Diversidad de competidores	Elevada	X					Bajas
7	Compromisos Estrategicos	Grandes			X			Pequeños
			2	2	1	2	0	

Luego del análisis de los factores de rivalidad entre los competidores, se determino que la atractividad del sector es baja, debido a la cantidad de competidores existentes en el mercado, sumado al crecimiento rápido de la industria, existencia de productos genéricos en el mercado y costos fijos existentes por concepto de almacenaje.

Poder de los Compradores

FUERZA	FACTORES COMPETITIVOS	CLASIFICACION	ATRACTIVIDAD					CLASIFICACION
			Muy Poca	Poca	Neutral	Alta	Muy Alta	
1	Cantidad de compradores Importantes	Pocos				X		Muchos
2	Disponibilidad sustitutos de la Industria	Muchos	X					Pocos
3	Costo de cambio del comprador	Bajos			X			Altos
4	Amenaza de los compradores de Integracion hacia atrás	Elevada	X					Baja
5	Amenaza de la industria de integracion hacia delante	Baja				X		Elevada
6	Contribucion a la calidad o a servicio de compradores	Grande		X				Pequeña
7	Contribucion de la industria al costo total de los compradores	Fraccion Grande		X				Fraccion Pequeña
8	Rentabilidad de los compradores	Baja				X		Elevada
			2	2	1	3	0	

Después del análisis de los factores competitivos del poder de los compradores, podemos considerar que la atraktividad del sector es baja, teniendo en cuenta que existe un gran numero de productos sustitutos quitándonos una participación representativa del mercado. Otro factor que incide es la calidad y el servicio esperado por los compradores que cada día es más exigente.

Poder de los Proveedores.

FUERZA	FACTORES COMPETITIVOS	CLASIFICACION	ATRACTIVIDAD					CLASIFICACION
			Muy Poca	Poca	Neutral	Alta	Muy Alta	
1	Cantidad de proveedores Importantes	Pocos				X		Muchos
2	Disponibilidad de sustitutos de productos de proveedores	Baja				X		Elevada
3	Amenaza de proveedores de integracion hacia delante	Elevada			X			Bajo
4	Amenaza de la industria de integracion hacia atrás	Elevada		X				Baja
5	Contribucion de Proveedores a calidad o servicios de productos de la industria	Baja				X		Elevada
6	Costo total de la industria contribuido por proveedores.	Elevada				X		Pequeña
7	Importancia de la industria	Fraccion Grande	X					Fraccion Pequeña
8	Rentabilidad de los proveedores	Pequeña				X		Grande
			1	1	1	5	0	

Después del análisis de los factores competitivos del poder de los proveedores, podemos percibir que la atraktividad del sector es alta, considerando la existencia en el mercado de una gran cantidad de proveedores importantes junto con la cantidad de productos sustitutos existentes en el mercado, y la contribución de proveedores a aumentar la calidad y el servicio en el mercado.

Disponibilidad de los sustitutos

FUERZA	FACTORES COMPETITIVOS	CLASIFICACION	ATRACTIVIDAD					CLASIFICACION
			Muy Poca	Poca	Neutral	Alta	Muy Alta	
1	Disponibilidad de sustitutos cercanos	Grande	X					Pequeña
2	Costos de cambio de usuarios	Bajos					X	Elevados
3	Agresividad y rentabilidad de productor de sustitutos	Elevada	X					Baja
4	Precio/Valor de sustitutos	Elevado				X		Bajo
			2	0	0	1	1	

Después del análisis de los factores competitivos del poder de la disponibilidad de sustitutos, podemos percibir que la atraktividad del sector es baja, por que existe un gran numero de productos sustitutos cercanos, junto con la agresividad en su llegada al mercado y los márgenes de rentabilidad que manejan.

Acciones del Gobierno

FUERZA	FACTORES COMPETITIVOS	CLASIFICACION	ATRACTIVIDAD					CLASIFICACION
			Muy Poca	Poca	Neutral	Alta	Muy Alta	
1	Proteccion a la industria	Desfavorable		X				Favorable
2	Regulacion de la industria	Desfavorable				X		Favorable
3	Consistencia de políticas	Baja		X				Elevada
4	Movimientos de capital entre paises	Restringido				X		Sin restriccion
5	Tarifas aduaneras	Restringidas				X		Sin restriccion
6	Acceso a dividas extranjeras	Rentringido		X				Sin restriccion
7	Propiedad Extranjera	Limitada		X				Ilimitada
8	Ayuda a Competidores	Substantial				X		Ninguna
			0	4	0	4	0	

Luego del análisis de los factores competitivos de las acciones del gobierno, podemos percibir que la atractividad del sector es neutral, considerando que el gobierno no ejerce ninguna presión, ni influencia directa en el sector de comercializadoras de consumo masivo.

Resumen Análisis 5 Fuerzas de Porter

FACTORES COMPETITIVOS	FUERZA	Muy Poca	Poca	Neutral		Muy alta
BARRERAS DE ENTRADA		0	6	2	2	0
BARRERAS DE SALIDA		0	2	2	1	0
RIVALIDAD COMPETIDORES		2	2	1	2	0
PODER COMPRADORES		2	2	1	3	0
PODER PROVEEDORES		1	1	1	5	0
DISPONIBILIDAD SUSTITUTOS		2	0	0	1	1
ACCION DEL GOBIERNO		0	4	0	4	0
TOTAL		7	17	7	18	1

2.3.4. MACROAMBIENTE

Análisis General de Factores Externos Críticos

FUERZAS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
ECONOMICAS	Crecimiento paralelo al de Hoteles Estelar.	Tratado de Libre Comercio
	Crecimiento de la economía del país	Falta de fidelización de proveedores
	Alianzas Estratégicas con Proveedores	Diversidad de proveedores regionales
	Retención de clientes de la cadena	Proveedores exentos de impuestos lo que mejora precios de venta de la competencia
	Buscar nuevos nichos de mercado	
	Incremento en la economía de servicios	Fluctuaciones del mercado sector Hotelero
POLITICAS	Política de Calidad de Hoteles Estelar S.A	Política fiscal cambiante
	Reforma Laboral	Carga Impositiva (impuestos)
	Contratación con el Estado	
SOCIALES	Política de calidad	Situación de Orden Público
	Actitud hacia la inversión	Inestabilidad social
	Actitud hacia la calidad del producto	Inseguridad en algunas zonas del país
	Responsabilidad social de Hoteles Estelar S.A	
GEOGRAFICAS	Negociación a nivel nacional con proveedores exclusivos	Carente cubrimiento Geográfico
	Ubicación de Hoteles Estelar en diferentes zonas del país	Logística y Distribución
	Expansión de Hoteles Estelar a nivel Internacional	Factores climáticos
	Presencia en nuevos nichos de mercado	

2.3.5. MICROAMBIENTE.

FUERZAS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
PROVEEDORES DE ALIMENTOS, BEBIDAS Y SUMINISTROS	Programas de Investigación y desarrollo de productos Certificación de calidad Importación de productos a muy buen precio Disminución en procesos de legalización en importaciones	Incremento de precios Tratado de Libre Comercio Competencia Directa por Libre comercio Internal
HOTELES	Crecimiento en ocupación en altas temporadas Expansión a nivel nacional e internacional Nuevos productos en mercado a buenos precios Beneficios Tributarios al sector Hotelero	Ingreso al país de cadenas Internacionales Temporadas bajas de ocupación Competencia desleal en tarifas
DISTRIBUIDORES	Crecimiento de la economía Entradas de nuevas marcas Tecnología de punta Acceso al sector financiero para renovación de planta automotriz	Inseguridad del País Vías poco desarrolladas Orden Público
INMIMA	Facilidad en proceso de registro de nuevos productos Asesorías y visitas Empresariales Programas de gestión de calidad en el sector de patentes	Políticas y sanciones cada vez más exigentes en registro de productos.

2.3.6. MEFE – MATRIZ DE EVALUACIÓN FACTORES EXTERNOS

FACTORES DE ÉXITO	PESO	CALIFICACION	PONDERADO
OPORTUNIDADES			
Crecimiento economía del país	0,07	2	0,14
Alianzas estratégicas con proveedores	0,09	2	0,18
Protección de marca	0,11	4	0,44
Ubicación en diferentes zonas del país	0,13	3	0,39
Expansión de Hoteles Estelar a nivel Internacional	0,12	4	0,48
AMENAZAS			
Tratado de Libre comercio	0,06	2	0,12
Política Fiscal Cambiante	0,05	1	0,05
Inseguridad en algunas zonas del país	0,03	1	0,03
Carente cubrimiento geográfico	0,14	2	0,28
Fluctuaciones del mercado en el sector Hotelero	0,05	2	0,1
Falta de fidelización de proveedores	0,15	1	0,15
TOTAL	1,00		2,36

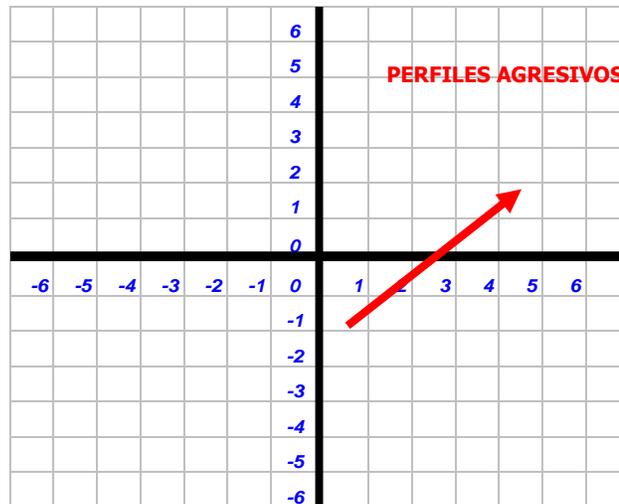
2.3.7. MEFI – MATRIZ DE EVALUACIÓN FACTORES INTERNOS

FACTORES DE ÉXITO	PESO	CALIFICACION	PONDERADO
FORTALEZAS			
Sistemas de manejo de inventarios actualizados	0,06	4	0,24
Actitud positiva al cambio	0,13	4	0,52
Equipo Humano comprometido	0,12	4	0,48
Estabilidad laboral	0,11	4	0,44
Manuales de procedimientos	0,06	3	0,18
DEBILIDADES			
Deficiente Comunicación entre áreas	0,02	2	0,04
Escaza planeación	0,10	2	0,2
Carencia de investigación de mercados	0,08	1	0,08
Falta de seguimiento a clientes y cotizaciones	0,09	1	0,09
Rentabilidad limitada a cuotas de manejo	0,06	1	0,06
Portafolio de productos no definido	0,09	2	0,18
Inexistencia departamento comercial	0,08	1	0,08
TOTAL	1,00		2,59

2.3.8. MATRIZ DE POSICION ESTRATEGICA EVALUACION DE ACCIÓN – PEEA

POSICION ESTRATEGICA INTERNA		POSICION ESTRATEGICA EXTERNA	
Fuerza Financiera /FF)		Estabilidad del Medio Ambiente (EA)	
Rendimiento sobre la Inversion	2	Cambios tecnologicos	-5
Apalancamiento	2	Tasa de inflacion	-2
Liquidez	4	Escala de precios de productos	-3
Capital de trabajo	5	Presion Competitiva	-4
Flujo de efectivo	6	Elasticidad de la demanda	-4
PROMEDIO	3,8	PROMEDIO	-3,6
Ventaja Competitiva (VC)		Fuerza de la Industria (FI)	
Calidad del producto	-5	Potencial de crecimiento	4
Ciclo de vida del producto	-4	Potencial de utilidades	5
Lealtad de los clientes	-2	Estabilidad financiera	6
Conocimientos tecnologicos	-6	Conocimientos tecnologicos	6
Control sobre los proveedores y distribuidores	-3	Aprovechamiento de recursos	5
PROMEDIO	-4	PROMEDIO	5,2

GRAFICA MATRIZ PEEA.



2.3.8.1. Análisis Matriz PEEA

Según el resultado del vector nos encontramos en una posición agresiva, dado que la compañía financieramente es fuerte ya que ha obtenido ventajas competitivas relevantes en una industria o sector estable y creciente.

Definitivamente la ubicación del vector es acertada, ya que muestra una posición estratégica interna financiera fuerte, especialmente en el eje de la ventaja competitiva, ya que Distribuidora Estelar cuenta con solidez y respaldo de marca, ofreciendo productos con estándares de alta calidad al consumidor final.

2.3.9. Matriz Dofa Distribuidora Estelar.

Con la información obtenida de la auditoría estratégica, que incluyó auditoría Interna de las áreas de Logística, finanzas, Recurso Humano, y con el análisis de la Auditoría Externa donde se tuvo en cuenta clientes, competencia, industria, Macro-ambiente y Micro-ambiente, nuestro paso siguiente es determinar la Matriz DOFA de la compañía, ya que contamos con toda la información suficiente para determinar los factores claves de éxito para que la compañía pueda tomar decisiones efectivas y orientadas al logro de los objetivos.

FACTORES INTERNOS

Debilidades

- 1- Deficiente comunicación entre áreas.
- 2- Falta capacitación al equipo de trabajo
- 3- Carencia de investigación de mercados
- 4- Falta de seguimiento a clientes y cotizaciones.
- 5- Rentabilidad limitada a cuotas de manejo.
- 6- Portafolio de productos no definido.
- 7-Deficiente apalancamiento financiero con proveedores.
8. Pocas alternativas en negociación con proveedores.
9. Inexistencia de departamento comercial.
10. Escasa planeacion.
11. Deficientes procesos de logística.

Fortalezas

- 1- Protección de marca.
2. Sistemas de manejo de inventarios actualizados
- 3- Actitud positiva al cambio
- 4- Equipo Humano comprometido
- 5- Estabilidad laboral
- 6.- Manuales de procedimientos de gestión humana, contraloría, compras, contables y financieros, operaciones.

FACTORES EXTERNOS

Oportunidades

- 1- Crecimiento Paralelo al de Hoteles Estelar
- 2- Mercados potenciales
- 3- Crecimiento economía del País
- 4- Alianzas estratégicas con proveedores
- 5- Políticas de calidad
- 6- Capacidad de inversión.

Amenazas

- 1- Diversidad de proveedores regionales
- 2- Deficiente fidelizacion de clientes.
- 3- Fluctuaciones del mercado en el sector hotelero.
- 4- Carga impositiva tributaria.
- 5- Inseguridad en algunas zonas del país.
- 6- Carente cubrimiento geográfico.

3. ANALISIS ESTRUCTURAL.

El análisis estructural nos permite tener una visión panorámica de los problemas y nos proporciona la posibilidad de focalizarnos en los problemas que mayor impacto tienen en la organización, determinando así los factores claves de éxito en los que se debe enfocar la compañía, para lograr aumentar su objetivo de rentabilidad.

Para poder establecer de todas las variables seleccionadas en la matriz DOFA, se hace necesario establecer su impacto con el objetivo establecido.

Para ello se ha utilizado el método de análisis de variables con la matriz relacional, esta busca, con base en los trabajos realizados por los profesores Michel Godet, se procedió a utilizar la técnica del análisis estructural como sustento del proceso prospectivo.

La principal misión del análisis estructural es la de establecer en forma clara y precisa la estructura de las relaciones entre las variables que caracterizan, “Concretamente, dice Godet, el análisis estructural ofrece la posibilidad de describir un sistema mediante el uso de una matriz que interconecta todos los componentes del sistema”. Se trata de un método que permite estudiar las relaciones e identificar las variables esenciales.

“El análisis estructural tiene dos objetivos complementarios. En primer lugar, lograr una representación lo más exhaustiva posible del sistema estudiado que permita, en una segunda fase, reducir la complejidad del sistema a sus variables esenciales”.

3.1. ELABORACIÓN Y ANÁLISIS DE LA MATRIZ RELACIONAL

Para el uso del análisis estructural en el proceso prospectivo que estamos desarrollando, se llevaron a cabo tres actividades:

- En primer lugar, identificar las variables que conforman el problema.
- Luego detectar la influencia que ejercen unas sobre otras
- Y, finalmente determinar cuáles son las más sobresalientes, claves o esenciales.

La identificación de las variables se efectuó a través del análisis de DOFA desarrollado en la primera parte de nuestro trabajo, se determinaron 25 problemas que corresponden a las 25 variables utilizadas para establecer las relaciones en la matriz relacional.

Se toma variable a variable y se determina el efecto que la variable elegida tiene en las demás, estableciendo las siguientes calificaciones:

Impacto Alto	5
Impacto Potencial	4
Impacto Medio	3
Impacto Bajo	1
Impacto Nulo	0

Grafica matriz Relacional.

No.	VARIABLES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	MOT.
1	Deficiente comunicación entre áreas	3	1	3	1	4	3	3	3	5	5	0	0	1	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	35
2	Falta de capacitación del equipo de trabajo	3	4	5	3	3	4	1	5	5	5	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	41
3	Carencia de investigación de mercados	1	4	5	5	5	3	5	5	5	5	0	0	0	0	3	5	5	1	1	3	0	0	0	0	0	61
4	Falta de seguimiento a clientes y cotizaciones	1	3	5	4	5	1	5	5	5	5	0	1	0	0	3	5	1	1	1	4	0	0	0	0	0	55
5	Rentabilidad limitada a cuotas de manejo	0	3	4	1	1	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	4	0	0	0	0	0	17
6	Portafolio de productos no definido	0	3	4	5	4	3	5	0	3	4	0	0	3	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	37
7	Deficiente apalancamiento financiero con proveedores	0	1	1	0	5	1	5	1	1	0	0	0	1	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	19
8	Deficiente negociación con proveedores	1	1	1	3	5	3	5	1	0	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	0	0	0	0	0	30
9	Inexistencia de departamento comercial	1	1	5	5	5	0	3	5	5	0	0	0	0	0	0	5	0	0	0	5	0	0	0	0	0	45
10	Escaza planeación	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	0	0	0	0	0	5	0	0	0	5	0	0	0	0	0	59
11	Deficientes procesos de logística	1	3	3	1	4	1	3	3	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	5	0	0	0	0	0	26
12	Crecimiento paralelo al de Hoteles Estelar	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	5	5	0	0	3	4	0	0	4	4	4	4	38
13	Existencia Mercados Potenciales	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	4	3	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	14
14	Alianzas Estratégicas con proveedores	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6
15	Capacidad de inversión	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	1	0	0	0	0	4
16	Diversidad de proveedores regionales	0	0	0	0	5	1	3	3	0	3	4	0	3	1	0	4	0	0	0	4	0	0	0	0	0	31
17	Deficiente fidelización de clientes	1	1	1	4	5	0	4	0	0	1	0	1	4	0	0	1	0	0	0	5	0	0	0	0	0	28
18	fluctuaciones del mercado en el sector hotelero	0	0	1	1	3	1	1	1	0	0	1	0	0	3	1	3	1	1	0	0	0	0	0	0	0	18
19	Carga impositiva tributaria	0	1	1	1	3	1	1	1	1	1	0	0	0	3	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	16
20	Inseguridad en algunas zonas del país	0	0	0	0	3	1	0	1	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0	0	5	0	0	0	0	0	14
21	Carente cubrimiento geografico	0	0	0	0	5	4	1	1	1	0	0	0	4	0	1	1	5	1	0	0	0	0	0	0	0	24
22	Proteccion de marca	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	5	3	5	1	0	0	1	0	0	0	4	4	4	32
23	Actitud positiva al cambio	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	3	3	1	0	0	0	0	0	0	0	0	5	1	18
24	Equipo humano comprometido	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	5	4	17	
25	Estabilidad laboral-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	5	11	
	DEPENDENCIA	13	29	37	39	65	42	37	43	30	35	49	17	26	25	20	19	43	14	10	2	46	6	18	18	13	696

Luego de determinar La Dependencia y la motricidad de cada una de las variables, las ubicamos en el mapa Estratégico, para que ellas se ubiquen en uno de los cuatro cuadrantes del plano.

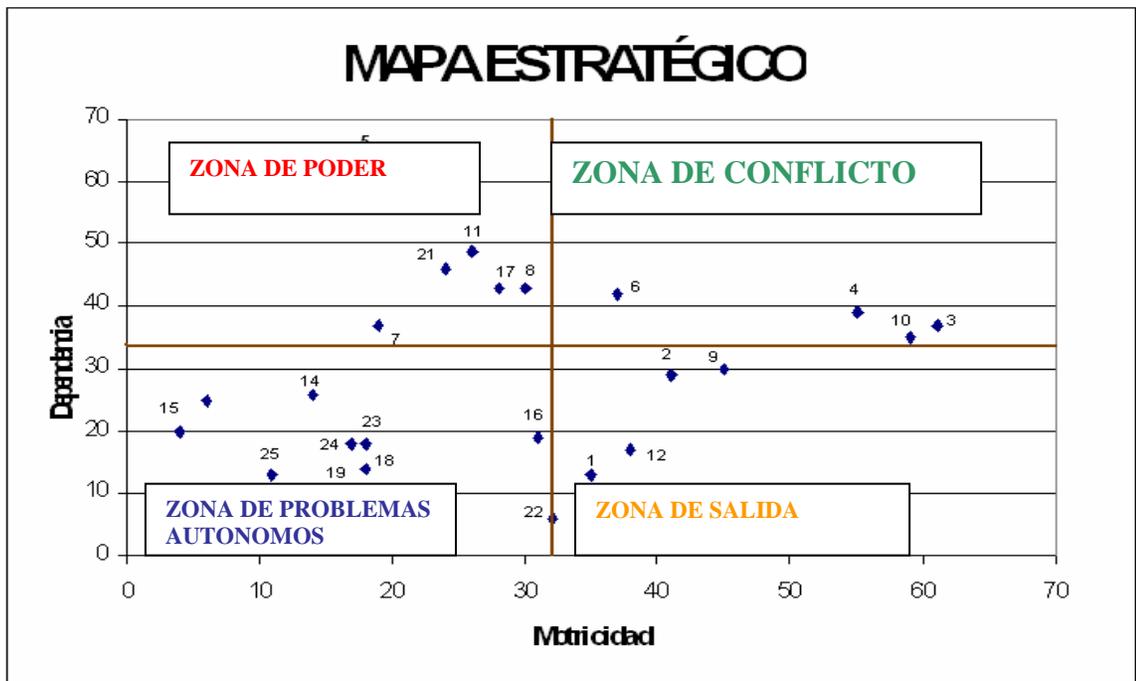
- Zona de Poder
- Zona de Conflicto
- Zona de problemas autónomos
- Zona de Salida.

En la zona de poder se encuentran las variables que tienen la más alta motricidad y la más baja dependencia. Estas variables son, en consecuencia, las más importantes de la problemática porque influyen sobre la mayoría y dependen poco de ellas. Son muy fuertes y poco vulnerables. Cualquier modificación que ocurra en ellas irá a tener repercusiones en todo el sistema.

En la zona de conflicto (también llamada de trabajo), se hallan variables de alta motricidad (más de 6%) y alta dependencia (más de 6%). Estas variables, muy influyentes, son también altamente vulnerables. Influyen sobre las restantes pero son, así mismo, influidas por ellas. Por esta razón está en conflicto. Son importantes, porque cualquier variación que suceda en ella tendrá efectos en la zona de salida y en ellas mismas.

En la zona de salida están todas aquellas que son producto de las anteriores, lo cual se evidencia si tenemos en cuenta que esta zona se caracteriza por tener baja motricidad (menos de 6%), pero alta dependencia (más de 6%).

Las disfunciones que debemos solucionar prioritariamente, son las que se encuentran en zona de poder, porque su efecto se sentirá en todas las restantes. En segundo lugar, las de la zona de conflicto, porque cumplen una función de enlace entre la zona de poder y las restantes y porque sus consecuencias se irán a sentir en la zona de salida y sobre ellas mismas. Pero sería un error comenzar por solucionar las disfunciones de la zona de salida, porque estas son consecuencias de las anteriores.



Selección de Variables de Enlace:

ZONA DE PODER

5	Rentabilidad limitada a cuotas de manejo
11	Deficientes procesos de logística
21	Carente cubrimiento geográfico
17	Deficiente fidelización de clientes
8	Deficiente negociación con proveedores
7	Deficiente apalancamiento financiero con proveedores

ZONA DE CONFLICTO

6	Portafolio de productos no definido
4	Falta de seguimiento a clientes y cotizaciones
3	Carencia de investigación de mercados
10	Escaza planeación
9	Inexistencia departamento comercial

3.1.1. Análisis de Variables Ubicadas en Zona de Poder y de Conflicto.

- Rentabilidad Limitada a Cuotas de Manejo: Desde su inicio no se estableció manejar una rentabilidad diferencial de acuerdo a la actividad del negocio, en este momento están limitados a trasladar todos los descuentos otorgados a los hoteles y cobrar exclusivamente una cuota de manejo del 5% o 7% dependiendo del hotel, situación que limita la obtención de ingresos adicionales.
- Deficientes procesos de logística: Falta de seguimiento, control y búsqueda de nuevas alternativas que mejoren los procesos de despacho y distribución de productos, lo que ocasiona demora e incumplimientos en la entrega.
- Carente cubrimiento geográfico: La carencia en procesos logísticos conlleva a que no entremos en nuevos nichos de mercados
- Deficiente fidelización de clientes: La compañía no esta realizando un seguimiento y mantenimiento a los clientes activos y potenciales, descuidando el portafolio de clientes.
- Deficientes negociaciones y apalancamiento financiero con proveedores: La empresa ha descuidado la actualización de negociaciones buscando generar mayor rentabilidad y nuevas oportunidades de descuentos por pronto pago, no se han establecido políticas de condiciones de pago favorables para la empresa, estos se están realizando a 30 días, afectando el flujo de caja.

- Portafolio de productos no definido: No se han enfocado en una sola línea de producto, falta especialización para lograr así una mayor participación en un mercado definido
- Falta de seguimiento a clientes y cotizaciones: No existe control y evaluación de la aceptación o negación de cotizaciones, por la falta de un doliente o área responsable que realice esta labor.
- Carencia de investigación de mercados: NO se tiene una visión amplia del negocio, se tiene la percepción de que vendiendo a los hoteles de la cadena se ha cubierto el mercado, perdiendo importantes oportunidades de crecer en otros sectores de la economía.
- Escasa planeación: Infortunadamente el norte del negocio en este momento no es claro, la proyección del negocio no es a largo plazo, las expectativas de crecimiento y expansión no son relevantes, perdiendo valiosas oportunidades.
- Inexistencia Departamento Comercial: La empresa no ha dado la suficiente importancia a la creación de un equipo de ventas que realice una gestión comercial eficiente, que sea el responsable de generar relaciones a largo plazo y fidelizar. Es necesario buscar nuevos nichos de mercado, proyectando la empresa al crecimiento y expansión a nivel nacional, con un servicio personalizado y eficiente.

4. FORMULACIÓN ESTRATEGICA.

4.1. IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN ESTRATEGICA

Se consideran cuatro puntos de vista en la planeación estratégica:

El Porvenir de las decisiones actuales: Primero, la planeación trata con el porvenir de las decisiones actuales. Esto significa que la planeación estratégica observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomará el director. La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros. Planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo.

Segundo, la planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. También es un proceso para decidir de antemano qué tipo de esfuerzos de planeación debe hacerse, cuándo y cómo debe realizarse, quién lo llevará a cabo, y qué se hará con los resultados. La planeación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base en una realidad entendida. Para la mayoría de las empresas, la planeación estratégica representa una serie de planes producidos después de un periodo de tiempo específico, durante el cual se elaboraron los

planes. También debería entenderse como un proceso continuo, especialmente en cuanto a la formulación de estrategias, ya que los cambios en el ambiente del negocio son continuos. La idea no es que los planes deberían cambiarse a diario, sino que la planeación debe efectuarse en forma continua y ser apoyada por acciones apropiadas cuando sea necesario.

Tercero, la planeación estratégica es una actitud, una forma de vida; requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro, y una determinación para planear constante y sistemáticamente como una parte integral de la dirección. Además, representa un proceso mental, un ejercicio intelectual, más que una serie de procesos, procedimientos, estructuras o técnicas prescritos.

Cuarto, un sistema de planeación estratégica formal tiene tres tipos de planes fundamentales, que son: planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos.

La planeación estratégica no pronostica las ventas de un producto para después determinar qué medidas tomar con el fin de asegurar la realización de tal pronóstico en relación con factores tales como: compras de material, instalaciones, mano de obra, etc. La planeación estratégica no representa una programación del futuro, ni tampoco el desarrollo de una serie de planes que sirvan de molde para usarse diariamente sin cambiarlos en el futuro lejano. Una gran parte de empresas revisa sus planes estratégicos en forma periódica, en general una vez al año. La planeación estratégica debe ser flexible para poder aprovechar el conocimiento acerca del medio ambiente.

La planeación estratégica no representa esfuerzo para sustituir la intuición y criterio de los directores.

La planeación estratégica no es nada más un conjunto de planes funcionales o una extrapolación de los presupuestos actuales; es un enfoque de sistemas para guiar una empresa durante un tiempo a través de su medio ambiente, para lograr las metas dictadas.

4.1.1. Plan Operativo

El plan operativo considera el programa de trabajo a realizarse durante un tiempo determinado. Generalmente es anual. Este Plan permite planificar y organizar el trabajo en función a las necesidades y posibilidades de la organización.

El Plan Operativo es un instrumento de gestión muy útil para cumplir objetivos y desarrollar la organización. Permite indicar las acciones que se realizarán, establecer plazos de ejecución para cada acción, definir el presupuesto necesario, y nombrar responsables de cada acción. Permite además, realizar el seguimiento necesario a todas las acciones y evaluar la gestión anual, semestral, mensual, según se planifique.

4.1.2. Plan Operativo Distribuidora Estelar 2007- 2008

Como se puede observar en el plan operativo, para cada objetivo concreto se han establecido los siguientes indicadores, a los que Gerencia de la Operación debe realizar seguimiento mensual, para determinar así sus cumplimientos.

4.2. INDICADORES PROPUESTOS EN PLAN OPERATIVO Y SU FORMULACION.

- Distribución Numérica: Indica la cantidad de puntos de venta de un canal determinado, en el que el producto o servicio está distribuido. Se expresa en porcentaje.

$$\frac{\text{No. de Establecimientos donde el producto está distribuido}}{\text{Total de Establecimientos que venden este tipo de producto}} * 100$$

- Cartera de Clientes: Indica la evolución de la cartera de clientes, en un periodo determinado.

$$\frac{\text{No. de Clientes Actuales}}{\text{No. de Clientes Anteriores}} * 100$$

- Coste Fuerza de Ventas: Indica el porcentaje que representa el coste total de la fuerza de ventas respecto a la facturación neta conseguida. Este Ratio (relación ó proporción) suele calcularse anualmente.

$$\frac{\text{Gastos de Ventas}}{\text{Ventas Netas}} * 100$$

- Índice de visitas positivas: Indica el porcentaje de pedidos válidos (cobrados) respecto al total de visitas realizadas a clientes en un ciclo de ventas determinado.

$$\frac{\text{No. de Pedidos Válidos}}{\text{No. Total de Visitas Realizadas}} * 100$$

- Ingresos financieros: Indica el porcentaje de ingresos financieros obtenidos por negociaciones con proveedores del total de ingresos de un periodo determinado.

$$\frac{\text{Ingresos Financieros}}{\text{Ingresos Totales}} * 100$$

- Ingresos por ventas a otros sectores: Mide el índice de penetración del mercado en otros sectores diferentes al Hotelero.

$$\frac{\text{Ingresos ventas otros sectores}}{\text{Ingresos Totales}} * 100$$

- Volumen de venta en unid de producto: Este indicador mide los volúmenes de venta por producto, determinando mes a mes los de mayor rotación en número de unidades.

$$\frac{\text{No. Unidades por Producto}}{\text{No. Unidades vendidas periodo}} * 100$$

- Retorno sobre la inversión

$$\frac{\text{Beneficios}}{\text{Capital Invertido}} * 100$$

5. ANÁLISIS FINANCIERO.

**ALINEACION Y PLANEACION ESTRATEGICA
DISTRIBUIDORA ESTELAR
ANALISIS TECNICO Y ECONOMICO**

**FECHA ELABORACION: MAYO DE 2007
TIEMPO DE PROYECCION 12
MESES**

PROCESOS	CONDICIONES	VLRES UNIT.	VALOR TOTAL	REQUISITOS Y ACLARACIONES
1. CREAR DEPARTAMENTO COMERCIAL	Contrato con vinculación directa con la empresa a 1 año, de dos funcionarios con experiencia en el área comercial Equipos PC con mas de 500 MB de memoria RAM, con Windows XP y dos puertos USB disponibles.	Salario Básico de \$700.000 mas carga prestacional y participaciones por generación de ventas con nuevos clientes de \$300.000 aproximadamente. Vlr Mes \$2.728.000	32.736.000	Se deberán funcionarios con perfil muy comercial y experiencia en el medio. Y se debe establecer claramente el manual de funciones.
2. COMPRA DE 2 EQUIPOS DE COMPUTO PARA EL AREA COMERCIAL, JUNTO CON IMPRESORA.	Portátil Las bases de datos son una herramienta vital para las visitas del departamento comercial y la penetración en nuevos segmentos de mercado.	Cada uno a \$3.000.000	6.000.000	
3. COMPRA DE BASES DE DATOS DE CLIENTES POTENCIALES		4 Bases de datos cada una a \$400.000	1.600.000	

4. OPTIMIZACION DE PROCESOS DE LOGISTICA	Se puede asignar al actual jefe de almacén que cuenta con el perfil y se le deben asignar funciones que logren optimizar los procesos con el ingreso de nuevos clientes.	0	0
5. IMPRESIÓN PIEZA PUBLICITARIA PARA AYUDA EN LAS VISITAS DEL AREA COMERCIAL	Un brochure full color con todas las ventajas de comprar en un Distribuidor a nivel nacional.	1000 unidades a un costo de \$6.900 c/u	6.900.000
TOTAL REQUERIMIENTOS EN UN AÑO PARA EFECTOS DE FLUJO DE CAJA			47.236.000

**ALINEACION Y PLANEACION ESTRATEGICA
DISTRIBUIDORA ESTELAR
8. INVERSION INICIAL**

**PROYECTO:
FECHA ELABORACION:**

**ALINEACION Y PLANEACION
ESTRATEGICA DISTRIBUIDORA ESTELAR
MAYO DE 2007**

PROCESO	VALOR
Compra de equipos de computo con Impresora	6.000.000
TOTAL INVERSION INICIAL	6.000.000

APORTES	
Aportes 100% de Distribuidora Estelar	
GASTOS QUE ASUME LA OPERACIÓN	
NOMINA	32.736.000
COMPRA BASES DE DATOS	1.600.000
IMPRESIÓN PIEZA PUBLICITARIA	6.900.000
TOTAL	41.236.000
TOTAL	47.236.000
ALINEACION Y PLANEACION	

**ESTRATEGICA
DISTRIBUIDORA ESTELAR
PROYECCION DE INGRESOS
NUEVO DEPARTAMENTO COMERCIAL DISTRIBUIDORA ESTELAR**

FUNCIONARIOS CONTRATADOS	2
---------------------------------	----------

VISITAS GENERADAS.	12 VISITAS DIARIAS 54 VISITAS A LA SEMANA 216 VISITAS AL MES
---------------------------	---

SE CONCLUYE QUE SE EVACUARA LAS BASES DE DATOS COMPRADAS EN UN TERMINO DE 5 MESES. LA JORNADA DE OFICINA SUGERIMOS QUE SEA EL VIERNES MEDIO TIEMPO.
--

INGRESOS AÑO 2006	406.349.254
INGRESOS AÑO 2005	1.104.939.949
DECRECIMIENTO VENTAS 2005- 2006	698.590.695
CRECIMIENTO 20% PARA EL 2007	139.718.139
TOTAL VENTAS QUE DEBE GENERAL DPTO	838.308.834

CUOTA DE VENTAS POR GTE CTA 1ER AÑO	419.154.417
CUOTA MENSUAL	34.929.535

Inicialmente la meta del departamento será recuperar los clientes perdidos, y lograr que el nivel de ventas sea el mismo que obtuvo la compañía en el 2005 sin departamento comercial, en el segundo año, su meta será mantener los clientes fidelizar y penetrar en nuevos mercados.

ALINEACION Y PLANEACION ESTRATEGICA

DISTRIBUIDORA ESTELAR

8. PROYECCION ESTADO DE RESULTADOS

PROYECTO: CREACION DEPARTAMENTO VENTAS DISTRIBUIDORA ESTELAR

FECHA ELABORACION: MAYO DE 2007

PROYECCION A 3 AÑOS

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
INGRESOS	838.308.834	1.089.801.484	1.471.232.004
Comercialización de productos	838.308.834	1.089.801.484	1.471.232.004
COSTOS			
Costo alimentos y suministros	586.816.184	762.861.039	1.029.862.403
UTILIDAD OPERACIONAL 30%	251.492.650	326.940.445	441.369.601
GASTOS	56.805.879	62.318.202	69.079.049
Personal	35.136.000	37.244.160	39.478.810
Nomina Dpto. Comercial	32.736.000	34.700.160	36.782.170
Taxis y buses Dpto. comercial	2.400.000	2.544.000	2.696.640
Impuestos	6.999.879	9.099.842	12.284.787
Emergencia Económica	3.353.235	4.359.206	5.884.928
Industria y Comercio	3.646.643	4.740.636	6.399.859
Arrendamientos	350.000	371.000	393.260
Oficinas	350.000	371.000	393.260
Servicios	3.480.000	3.688.800	3.910.128
Teléfono	2.300.000	2.438.000	2.584.280
Internet	500.000	530.000	561.800
Agua	80.000	84.800	89.888
Energía	200.000	212.000	224.720
Correo	400.000	424.000	449.440
Mantenimiento	0	120.000	130.000
Equipos de Computo	0	120.000	130.000
Diversos	2.340.000	2.480.400	2.629.224
Útiles de Papelería y fotocopias	1.920.000	2.035.200	2.157.312
Útiles de aseo y cafetería	420.000	445.200	471.912
Publicidad	8.500.000	9.314.000	10.252.840
Brochure Estelar	6.900.000	7.314.000	7.752.840
Compra bases de datos	1.600.000	2.000.000	2.500.000
UTILIDAD MES	194.686.771	264.622.243	372.290.552
IMPUESTO DE RENTA	68.140.370	92.617.785	130.301.693
UTILIDAD A DISTRIBUIR SOCIOS	126.546.401	172.004.458	241.988.859
UTILIDAD MENSUAL	10.545.533	14.333.705	20.165.738
RETORNO SOBRE LA INVERSION	1,76		

Se concluye que la inversión se recupera en el primer año.

- * Los datos aquí tomados corresponden exclusivamente al análisis de la creación del departamento comercial.
- * Esta información no es tomada de los Estados Financieros oficiales de la compañía.
- * Los datos se calcularon con base en los que se encuentran en el mercado.

6. CONCLUSIONES.

Luego de todo el análisis se puede determinar que la compañía carece de un adecuado sistema de planeación.

La Compañía desconoce su participación en el mercado y sus ventajas competitivas
No existe departamento comercial, que realice gestión de ventas, captación y recuperación de clientes, y fidelización.

No cuenta con un portafolio identificado de productos, razón por la que existe demasiado desgaste en procesos de cotización.

Existe un portafolio limitado de clientes y no se han buscado nuevos nichos de mercado donde la compañía pueda penetrar.

Los procesos de logística actuales son deficientes, lo que no permiten satisfacer las necesidades de los hoteles que son su mercado actual, perdiendo una muy buena participación en el mercado de perecederos.

Se tienen descuidadas las negociaciones con proveedores, no se cuenta con un adecuado apalancamiento financiero con ellos, a la vez que están descuidando una gran oportunidad de descuentos por compras en volumen.

Recomendaciones.:

La planeación estratégica es el esfuerzo sistemático y formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados con el fin de ponerlos en práctica y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía. La planeación estratégica debe ser el eje fundamental de Distribuidora Estelar, los funcionarios deben aprender a convivir con ella y a sobrepasar los sucesos del día a día, para llevar un adecuado control de sus áreas.

El primer proceso en el plan operativo de Distribuidora Estelar es: a). Definir claramente el Portafolio de Productos que ofrecerá a sus clientes. b): Con esta información realizar un mapa de logística que muestre claramente los procesos para la entrega a nivel nacional de los productos seleccionados. C). Establecer un departamento comercial que se encargue de recuperar, y captar mercados.

Es de vital importancia establecer un departamento comercial, con funciones claras de búsqueda de nuevos mercados, fidelización de clientes, seguimiento a cumplimiento en ventas, control a cotizaciones, que logre el crecimiento de la compañía en su portafolio de clientes.

Buscar nuevas oportunidades de negocio, ampliando la participación del mercado e incursionando en otros sectores como Moteles y Casinos.

Crear un departamento de Logística o establecer las funciones de este en un funcionario, que se encargue de realizar seguimiento, control y búsqueda de nuevas alternativas de distribución, logrando así que el producto llegue a todos los Hoteles de la organización.

Analizar y replantear cada una de las negociaciones existentes con proveedores a la fecha, buscando mayores beneficios por descuentos financieros, bonificados y compras en volumen.

Establecer un único portafolio de productos, seleccionando exclusivamente aquellos productos que presentan un adecuado margen de rentabilidad y volumen en sus ventas, desechando productos como suministros de mantenimiento que generan un muy bajo volumen, baja rentabilidad y un alto desgaste en los procesos de cotización y compra.

Control permanente a los indicadores sugeridos para determinar oportunamente cambios de su comportamiento.

Establecer encuestas de satisfacción a clientes, a pesar de que la comercialización se da actualmente solo a Hoteles de la Cadena, es importante conocer sus sugerencias y establecer posibilidades de mejora y crecimiento.

BIBLIOGRAFIA.

- Cardona, Palvo y Nuria Chinchilla (1999) Evaluación y desarrollo de las competencias directivas. En Harvard Business Review. Bilbao.
- Edvinson, Leif y Malone (1998) El capital intelectual
- Jerico, Pilar (2001) Gestión del Talento. Prentice Hall, Madrid.
- Kaplan, Robert y Norton (1997). El cuadro de Mando Integral. Gestión 2000 España.
- Mitrani, Alain y Dalziel (1999) las competencias claves para una gestión integrada de Recursos Humanos
- Sallenave, Paul Jean. GERENCIA Y PLANEACION ESTRATEGICA. Editorial Norma. Santa fe de Bogota 1990.
- Scout, Mark (1999) El proceso de creación de Valor en la Empresa. Análisis y Comentarios. Deusto Barcelona.