

Informe sectorial para la empresa Distribuciones DJG

Presentado por:

Cesar Cuervo

Jorge Mario Ospina T

Presentados a:

Profesor Andres Ortega

Universidad el externado de Colombia

Facultad de administración

Maestría de gerencia de mercadeo XIII

Seminario de Grado II

Año 2018

Tabla de contenido

1. Estudio Sectorial	4
1.1 Problema.....	4
1.2 Metodología.....	4
2. Estudio Sectorial	9
2.1 Análisis de tendencias PEST	13
2.1.1 Político.....	13
2.1.2 Económico	16
2.1.3 Social	20
2.1.4 Tecnológico	22
2.1.5 Ecológico.....	23
2.1.6 Legales.....	24
2.1.7 Matriz análisis Pestel.....	25
2.2 Indicadores del Sector.....	26
2.1.8.2 Proyecciones económicas 2022	27
2.3 Ventas.....	28
2.4 Ciclo de vida producto.....	30
2.5 Nivel de saturación.....	30
3. Relación 5 fuerzas de Porter DJG Distribuciones vs Sector.....	32
4. Participación relativa mercado BCG	39
5. Matriz del perfil competitivo MPC	40
6. Análisis de niveles de precios	44
7. Estudio de clientes y comportamiento.....	46
8. Comparativo entre los productos existentes en el sector y los de la compañía.....	55
9. Conclusiones y análisis comparativo del sector y su efecto en la empresa	58
10. Diamante de competitividad Porter	60
11. Análisis sub áreas DJG Distribuciones	64
12. Análisis DOFA.....	70
12. Análisis MIME	79
13. Propuestas de Mejoramiento DJG Distribuciones.....	86
13.1 Reestructuración de la fuerza comercial.....	86
13.2 Reestructuración proceso de Crédito	96
13.3 Implementación de un esquema de administración de clientes CRM	116
14. Victorias tempranas	128
14.1 Gestión de tele mercadeo y venta cruzada.....	129
14.2 Determinación de categoría de cliente	130

14.3 Actualización y adición de funcionalidades de la página Web:.....	133
14.4 Análisis de la información del software administrativo.....	134
15. Bibliografía.....	135

1. Estudio Sectorial

1.1 Problema

Este trabajo tiene como objeto identificar la posición competitiva actual de DJG distribuciones, el estudio de entorno macro y micro para determinar oportunidades de crecimiento y amenazas que puedan deteriorar su desempeño en un corto, mediano plazo.

Viéndolo de manera holística el estudio sectorial como parte de un trabajo más amplio, al integrarlo con el estudio interno permite la generación de estrategias para adoptar un enfoque pro activo frente a los desafíos que representará el futuro y como metodología hacia la cual puede orientarse una organización, en este caso en particular para la universidad el externado representa la oportunidad dentro de misión el apoyo del desarrollo del país a través de programas de apoyo empresarial y para el empresario la oportunidad de trabajar en conjunto con la academia para buscar estrategias de crecimiento sostenido en el tiempo.

1.2 Metodología

1.2.1 Investigación de mercado y tendencias

El estudio técnico de mercado se realiza a través de la investigación de las diferentes variables económicas, en primer lugar, consultamos información macro económica y posteriormente fuimos entrando en el detalle de lo que nos interesaba saber sobre el sector de la construcción en Colombia.

Para esta investigación nos apoyamos en las diferentes fuentes de información como la página del Dane, los reportes de Euromoney Institutional Investor Company (EMIS), información de CAMACOL, informes del grupo Bancolombia, informes del Ministerio de Vivienda y artículos de portafolio.

Para poder entender los efectos del entorno socio económico, cultural, político etc que pueden impactar las condiciones y el desempeño de la empresa en estudio DJG Distribuciones era necesario conocer a profundidad la empresa, su misión, visión, sus objetivos principales en corto, mediano y largo plazo, su infraestructura física, su estructura organizacional, sus áreas de producción y logística, las herramientas tecnológicas, como manejan sus inventarios, sus principales proveedores y clientes, la segmentación de mercado, el cubrimiento geográfico, sus líneas de productos, sus estrategias de precios etc, todo lo anterior lo pudimos conocer a través de las 3 primeras visitas a profundidad que realizamos.

Para el análisis de tendencias y análisis de los indicadores económicos y del sector nos apoyamos principalmente en los boletines de tendencias de la construcción de Camacol, estos nos proporcionaron una información relevante con respecto a la disposición de compra de vivienda en Colombia, las diferentes regiones donde se presenta un mayor crecimiento, los indicadores de nivel de confianza de la población por ciudades, y la proyección de las tasas de interés en 2018.

También tuvimos en cuenta otras variables que tienen incidencia sobre el comportamiento del sector como temas de política, incertidumbre por las nuevas elecciones, otra información importante con respecto a los tratados de libre comercio, los riesgos de inseguridad, el riesgo de hacer negocios en Colombia por parte de los extranjeros, los niveles de intercambio, los cambios en los precio del petróleo, tasas de inflación y de desempleo, crecimiento del PIB, en lo social el efecto de la más grande inmigración por la crisis humanitaria y económica de Venezuela.

1.2.2 Análisis PESTEL

Para analizar como los diferentes factores anteriormente mencionados afectan de una u otra forma la empresa realizamos un análisis PESTEL, esta es una herramienta de planeación

estratégica creada por dos teóricos, Liam Fahey y V.K. Narayanan, que plantearon las bases de este nuevo método de estudio en su ensayo titulado “Análisis macro-ambiental en gestión estratégica”. Este instrumento ayuda a las compañías a definir su entorno, su posición estratégica y a adaptarse a posibles cambios que se puedan presentar en el corto mediano y largo plazo, ayuda a comprender el crecimiento o declive de un mercado.

1.2.3 Nivel de saturación

Para determinar el nivel de saturación del mercado y el grado de rivalidad nos apoyamos principalmente en los reportes de EMIS / Benchmark Rankings, y en reportes del grupo Bancolombia y el Dane, tomamos información muy relevante sobre población y número de negocios de ferretería y materiales de construcción, esto nos permitió tener una estimación más real del nivel de saturación por zonas en la ciudad de Bogotá y en las demás ciudades del país.

1.2.4 Modelo de 5 fuerzas de Porter

Para el análisis del sector y la empresa utilizamos el modelo de las 5 fuerzas de Porter, un gran concepto de los negocios creado por Michael Eugene Porter, considerado como uno de los mejores economistas de los últimos tiempos, actual profesor de Harvard que enseña su mismo método por medio de la estrategia de Marketing para empresas.

Este modelo se basa principalmente en 5 puntos de análisis que son: el poder de negociación de los clientes, la rivalidad entre las empresas, amenazas de nuevos competidores, poder de negociación de los proveedores y amenaza de productos sustitutos.

Para desarrollar este modelo en nuestro caso de estudio fue necesario conocer todos los aspectos mencionados anteriormente sobre la empresa, misión, visión, aspectos cuantitativos y cualitativos, también información sobre los productos, los precios de los productos de la empresa e información de sus principales competidores, percepción de sus clientes con respecto a sus productos, servicio y nivel de precios, información sobre los posibles productos sustitutos

en las líneas más importantes y que representan una mayor participación en las ventas de su negocio.

1.2.5 Matriz BCG

Para determinar cómo se encuentra la empresa ubicada en el mercado, como se encuentran sus principales competidores y que tipo de estrategias debe implementar para hacerle frente a los ataques de sus competidores o al comportamiento del mercado utilizamos la matriz BCG, esta matriz fue desarrollada por el grupo Boston Consulting Group en la década de los 70`s pero su estructura se puede aplicar a cualquier modelo de negocio de la actualidad, esta matriz nos ayuda a identificar cuáles son nuestros mejores y peores recursos en términos de retorno de la inversión o para este caso específico donde se encuentra nuestra empresa vista bajo dos dimensiones, la tasa de crecimiento de mercado y la tasa de participación de mercado.

En este caso tomamos sus principales y mas semejantes competidores, para este análisis realizamos una investigación sobre 4 competidores apoyándonos en los informes de EMIS – reporte de Benchmark sector indicators, compare trends, concentración analysis, que nos permitieron observar los volúmenes de ventas de los diferentes años, la participación de mercado sobre el sector y los % de crecimiento o decrecimiento a lo largo de los periodos analizados.

1.2.6 Matriz del perfil competitivo MPC

Es una herramienta que nos sirve para identificar debilidades y fortalezas de los competidores, de manera más amplia nos permite analizar nuestra posición empresarial (líder | seguidor) con base a los aspectos más importantes que permiten tener una posición de liderazgo en cada actividad económica.

La información insumo para llevar a cabo este análisis se gesta a través de fuentes primarias investigaciones realizadas directamente a estas empresas y secundarias a través de información en bases de datos empresariales.

1.2. 7 Estudio de clientes y comportamiento

Se establece una herramienta para hacer una investigación directamente con el cliente, en este caso se escogió la encuesta y se hizo sobre una muestra estratificada de clientes actuales de la empresa y clientes de otras empresas, sobre la misma por tener un componente de percepciones con respecto a los aspectos más relevantes para el cliente y una calificación sobre el proveedor actual arroja un resultado de tipo cualitativo, el cual se analiza bajo un enfoque frecuencias para tratar de extrapolar los resultados a manera del general de clientes de la empresa.

1.2.8 Comparativo entre los productos existentes en el sector y los de la compañía

El análisis de producto se realiza a través de la herramienta matriz QFD o despliegue de función de calidad, a pesar que como su nombre lo indica una de sus funciones principales está en el apoyo a sistemas de calidad por ejemplo Six Sigma, para áreas como marketing se usa con el objetivo de diseñar productos conforme las relaciones entre los requerimientos del cliente, y los atributos o funciones para satisfacerlos.

Las fuentes de información para desarrollar esta herramienta vienen dadas por la investigación a través de las encuestas realizadas donde se evaluaron los aspectos relevantes de las soluciones buscadas por los clientes, además de los análisis realizados de factores fuertes y débiles de los competidores con los cuales se está comparando a la empresa.

1.2.9 Análisis de niveles de precios

La herramienta desarrollada en este aparte es la matriz de precios desde el mercado. Se establece los productos y sus características, se evalúan para determinar de acuerdo con el precio que manejan los competidores y un nivel de relevancia de estos atributos, si el nivel de precios que maneja la empresa es competitivo y cuál debería ser el precio de acuerdo con la evaluación.

Las fuentes de información manejadas vienen dadas de investigaciones directamente sobre los competidores y sobre el consumidor, los datos necesarios incluyen los precios, las características más importantes o relevantes para los clientes.

2. Estudio Sectorial

Antecedentes coyuntura económica – perspectivas para el sector

Después de la desaceleración económica presentada desde el año 2014 dada principalmente por la caída de los ingresos externos del país debido a la baja de precios internacionales del petróleo, la economía en el 2017 se empieza a recuperar.

En el primer semestre de 2017 la economía presenta un crecimiento del 1.3% y para el segundo semestre presenta una recuperación gradual llegando al 2.0% en el tercer trimestre.

El sector de la construcción ha venido sintiendo esta desaceleración de la economía, tanto así que en el primer semestre de 2017 este sector registró una contracción anual del -7.4% siendo el peor resultado semestral en el siglo, esto originado por las altas tasas de intereses de créditos hipotecarios, una demanda interna débil, un deterioro de la confianza del consumidor y la desaceleración de varios sectores.

Durante el tercer trimestre de 2017 la reducción anual presenta una considerable caída del -15.9 dada principalmente por el segmento No residencial que cayó en el -27.4%, segmentos

comerciales y corporativos con mayor contracción afectados por ajustes en algunos mercados regionales.

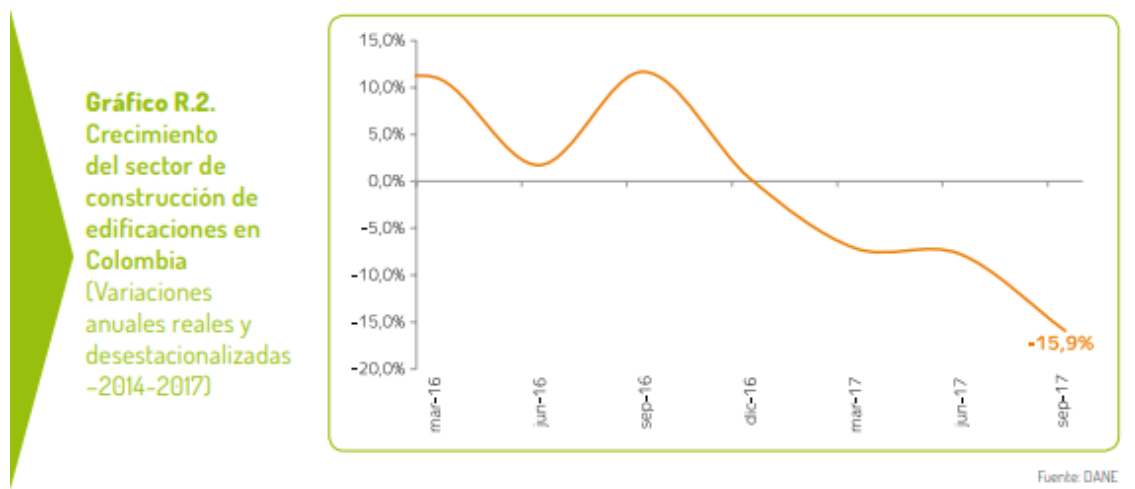


Figura 1: Crecimiento del sector de la construcción. Camacol. (noviembre de 2017).

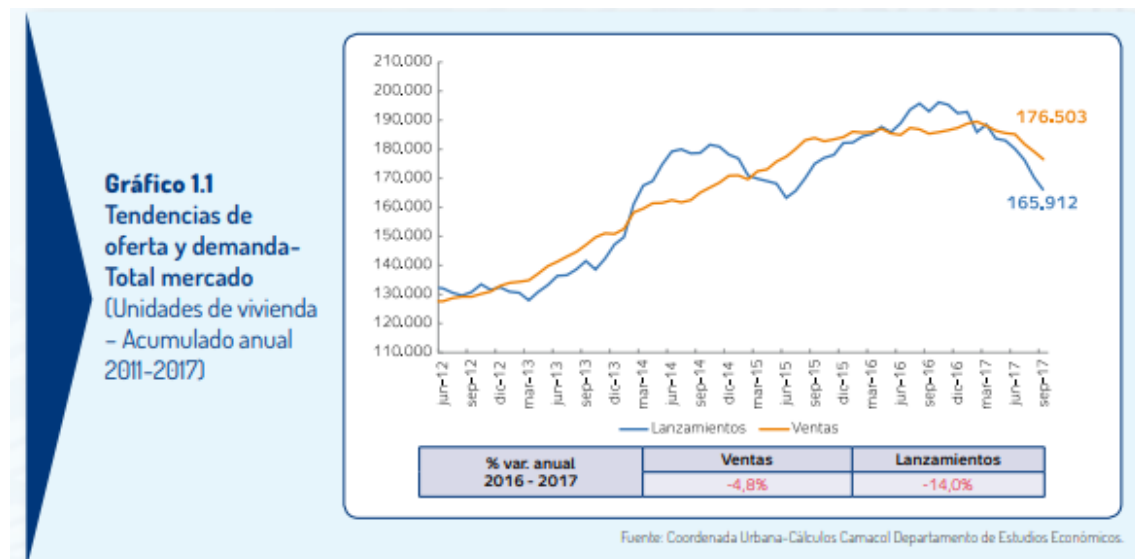


Figura 2: Tendencias de oferta y demanda. Camacol. (noviembre de 2017).

Sin embargo, para el año 2018 el panorama es optimista, a pesar de enfrentar un panorama complejo por diferentes factores entre otros; Incremento en tasa de desempleo, Disminución en la generación de puestos de trabajo, Elecciones legislativas y presidenciales se prevé que al igual que la economía haya crecimiento en el sector de la construcción.

Según el informe “PANORAMA DE LA ACTIVIDAD EDIFICADORA EN 2018” algunos factores que podrían desencadenar estos resultados positivos tienen que ver con; la disminución del costo de crédito, el Incremento en salarios reales, la recuperación de la confianza del consumidor, la continuidad de política de vivienda, la dinamización en el inventario de vivienda.

Otros factores que debemos tener en cuenta para analizar el comportamiento del sector de la construcción son el índice de confianza del consumidor que mide específicamente la percepción de los hogares sobre la pertinencia de comprar vivienda, en este año este indicador presenta una gran recuperación y para los años siguientes se estima que continúe creciendo.



Figura 3: Índice de confianza del consumidor. Camacol. (noviembre de 2017).



Figura 4: Disposición a comprar vivienda. Camacol. (noviembre de 2017).

Otro factor importante a determinar es la disminución en las tasas de interés por parte del Banco de la República que ha generado a su vez que las tasas de crédito hipotecario también disminuyen, esto más los programas de subsidio del gobierno estimulan la compra de vivienda.

2.3 Tasa de interés de adquisición

CAMA
 CÁMARA COL
 DE LA CONST

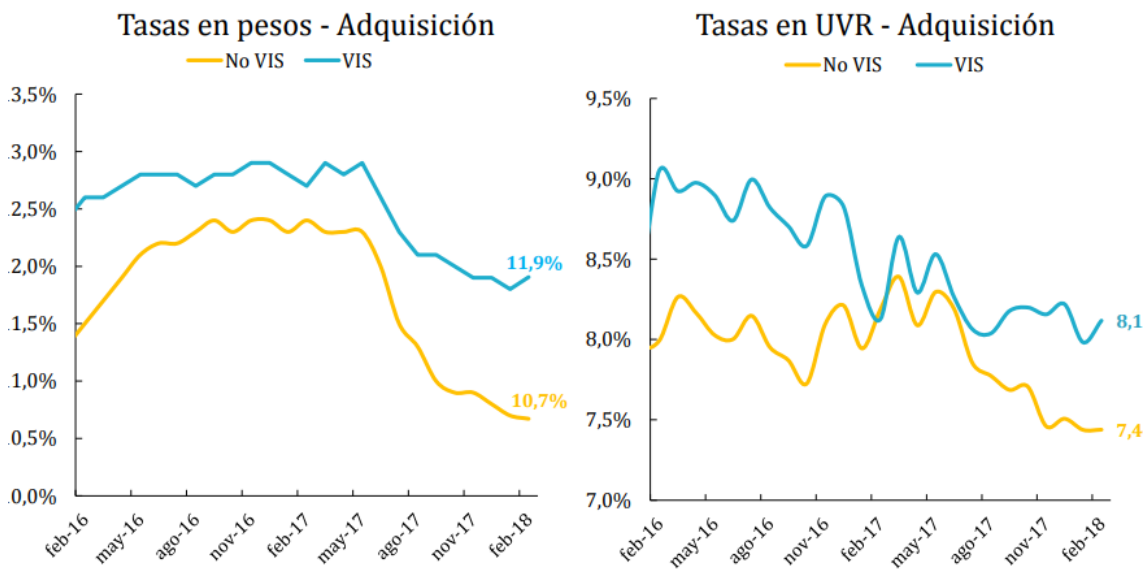


Figura 5: Tasas de intereses de adquisición. Camacol. (abril de 2018).

En octubre de 2017 las tasas de interés de adquisición de No VIS en pesos presentaron una disminución del 58.4% de la caída de la tasa de referencia del Banco de la República. Se espera

que este efecto siga generando una fase expansiva durante los siguientes meses como lo muestra el siguiente gráfico.

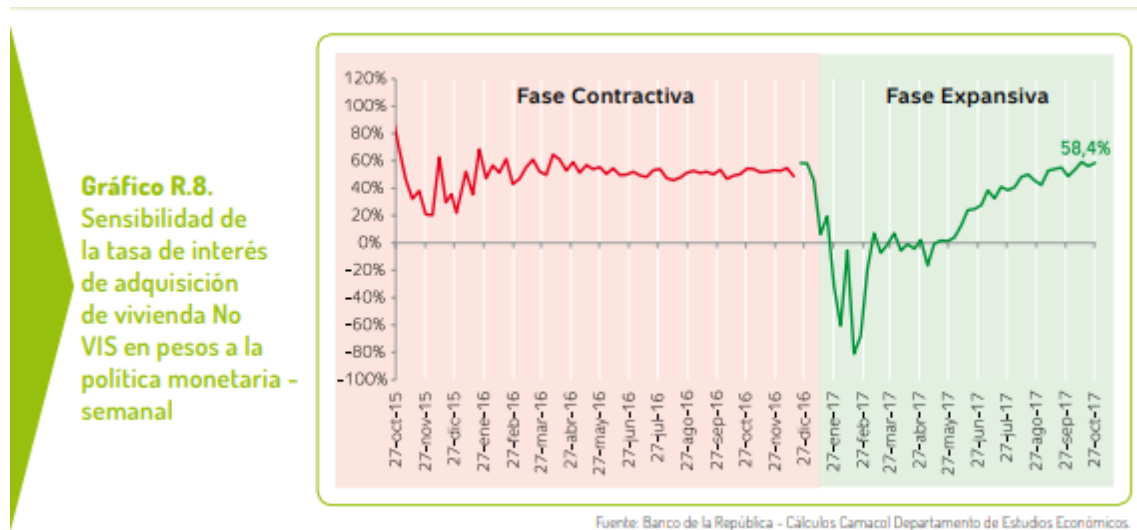


Figura 6: sensibilidad de la tasa de interés de adquisición. Camacol. (noviembre de 2017).

2.1 Análisis de tendencias PEST

2.1.1 Político.

2.1.1.1 Riesgo de Inseguridad.

El costo de hacer negocios en Colombia tradicionalmente ha sido alto, puesto que ha habido un conflicto de más de 50 años entre el gobierno y las guerrillas. Este hecho ha dejado a Colombia en el ranking de competitividad global en el puesto 132 de 138 países evaluados, obteniendo un débil 2.9 de calificación sobre 10.

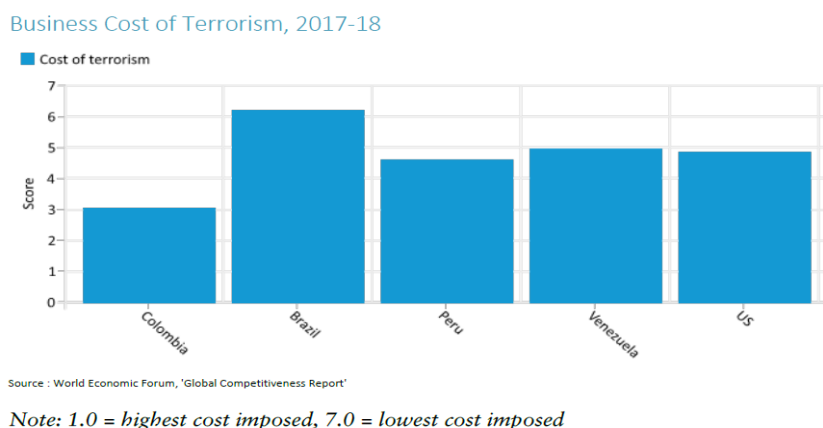


Figura 7: Costo del terrorismo para los negocios 2017 - 2018. Dun & Bradstreet.(2018).

La expectativa que se pueda gestar un acuerdo de paz con el ELN durante lo que queda del gobierno Santos son casi nulas, pero un eventual acuerdo ahora que se ha firmado el acuerdo de paz con las FARC mejoraría dramáticamente el costo del terrorismo para hacer negocios en el país en un mediano y largo plazo

2.1.1.2 Infraestructura

De acuerdo con el Fondo Económico Mundial Forum 2016 – 2017, Colombia se ubica en el puesto 113 de 140 países donde la infraestructura se ha deteriorado más, decayó del puesto 110, esto es el tercer factor que hace complejo hacer negocios en el país, en ese orden el primero es la tasa de impuestos y el segundo es la corrupción.

Por otro lado, el gobierno emprendió un ambicioso plan que contempla docenas de proyectos por valor de 70 Billones de dólares a ejecutarse hasta el 2035. Los proyectos tienen como objetivo mejorar la conectividad regional e internacional reduciendo los tiempos de transporte. El proyecto de las vías 4G comprende 47 proyectos que cubren 8000 km de carreteras y 3500 de autopistas, además trenes y puertos. Además, proyectos para aumentar la capacidad de generación de energía, los cuales no solo dependen de hidroeléctricas ya que se es vulnerable a las condiciones climáticas.

En el año 2018 las proyecciones de crecimiento de la construcción crearán un entorno favorable para la reactivación de todo lo que esta actividad conlleva, compra de materiales, servicios profesionales, alquiler de maquinaria etc. La edificación se prevé crecerán cerca de un 2% apalancadas por mejores condiciones de los hogares y empresas, las obras civiles tendrían un factor de crecimiento de cerca del 3.5% derivados de las obras de renovación de la infraestructura y creación de nuevas vías.

2.1.1.3 Tratados comerciales

Actualmente Colombia es una de las economías más abiertas en Latinoamérica, tiene activos 20 tratados de libre comercio. Esto le permite tener acceso a mercados de aproximadamente de 48 países en Latinoamérica y extra regionales. Adicionalmente Colombia es miembro de la alianza del pacífico el cual incluye a Chile, México y Perú, cuyo foco en el mediano y largo plazo es expandir las inversiones con Asia.

Precisamente por hacer parte de la alianza del pacífico actualmente están en negociación tratados con Australia, Canadá, Singapur y New Zelandia.

Por otro lado, el tratado firmado con Corea ha traído resultados positivos en términos de crecimiento de exportaciones, productos agropecuarios 21%, industriales 41.6%, en general un crecimiento de productos no minero energético 14.5% cifras comparativas 2016 a 2017.

Un ambiente alentador en la que según Pro-Colombina todos los departamentos del país podrían aprovechar los beneficios de este TLC en el cual hay incluidos más de 528 bienes, diversos para potenciar la canasta exportadora al país asiático.

2.1.2 Económico

2.1.2.1 Crecimiento económico

El crecimiento económico se prevé para el año 2018 rodeará un 2.6% y viéndolo en una proyección un poco a más largo plazo al 2022 podría estar sobre un 3.6% según el informe “Country Insight Report Colombia”. Esta estabilización y crecimiento de la economía colombiana vendrá dada por diferentes factores.

2.1.2.2 Crecimiento de los socios comerciales y niveles de intercambio se acelerarán

De acuerdo con la expectativa de crecimiento para EU, la zona euro, y américa latina por parte del FMI, el pronóstico para los socios comerciales de Colombia para el 2018 será de un crecimiento del 2.6%, lo cual reflejará una mayor demanda externa tanto de países desarrollados como en vías de desarrollo.

2.1.2.3 Dinamismo en las inversiones en el año 2018

se prevé que para este año en curso proyectos por parte del sector de empresarial los cuales habían estado postergados por la desaceleración de la economía y la falta de confianza se reavivan. Condiciones favorables en la tasa de cambio, tasa de interés, y un mejor desempeño en la actividad económica darán como resultado una inversión que para el año 2017 estuvo sobre 0,7% pase 3.5% en el 2018.

2.1.2.3 Tasa de cambio y precios del petróleo

En los primeros meses del año se dio una reevaluación del peso frente al dólar jalonado principalmente por una subida de los precios del petróleo, la debilidad del precio del dólar y la dinámica positiva de los mercados internacionales. Para el segundo semestre del año se prevé suba en el precio del dólar alrededor de 3000 pesos, consecuencia de la menor inversión en

expansión del mercado desarrollados, reforma tributaria de estados unidos, la reducción de los diferenciales de las tasas de interés entre Colombia y estados unidos.

Esto podría tener unos efectos positivos y negativos, dependiendo del sector y en que orilla se esté parado. Para los importadores de insumos un mayor costo de producción, por otro podría ser un incentivo para invertir en nuestro país, en el caso en particular de los productos elaborados a mano podría incentivar la compra por cuenta de un efecto de precios más atractivos para la audiencia fuera de nuestro país.

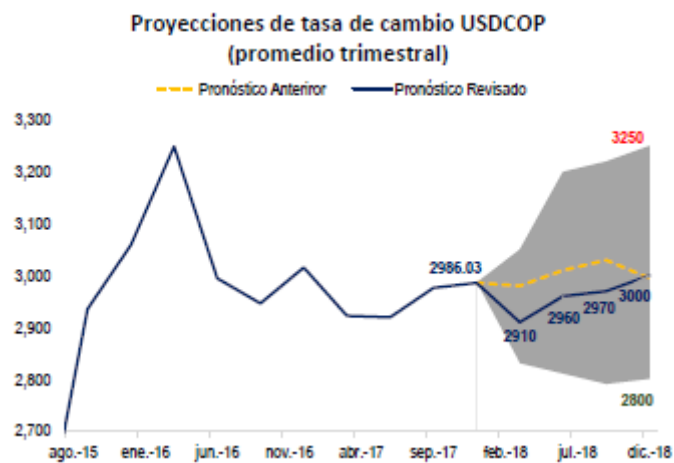


Figura 8: proyecciones de tasa de cambio (Grupo Bancolombia, 2018)

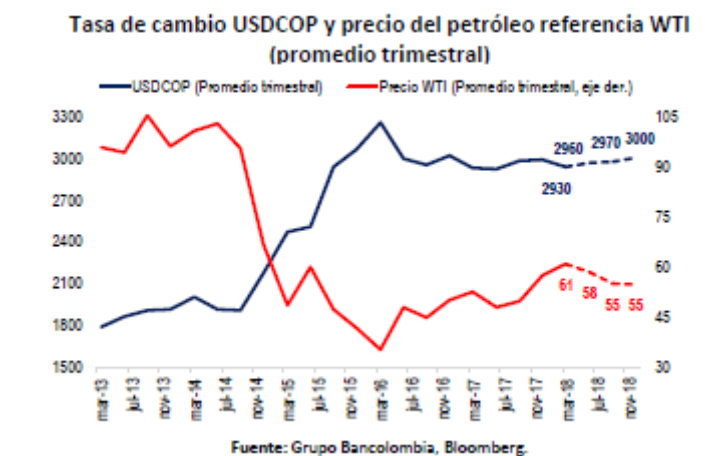


Figura 9: Tasa de cambio y precio del petróleo WTI (Grupo Bancolombia, 2018)

2.1.2.4 Crecimiento del PIB

el sector de la construcción es el tercer sector con mayor variación anual creciente para 2018, este supone un escenario optimista para los miembros del sector

Crecimiento del PIB por oferta (var. % anual)

Rubro	Part.	Prom.					Ene-	2017		2018	
		Últ. 10 años	2014	2015	2016	Sep 2017	Anterior	Revisado	Anterior	Revisado	
Crecimiento del PIB	100.0%	3.7%	4.4%	3.1%	2.0%	1.5%	1.6%	1.6%	2.5%	2.5%	
Agricultura	6.5%	2.2%	2.7%	2.5%	0.5%	6.3%	5.1%	5.6%	4.8%	4.5%	
Minería	5.4%	4.5%	-1.2%	0.3%	-6.6%	-5.6%	-5.4%	-4.7%	-0.4%	0.5%	
Industria	11.5%	1.1%	1.1%	1.7%	3.0%	-1.2%	-0.1%	-0.9%	1.6%	1.4%	
Electricidad, gas y agua	3.5%	2.3%	3.4%	3.0%	0.1%	0.9%	0.4%	0.9%	1.8%	1.8%	
Construcción	9.4%	6.1%	10.4%	3.7%	4.1%	-0.9%	0.4%	-0.6%	3.0%	2.8%	
Comercio	12.5%	3.7%	5.0%	4.6%	1.8%	0.7%	0.4%	0.7%	2.2%	2.3%	
Transporte, alm. y com.	6.4%	3.3%	4.6%	2.6%	-0.1%	0.0%	0.4%	0.2%	1.2%	1.2%	
Financiero	19.6%	4.8%	5.8%	5.1%	4.9%	3.9%	3.0%	3.5%	3.4%	3.4%	
Servicios sociales	16.6%	3.9%	5.2%	3.1%	2.2%	3.0%	3.5%	2.9%	2.6%	2.4%	
Impuestos	8.5%	4.4%	5.7%	0.8%	2.2%	3.6%	3.1%	3.6%	2.8%	2.5%	

Fuente: Grupo Bancolombia, DANE.

Figura 10: Crecimiento del PIB por oferta (Grupo Bancolombia, 2018)

Tabla resumen de proyecciones macroeconómicas

Año	2013	2014	2015	2016	2017	2018py
Crecimiento del PIB (var. % anual)	4.87%	4.41%	3.05%	1.96%	1.6%	2.5%
Balance del Gobierno Nacional (% PIB)	-2.30%	-2.40%	-3.30%	-4.0%	-3.6%	-3.1%
Balance en cuenta corriente (% PIB)	-3.30%	-5.20%	-6.40%	-4.4%	-3.6%	-3.5%
Tasa de desempleo urbano (% PEA, promedio año)	10.6%	9.9%	9.8%	9.9%	10.6%	10.9%
Inflación al consumidor (var. % anual, fin de año)	1.94%	3.66%	6.77%	5.75%	4.09%	3.40%
Tasa de referencia BanRep (% anual, fin de año)	3.25%	4.50%	5.75%	7.50%	4.75%	4.25%
DTF 90 Días (% anual, fin de año)	4.06%	4.34%	5.25%	6.81%	5.23%	4.90%
IBR Overnight (% E.A, fin de año)	3.22%	4.52%	5.79%	7.51%	4.69%	4.20%
Tasa de cambio USDCOP (promedio de año)	1869	2000	2741	3052	2951	2960
Tasa de cambio USDCOP (promedio 4T)	1913	2173	3058	3016	2986	3000
Devaluación nominal (% promedio año)	3.9%	7.0%	37.0%	11.3%	-3.3%	0.3%
Precio promedio del WTI	97.9	93.0	48.7	43.5	51.0	57.0

Figura 11: Tabla resumen de proyecciones macroeconómicas (Grupo Bancolombia, 2018)

2.1.2.5 Tasa de inflación

Para este año en curso la meta de inflación es de 3%, se espera que al final del año se llegue a 3.23 23 puntos básicos por encima de la meta, este resultado es muy positivo junto a la intensión del banco de la republica de bajar las tasas de interés de 4.5% al 4.25% o inclusive al 4% según proyecciones de la Bolsa de valores de Colombia y Fedesarrollo, todo esto daría un respiro a la economía nacional e incentivaría el consumo.

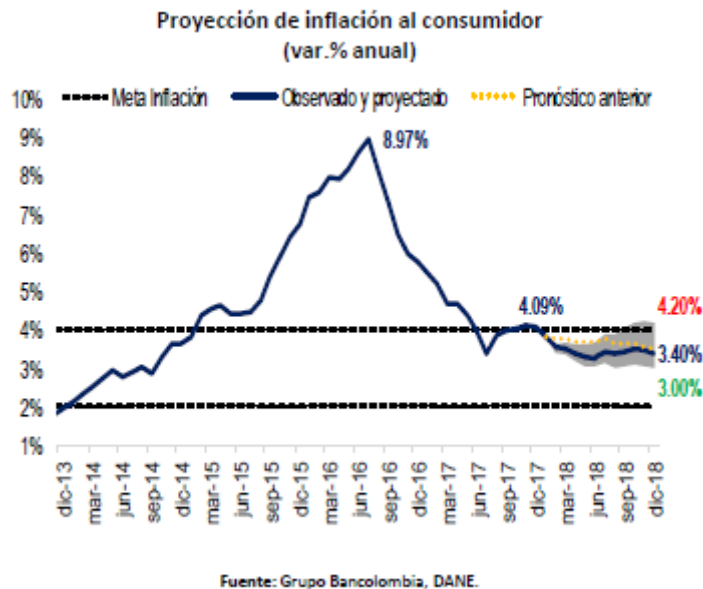


Figura 12: Proyección de inflación al consumidor (Grupo Bancolombia, 2018)

2.1.2.6 Tasa de desempleo

para el año 2018 la población desocupada viene creciendo en 3 puntos porcentuales con respecto al mismo periodo de 2017 en las 13 ciudades principales del país, pasando del 10.5 a 10.8

Tasa de desempleo -Total nacional
(Trimestre móvil) Febrero 2014-Febrero 2018

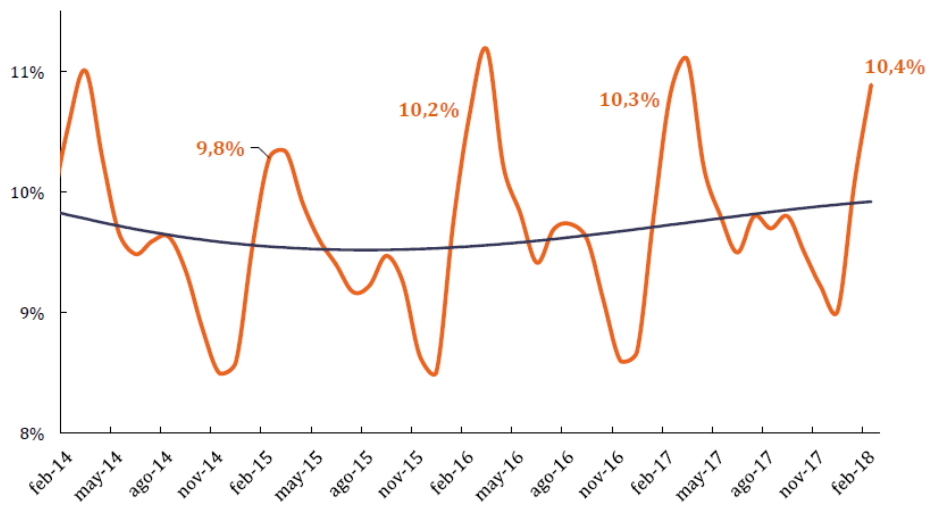


Figura 13: Tasa de desempleo – Total nacional Camacol. (abril de 2018).

2.1.3 Social

2.1.3.1 Migración más grande de la historia hacia Colombia

A partir de la crisis económica y humanitaria que ha sufrido en los últimos años Venezuela y según estudios de la oficina de migración Colombia, han llegado miles de personas desde el vecino país. Se calcula que han llegado cerca de 900.000 (el 1.8% de la población colombiana) en los últimos 20 años.

No hay una versión unificada del impacto que ha tenido precisamente este fenómeno migratorio, algunos dicen que tiene un efecto positivo como intercambio de conocimiento, cultural e inversiones. Por otro lado, Colombia no ha sido un destino migratorio y las oportunidades no son tan amplias por lo cual muchas de las personas que han llegado han tenido que adoptar una situación casi de indigencia, o en el peor de los casos entrar a integrar bandas delincuenciales u oficios como la prostitución.

2.1.3.2 Extorsiones, secuestros e percepción de seguridad

Estados Unidos ha definido un nuevo método para evaluar el riesgo de visitar un país, la escala utilizada considera el destino entre cuatro categorías: "Tomar Precauciones Normales", "Ejercer Precaución Elevada", "Reconsiderar el Viaje", y "No Viajar". 17 de departamentos de Colombia han sido calificados como "No Viajar", entre los crímenes que se considera que existe una alta tasa en Colombia están los asaltos, robo armado, extorsión y secuestro.

A pesar que la cantidad de secuestros se ha reducido notablemente en la última década pasando de 3572 para el año 2008 hasta 193 en el 2017 una reducción del 94%, las denuncias por extorsión por otro lado han tenido un incremento considerable en el mismo periodo pasando de 830 en el 2008 hasta 5341 en el año 2017. Este hecho tiene entre otros como origen en la formación de bandas delincuenciales que operan mayormente en las zonas urbanas. Este factor representa un tema bastante complejo en la formación de empresa en nuestro país, además en caso que las operaciones de las compañías tengan cubrimiento en zonas urbanas, implican un riesgo para la supervivencia de las mismas.



Figura 14: Departamentos más afectados por extorsión enero a diciembre 2017 Angarita, O. H. (Diciembre de 2018)

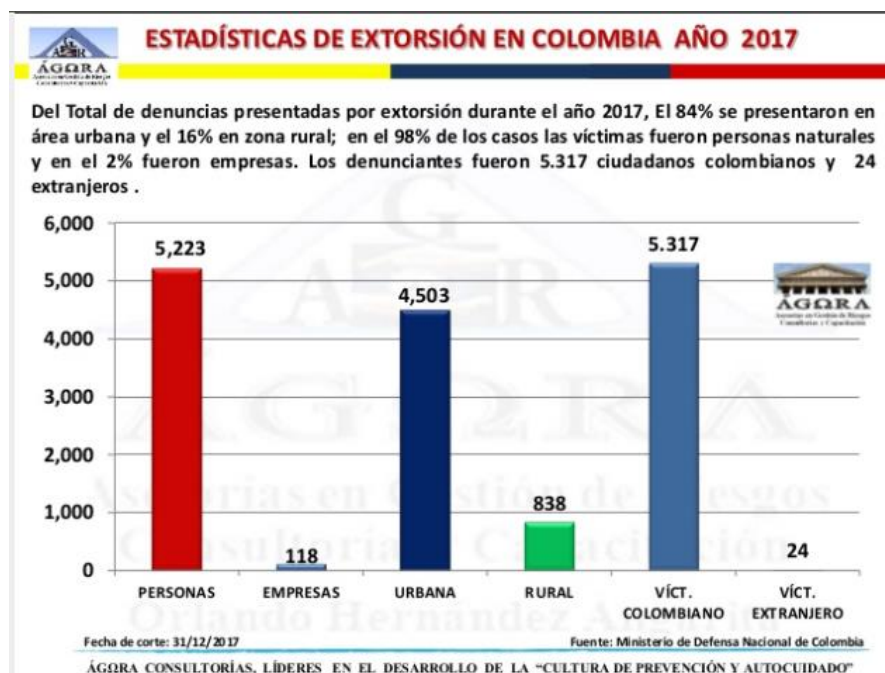


Figura 15: Estadísticas de extorsión en Colombia año 2017 Angarita, O. H. (Diciembre de 2018)

2.1.4 Tecnológico

2.1.4.1 Comercio electrónico

Según información de la cámara colombiana de comercio electrónico en el 2017, en Colombia se realizaron más de 87 millones de transacciones, presentando un incremento del 36% en comparación con 2016. Además, estas representaron un total de \$51,2 billones de pesos, un 24% más que el año anterior.

Las compras de bienes y servicios durante el 2017 crecieron un 14% frente al 2016, representando más de \$14,6 billones y reflejando que el 94% de los consumidores prefieren usar la tarjeta de crédito para este tipo de transacciones y el 6% restante las realiza con débito a cuenta bancarias.

En los próximos dos años se espera un crecimiento superior al 20% conforme a toda la zona latinoamericana, Colombia (5%) se encuentra en el quinto lugar de participación en términos

de volúmenes de transacciones online en la región detrás Brasil (36,3%), México (23,5%), Argentina (12%) y Chile (7,6%).

El acceso a nuevos medios de pago y el incremento de la conectividad en Colombia, impulsada por los proyectos gubernamentales, son dos factores que han llevado al crecimiento exponencial de los negocios por Internet en el país.

Para el año 2018 se espera que la región de América del Norte que para el año 2017 tuvo una penetración de la tecnología LTE de un 90.5% con 327 millones de conexiones supere el 100%, en el caso de Europa Occidental y Oceanía, Asia Oriental y sudeste asiático tienen una penetración del 54%.

2.1.5 Ecológico

En Colombia se han implementado estrategias para disminuir la contaminación causada por el sector de la construcción, se está haciendo una transición a la construcción sostenible o ecológica.

Lo que se busca es utilizar de manera eficiente los recursos y materias primas como el agua, la energía, reducir la generación de los residuos y materiales sin compuestos tóxicos, las nuevas obras se basan en el análisis del ciclo de vida, el proceso desde la obtención de los materiales hasta la demolición de la edificación.

En Colombia lamentablemente son muy pocos los proyectos que se desarrollan pensando en proteger el medio ambiente, los materiales ecológicos son difíciles de encontrar y los que hay tienen costos muy altos, ejemplo cementos reutilizables, pinturas naturales de origen vegetal y mineral sin sustancias químicas que no generan vapores o gases que resulten nocivos para la salud

Los materiales ecológicos deben ser duraderos y reutilizables o reciclables, la mayoría de estos deben ser naturales (tierra, adobe, madera, corcho, bambú, paja, aserrín, etc)

También existen materiales y productos tecnológicos sostenibles de alta durabilidad que incorporan diferentes tecnologías que ayudan a eliminar la contaminación y que usados al largo plazo tienen un costo medioambiental menor al de los materiales naturales.

Los materiales sostenibles más usados son la madera, este es el material con el menor impacto ambiental en su ciclo de vida, también los materiales para aislamientos, estos son totalmente reciclables y comportables como por ejemplo la celulosa que se produce a partir de periódicos o papel desechable, no generan residuos y consiguen la máxima eficiencia al regular la temperatura.

También las pinturas y tratamientos para la madera deben ser naturales sin químicos que perjudiquen la capa de ozono, sin disolventes ni otros productos químicos.

2.1.6 Legales

En Colombia existen varios decretos legislativos que afectan directamente al sector de la construcción, los tramites de expedición de licencias de urbanismo, los decretos relacionados con las normas de diseño y construcción de mobiliario urbano, conservación urbanística, la reglamentación nacional para vivienda de interés social, el reglamento de construcciones sismo resistentes entre otros hacen que los empresarios deban estar permanentemente buscando diferentes alternativas para crear condiciones que reactiven la demanda del mercado garantizando el cumplimiento de la normatividad que rige el sector.

La nueva reglamentación de construcción sostenible en Colombia espera lograr ahorros hasta del 45% en el consumo de agua y energía en las nuevas edificaciones que se construyan en el país, esto hace que los actores del sector se enfoquen cada vez mas en las nuevas tendencias con enfoque ecológico. Ministerio de vivienda. (Julio de 2015).

2.1.7 Matriz análisis Pestel

ANALISIS PEST - RELACION EMPRESA DJG DISTRIBUCIONES		
PESTEL	<p>P</p> <p>POLITICOS</p> <ul style="list-style-type: none"> *Riesgo de Inseguridad *Infraestructura *Tratados comerciales 	<p>*Un alto riesgo de inseguridad reduce la posibilidad de inversion en el sector, esto puede retrasar el crecimiento de la economia, afectar diferentes sectores incluyendo el de la construccion sin embargo con el acuerdo de paz firmado se espera que mejore el panorama de inversion extranjera y por ende se pueda apalancar el crecimiento del sector de la construccion, esto permitiria a la empresa mayores oportunidades de negocio.</p> <p>*Infraestructura: la compleja situacion de infraestructura del pais no facilita el comercio, al tener la empresa clientes en otros departamentos y ciudades del pais como Ibaguè, Velez Santander, Boyaca y ciudades de Cundinamarca, los costos de transporte afectan el margen de utilidad de la empresa.</p> <p>*Tratados comerciales: los tratados de libre comercio afectan a la empresa debido a que ingresan nuevos competidores y esta empresa no tiene la capacidad suficiente para exportar.</p>
	<p>E</p> <p>ECONOMICOS</p> <ul style="list-style-type: none"> *Crecimiento economico *Tasa de cambio y precio del petroleo *Tasa de inflacion *Tasa de desempleo 	<p>*Crecimiento Economico: el nivel de crecimiento economico tiene un efecto directo sobre el ingreso percapita de la poblacion y este afecta la demanda, por lo tanto una proyeccion de crecimiento de la economia del 2.6% para el 2018 y especificamente del sector del 2.8% genera un escenario optimista para la empresa DJG Distribuciones si logra diferenciarse frente a sus competidores.</p> <p>*Tasa de cambio y precio del petroleo: las variaciones de la tasa de cambio tienen un efecto en el margen de la empresa especificamente sobre las importaciones de herramientas comercializadas por la empresa, los cambios del precio del petroleo tambien generan una afectacion sobre el PYG de la empresa debido a la compra de insumos (disolventes) comprados a Ecopetrol.</p> <p>*Tasa de inflacion: la proyeccion de la tasa de inflacion del 3.26% para este año y la reduccion en las tasas de interes benefician el entorno para que la empresa no se vea afectada en terminos de demanda y a la vez pueda financiarse a un costo financiero mas bajo que años anteriores.</p> <p>*Tasa de desempleo: consideramos que el leve crecimiento de la tasa de desempleo proyectada no impacta de forma significativa a la empresa ya que la diferencia entre 2017 y 2018 es de 30 basicos, pasando del 10.5% al 10.8%</p>
	<p>S</p> <p>SOCIAL</p> <ul style="list-style-type: none"> *Migracion mas grande de la historia de Colombia *Extorsiones secuestro y percepcion de seguridad 	<p>*Migracion mas grande: el impacto de la migracion venezolana se mide principalmente en la tasa de desempleo, al no ver Colombia un pais de oportunidades esta situacion genera brotes mayores de indigencia e inseguridad, sin embargo como lo mencionamos anteriormente no consideramos que el riesgo de afectacion sea alto para la empresa de nuestro caso de estudio.</p> <p>*Extorsiones: gran parte de los empresarios colombianos han tenido que afrontar situaciones de extorsion, esto debilita la capacidad de expansion de las empresas, este no es el caso de DJG Distribuciones, sin embargo los temas de seguridad los ha limitado a posicionarse y participar en otras zonas de Bogota y del pais.</p>
	<p>T</p> <p>TECNOLOGIA</p> <ul style="list-style-type: none"> *Comercio electronico 	<p>*Colombia presenta un crecimiento del 36% en transacciones electronicas Vs 2016, en la actualidad el e-commerce se convierte en una necesidad de toda empresa, sin embargo DJG Distribuciones presenta una gran oportunidad en el desarrollo de soluciones tecnologicas que no requieren un gran desarrollo y una alta inversion, este es un punto importante a desarrollar en esta empresa en la cual vamos a enfocar todos nuestros esfuerzos.</p>
	<p>E</p> <p>ECOLOGIA</p> <ul style="list-style-type: none"> *Disminucion de la contaminacion *uso de materiales ecologicos y tecnologicos sostenibles 	<p>*La transicion a la construccion sostenible implica la implementacion de nuevas tecnicas para el desarrollo de nuevos productos que reducen la contaminacion, esta transicion exige que las grandes y pequeñas empresas vayan migrando al uso de nuevas formas de procesamiento y operacion que vayan alineadas a las necesidades de regulacion ambiental. para este caso la empresa debe pensar en incursionar en el desarrollo de productos que cuiden el medio ambiente</p>
	<p>L</p> <p>LEGALES</p> <ul style="list-style-type: none"> *Licencias, leyes, derechos. 	<p>*Los cambios en la reglamentacion del sector de la construccion deben estar a la orden del dia de cualquier empresa relacionada a este sector, el estar actualizado permite reaccionar a tiempo ante cualquier cambio y permite tener ventaja frente a los competidores, incluso permite anticiparse al desarrollo de nuevos productos que logren una diferenciacion en terminos de responsabilidad ecologica, algo que va en linea con los actuales consumidores.</p>

Tabla 1 Análisis Pestel: Elaboración propia

2.2 Indicadores del Sector

2.1.8.1 Indicadores de coyuntura del sector construcción IV trimestre de 2017

INDICADORES	Período			Período de referencia
	Actual	Doce meses	Anterior ¹	
MACROECONÓMICOS				
PIB total ² (variación anual %)	1,6	1,8	2,3	IV trim. 2017
Valor agregado de la rama construcción ³ (variación anual %)	-0,6	-0,7	-1,8	IV trim. 2017
Valor agregado de obras civiles ³ (variación anual %)	8,7	7,1	9,1	IV trim. 2017
Valor agregado de edificaciones ³ (variación anual %)	-12,4	-10,4	-14,7	IV trim. 2017
IPC total (variación mensual %)	0,71	3,37	0,63	Febrero de 2018
IPC vivienda (variación mensual %)	0,38	4,04	0,33	Febrero de 2018
IPP total (variación mensual %)	-0,13	3,60	0,19	Febrero de 2018
Tasa de ocupación total nacional (participación %)	55,8	58,3	58,7	Enero de 2018
OFERTA				
Producción de cemento gris (variación anual %)	0,9	-0,9	-7,1	Enero de 2018
Área causada ⁴ (variación anual %)	-6,1	-7,1	-6,6	IV trim. 2017
Área licenciada de edificaciones ⁵ (variación anual %)	8,6	-5,2	-18,0	Enero de 2018
Área iniciada de edificaciones ⁵ (variación anual %)	-8,9	-7,7	-17,2	IV trim. 2017
Área culminada de edificaciones ⁵ (variación anual %)	-16,9	-13,0	-6,0	IV trim. 2017
DEMANDA				
Despachos de cemento gris (variación anual %)	-0,5	-0,8	-5,8	Enero de 2018
Concreto Premezclado ⁶ (variación anual %)	-8,2	-10,6	-12,2	Enero de 2018
Valor de los créditos desembolsados para vivienda ⁷ (variación anual %)	19,7	8,5	17,6	IV trim. 2017
Número de créditos desembolsados para vivienda (variación anual %)	11,7	-0,6	1,1	IV trim. 2017
Saldo de capital de la cartera hipotecaria de vivienda (variación anual %)	7,7	10,0	9,9	IV trim. 2017
Número de créditos de la cartera hipotecaria de vivienda (variación anual %)	3,6	4,8	5,2	IV trim. 2017
PRECIOS E INDICES				
Índice de precios de vivienda nueva (variación anual %)	6,09	N.A.	6,59	IV trim. 2017
Índice de costos de la construcción de vivienda (variación mensual %)	0,47	3,20	0,98	Febrero de 2018
Índice de costos de la construcción pesada (variación mensual %)	1,05	3,85	1,06	Febrero de 2018
Indicador de inversión en obras civiles (variación anual %)	8,0	7,0	8,6	IV trim. 2017
IPP materiales de construcción ² (variación mensual %)	0,58	1,12	0,40	Febrero de 2018

Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE).

¹. El período anterior se refiere a la variación anual o mensual, del trimestre o mes inmediatamente anterior.

². Este nivel de desagregación corresponde a la Clasificación según Uso o Destino Económico (CUODE).

³. Precios corrientes.

⁴. Precios constantes, año base 2005.

⁵. Concreto producido por la industria en el país.

⁶. La cobertura del Censo de Edificaciones corresponde a 16 áreas (doce áreas urbanas, tres metropolitanas y Cundinamarca).

⁷. Serie empalmada.

Figura 15: Estadísticas de extorsión en Colombia año 2017 Angarita, O. H. (diciembre de 2018)

2.1.8.2 Proyecciones económicas 2022

Forecasts

Metric	2018f	2019f	2020f	2021f	2022f
Real GDP growth (%)	2.5	2.7	3.0	3.2	3.5
Nominal GDP in USDbn	325	340	351	363	370
Nominal GDP in local currency (bn)	946,971	1,015,254	1,089,253	1,131,734	1,175,871
GDP per Capita in USD	6,587	6,791	6,986	7,183	7,136
Population (year-end, m)	49.4	50.0	50.3	50.5	51.9
Exchange rate (yr avge, USD-LCU)	2,910.0	2,990.0	3,100.0	3,120.0	3,175.0
Current Account in USDbn	-10.4	-10.8	-12.0	-11.5	-11.9
Current Account (% of GDP)	-3.2	-3.2	-3.4	-3.2	-3.2
FX reserves (year-end, USDbn)	48.9	51.1	52.6	54.9	58.9
Import Cover (months)	5.6	5.4	5.1	4.9	4.9
Inflation (annual avge, %)	3.2	3.0	3.2	3.3	3.0
Govt Balance (% GDP)	-2.6	-2.1	-1.8	-1.7	-1.5

Source : Haver Analytics/Dun & Bradstreet

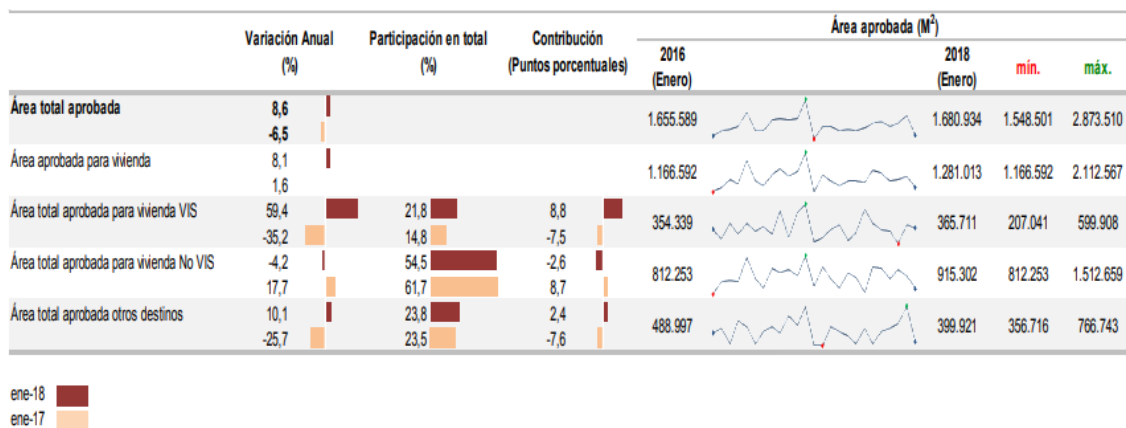
Comparative Market Indicators

Indicator	Colombia	Brazil	Peru	Venezuela	US
Income per Capita (USD)	6,587	9,694	7,583	4,184	61,495
Country Population (m)	49.4	209.2	32.3	32.4	326.8
Internet users (% of population)	58.1	59.7	45.5	60.0	76.2
Real GDP Growth (% p.a., 2018 - 2027)	4.2 - 6.7	1.0 - 2.0	3.9 - 8.5	-2.0 - 1.0	1.8 - 2.5

Source : Various sources/Dun & Bradstreet

Tabla 2: Presupuesto comportamiento variables económicas a 2022. Dun & Bradstreet.(2018)

2.1.8.3 Variación, contribución y participación anual del área aprobada total y para vivienda (302 municipios) 2016 – 2018 (enero).



Fuente: DANE, ELIC

P: Cifra provisional. Nota: La diferencia de la suma de las variables, obedece al sistema de aproximación en el nivel de los dígitos trabajados en el índice.

Figura 15: Variación, contribución y participación anual del área aprobada total y para vivienda (302 municipios) 2016 – 2018 (enero)

2.1.8.4 PIB del sector construcción por oferta

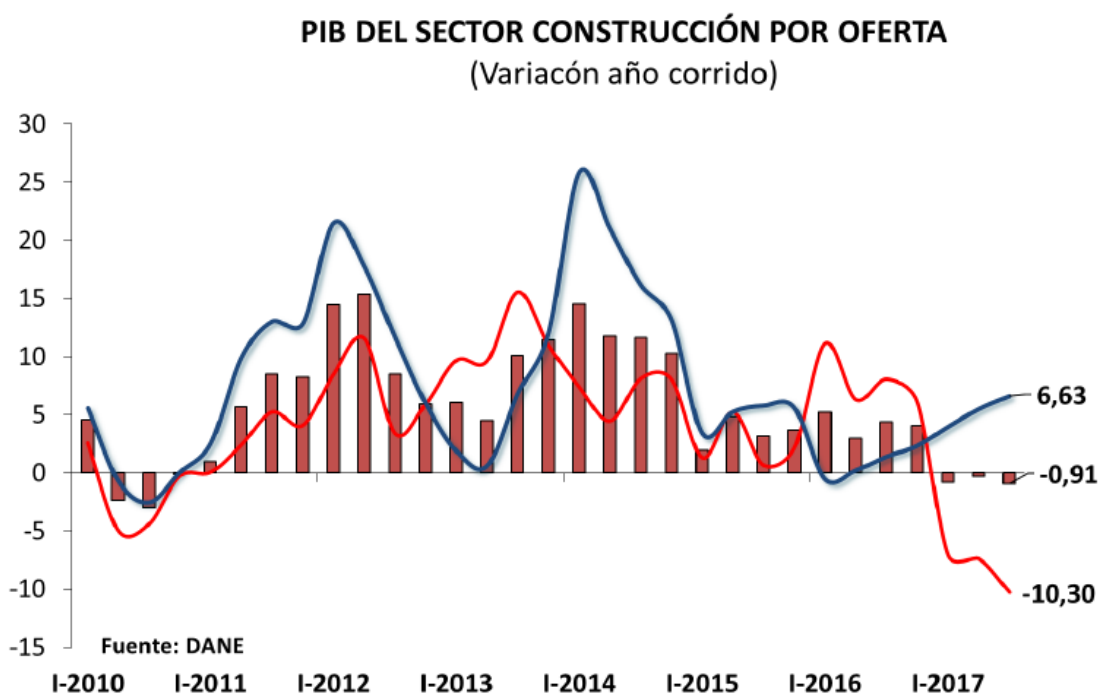


Figura 16: PIB del sector construcción por oferta Camacol. (abril de 2018).

2.3 Ventas

Estado de pérdidas y ganancias DJG Distribuciones S.A.S

Estado de Resultados	2016	2013	2011	2010
Total Ingreso Operativo	2,067	1,365	1,450	1,295
Ingresos netos por ventas	2,067	1,365	1,450	1,295
Costo de mercancías vendidas	-1,477	-1,007	-1,310	-1,098
Utilidad bruta	590.20 28.6%	358.46 26.3%	140.41 10%	196.88 15.2%
Gastos de venta y distribución	-438.46			
Gastos administrativos		-107.14	-54.89	-112.91
Ganancia operativa (EBIT)	139.08 6.7%	104.46 7.7%	94.82 7%	87.20 6.7%
Otros resultados no operativos netos	-12.66			
Otros ingresos	33.83			
Otros costos	-46.49			
Ganancias antes de impuestos	91.26 4.4%	104.46 7.7%	94.82 7%	87.20 6.7%
Ganancias después de impuestos	91.26 4.4%	104.46 7.7%	94.82 7%	87.20 6.7%
Ganancia (Pérdida) Neta	91.26 4.4%	104.46 7.7%	94.82 7%	87.20 6.7%
Ganancias del periodo	91.26 4.4%	104.46 7.7%	94.82 7%	87.20 6.7%
Variaciones porcentuales				
ingresos	0.51	-0.06	0.12	
Ingresos netos por ventas	0.47	-0.23	0.19	
Costo de mercancías vendidas	1.47	0.77	1.19	
Ganancia operativa (EBIT)	0.33	0.10	0.09	
Ganancia AIMP / DIMP / NTA / PDO	-12.6%	10.2%	8.7%	

Tabla 3: Estado de pérdidas y ganancias comparativo 2010 – 2016. Emis (abril de 2018).

EMIS Benchmark Principales Indicadores: Comercio de Materiales para la Construcción, Equipos y Accesorios (444)

Año	2016	2015	2014	2013	2012
Empresas en industria	1193	771	725	779	654
Cantidad de empresas crecimiento %	54.7	6.3	-6.9	19.1	
	2016	2015	2014	2013	2012
Tamaño					
Ventas	8,184,984	7,686,763	6,611,665	6,242,603	5,740,801
Activos	5,761,620	5,056,762	4,639,700	4,249,418	3,773,039
Utilidad	291,234	264,807	233,191	159,110	204,847
Patrimonio	2,551,696	2,117,834	1,910,310	1,766,879	1,559,278
Crecimiento					
Crecimiento en Ventas %	0.06	0.16	0.06	0.09	0.06
Crecimiento / Disminución en Activos	0.14	0.09	0.09	0.13	0.17
Crecimiento / Disminución en Utilidad Neta	0.10	0.14	0.47	-0.22	-0.06
Crecimiento (Disminución) del Patrimonio	0.20	0.11	0.08	0.13	0.14
Rentabilidad					
EBITDA	584,061.79	821,637.59	326,157.66	245,528.68	241,688.36
Utilidad Neta / Ventas	0.04	0.03	0.04	0.03	0.04
Rentabilidad de Activos	0.05	0.05	0.05	0.04	0.05
Utilidad Neta / Patrimonio	0.11	0.13	0.12	0.09	0.13
Utilidad Operacional / Ventas	0.07	0.10	0.03	0.03	0.03

Tabla 4: PyG indicadores del sector. Emis (abril de 2018).

El crecimiento de las ventas de la industria en general ha sido positivo teniendo en cuenta la variación en el sector de la construcción el cual se ha contraído en los últimos años, haciendo un comparativo con el PIB también ha tenido un crecimiento por encima. Los pronósticos para los años venideros dan una buena sensación a grandes rasgos jalonado por el mejoramiento de toda la infraestructura la gran apuesta de los gobiernos venideros para mejorar la competitividad del País para el año 2018 se presupuesta la construcción crezca en una proporción de 2.8% dos puntos porcentuales por encima de la proyección del PIB del 2.6%. En relación con DJG Distribuciones el crecimiento de la empresa ha estado por encima de la media del sector, ha habido apertura de nuevas líneas de negocio, siendo la ultima la distribución de materiales de ferretería, venta de herramientas en mercados rurales cercanos a Bogotá, como lo son la región Tolimense, Cundinamarca y Boyacá. El nivel de utilidad neto del sector ronda el 4%, DJG Distribuciones ha tenido rendimientos en algunos periodos como 2015 y 2014 por encima de la media, cabe destacar que una de las causas es que no solo hace distribución de

productos, tiene una línea de producción de pinturas y el empaquetado en formatos cómodos para un mercado del menudeo ha permitido que su nivel de utilidad sea mayor en algunas líneas.

2.4 Ciclo de vida producto

Rubro	2014	2015	2016	2017	2018
Construcción	10.40%	3.70%	4.10%	-0.60%	2.80%

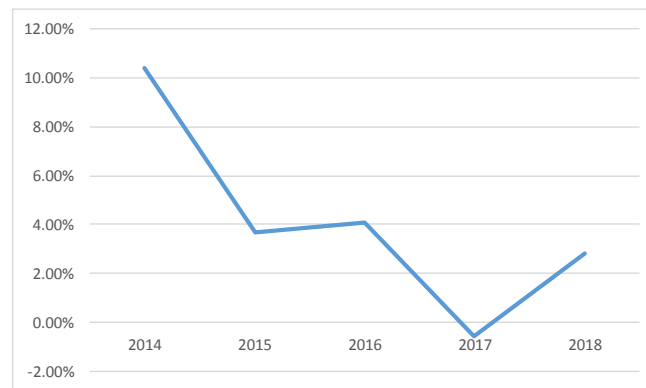


Tabla 5: Ciclo de vida de producto. Elaboración propia

El sector de la construcción y el crecimiento de ventas de materiales de construcciones presentaron desde el año 2014 a la fecha una caída significativa, pero las perspectivas para el año en curso y las proyecciones hasta el 2025 son de crecimiento, el PIB pasara de un 2.6 en 2018 a un 3.5% en el 2025 y las ventas de materiales de construcción presentara un crecimiento de un 35% al 2022

2.5 Nivel de saturación

De acuerdo con cifras dadas por informes de Emis e informes de Bancolombia, el comportamiento en dos sectores el de la construcción y el comercio ha seguido creciendo, pero a un menor ritmo con el pasar de tiempo. En el caso de las construcciones se pasó de un crecimiento para el año 2014 del 10.4% al 2.8 proyectado para el 2018, el comercio pasando del 5% en el año 2014 a 2.3% proyectado al 2018. Sin embargo, según información dada por el diario Portafolio el mercado de los productos para el mejoramiento del hogar, la construcción

y las herramientas que para el 2017 facturo cerca de 26 billones y en 5 años llegara según estimaciones a unos 35 billones, un crecimiento de un 35%.

El crecimiento del mercado proyectado es muy atractivo para la llegada de nuevos competidores, el Grupo Orbis planea la apertura de 30 tiendas bajo la marca Master Pro en diferentes ciudades de Colombia en formato de tiendas de conveniencia en tamaño entre las grandes superficies tipo Easy y Homecenter y ferreterías de barrio.

Ferreterías			
Cantidad de empresas		Promedio vtas diario raking	
		Minimo	Maximo
168	\$	100,000	
210	\$	100,000	\$ 200,000
117	\$	200,000	\$ 300,000
143	\$	300,000	\$ 1,000,000
2	\$	3,000,000	\$ 5,000,000
Ventas anuales DJG DISTRIBUIDORES			\$ 2,067,000,000
Días apertura mensual	Meses	Días laborables	x año
21	\$	11	\$ 231
Ventas promedio diario			\$ 8,948,052

Tabla 6: ventas comparativas DJG versus ferreterías. Elaboración propia

Por cada 458 hogares hay una ferretería según censo realizado en Bogotá, otros datos importantes que arroja este estudio son; por cada 2.998 habitantes, de los más de 8 millones, hay una ferretería, y por cada 5.415, de los 47 millones de colombianos, en el territorio nacional, hay un negocio ferretero cerca a su casa. Más allá de lo que se podría pensar acerca de que este tipo de empresas desaparecieran conforme la consolidación de competidores de grandes superficies, las cifras muestran que conforme a la capacidad de crecimiento aún hay un campo de acción para la creación de nuevos negocios de este tipo.

3. Relación 5 fuerzas de Porter DJG Distribuciones vs Sector

Poder de Negociación de los clientes

PODER DE NEGOCIACIÓN CLIENTES		
FACTOR	PESO	CALIFICACIÓN
CONCENTRACIÓN CLIENTES	30,0%	2
PODER DE NEGOCIACIÓN CLIENTES	30,0%	2
VOLUMEN DE COMPRAS	10,0%	2
COSTE DE CAMBIO	10,0%	1
DISPONIBILIDAD INFORMACIÓN	20,0%	2
CALIFICACIÓN PONDERADA		1,9

Tabla 7: Poder de negociación de los clientes. Elaboración propia

La naturaleza de la DJG Distribuidores cambio hace un tiempo atrás, la empresa que empezó siendo una empresa cuya ventaja competitiva era encontrar nichos de mercado los cuales buscaban presentaciones más pequeñas de productos como pinturas y disolventes, el retail en un mercado que solo ofrecía tamaños estándar. Luego migro a fabricar sus propias pinturas e inclusive llego a tener su propia planta de generación de envases para los productos, ha venido migrando a una empresa cuyo core business es la distribución de productos no solo en la línea de pinturas sino una ampliamiento hace productos de ferretería y herramientas, en segmentos de mercados:

Segmento de mercado	Participacion
1.Institucionales que agrupan universidades,	10%
2.Ferreterías dentro de Bogotá y en regiones aledañas (Boyacá, Cundinamarca, Tolima, Santander).	40%
3.Grandes superficies (Easy y Homecenter)	50%

Tabla 8: Segmentación del mercado. Elaboración propia

En el caso de DJG distribuciones el factor más importante en la determinación de la utilidad de la empresa es el poder de negociación de los clientes. El segmento de grandes superficies que agrupa un 50% de las ventas de la empresa básicamente está concentrado en 2 clientes en este caso las empresas más importantes en los productos llamados para mejoramiento del hogar. Los cuales por el volumen de compra y la naturaleza de este tipo de empresas imponen

condiciones en los diferentes factores de negociación como lo son; periodos de pago, descuentos por cuenta de personal de impulso y promoción, ubicación en el lineal, promociones y demás.

En el segmento institucional actualmente se manejan negocios con 3 instituciones educativas; universidad de la salle, Unitec, Santo Tomas, las cuales por el nivel de concentración pueden generar al igual que en el segmento grandes superficies un gran impacto en caso de cambiar de proveedor.

En el segmento de ferreterías hay un base de clientes y una distribución mucho más uniforme del mercado, se manejan ferreterías en la ciudad de Bogotá y en ciudades aledañas de departamentos como Tolima, Santander, Cundinamarca, el poder de negociación de las mismas tiende a ser alto puesto que el costo de cambio es pequeño por cuenta de la cantidad de oferentes que existen en el mercado. Un factor determinante para que este mercado sea de difícil acceso es el margen de utilidad el cual se ve disminuido por cuenta de la no consolidación de carga para hacer una economía de campo consolidando carga y bajando el costo operativo por unidad transportada a estas ciudades aledañas.

En conclusión, este factor es el que tiene mayor peso como determinante de utilidad y de atractivo del mercado, en este mercado de ferretería la gran oferente y los productos estándar son cada vez más comunes por la ventaja competitiva viene dada precisamente por un manejo logístico excelente y un nivel de servicio superior.

En la empresa DJG Distribuciones encontramos en este punto un alto grado de negociación e influencia de los clientes, esto se da por la gran oferta de productos similares o sustitutos que se encuentran en el mercado, los clientes tienen la posibilidad de escoger productos de características similares y pueden llegar a ejercer presión para una baja de precios.

El dueño de la empresa reconoce que en varias ocasiones debe ceder ante esta presión para mantener sus clientes que pueden amenazar con retirarse, esto se da porque no cuentan con productos realmente bien diferenciados y deben recurrir a flexibilizar sus precios, esto hace que los clientes tengan exigencias cada vez más altas.

La mayoría de productos que la empresa comercializa son productos fabricados por otras empresas que tienen sus propios canales de distribución, ellos solo producen la línea de disolventes y pinturas lo que los hace mas vulnerables frente al poder de decisión de sus clientes

La mayoría de estos compradores son compradores o clientes de precio es decir tienen una baja percepción de valor y una alta sensibilidad al precio.

Poder de negociación proveedores

PODER DE NEGOCIACIÓN PROVEEDORES		
FACTOR	PESO	CALIFICACIÓN
CONCENTRACIÓN PROVEEDORES	20,0%	2
VOLUMEN DE COMPRA	30,0%	2
MATERIAS PRIMAS SUSTITUTAS	10,0%	3
COSTE DE CAMBIO	10,0%	2
PRODUCTOS/SERVICIOS SUSTITUTOS	30,0%	3
CALIFICACIÓN PONDERADA		2,4

Tabla 9: Poder de negociación proveedores. Elaboración propia

Los proveedores en el caso de una empresa de distribución a pesar que existen en el mercado distintas opciones para cada tipo de producto hay una presión que se ejerce por parte del cliente final sobre las marcas más reconocidas de acuerdo con el posicionamiento ganado. Productos como los disolventes hay un poder alto de los proveedores puesto que para tener una posición favorable en el mercado se debe trabajar directamente con fabrica en este caso ECOPETROL, esto implica que la cantidad de opciones para este ítem tan importante son pocas, y hay un poder alto del proveedor frente a la empresa. En otros casos como la distribución de productos para construcción ligera como Dry Wall, existen en el mercado hoy en día sistema similares

para trabajar la parte de muros divisores internos, así como techos en pvc y otros productos que tienen la misma función. En el caso de DJG siendo distribuidor existe una oportunidad de incursionar precisamente en la distribución de estos productos sustitutos ya sea a nivel de venta al minoreo directamente haciendo distribución para obras que requieran estos artículos.

Para resumir algunas líneas de producto existen productos sustitutos o por otro lado productos más robustos como en el caso de la pintura de pintuco que tiene una línea antibacterial, al igual dependiendo de la línea hay algunos proveedores que tienden a tener un poder de negociación y un costo de cambio alto puesto que son pocos los que hay a nivel de fábrica los cuales a su vez permiten que se pueda tener un precio más competitivo y una disponibilidad de producto constante.

Rivalidad de competidores

RIVALIDAD DE COMPETIDORES		
FACTOR	PESO	CALIFICACIÓN
PODER COMPETIDORES	10,0%	2
PODER PROVEEDORES	40,0%	2
CRECIMIENTO INDUSTRIAL	10,0%	2
USO DE CAPACIDAD INSTALADA	10,0%	2
DIVERSIDAD COMPETIDORES	30,0%	2
CALIFICACIÓN PONDERADA		2

Tabla 10: rivalidad de competidores. Elaboración propia

En el mercado actual a nivel de ferreterías en Bogotá hay una cantidad considerable de ferreterías y depósitos de materiales este segmento en particular la ferretería de barrio precisamente es difícil acapararlo a manera de mayorista, de hecho, DJG en su momento decidió volcar sus esfuerzos en la búsqueda y desarrollo de clientes en áreas rurales en regiones aledañas a Bogotá, viendo una oportunidad de un mercado con menos saturación. El crecimiento de la construcción y la economía proyectado deja ver que habrá más espacios por cubrir hay ciudades intermedias en las cuales su expansión ha dado precisamente como el

establecimiento de nuevas empresas o por el contrario la apertura de nuevos puntos de operación de empresas ya existentes. En el mercado actual hay que resaltar que existen fábricas de las cuales se puede ser distribuidor se maneja una cadena de distribución como en el caso de Pintuco o pinturas Tito Pabon, también poseen sus propias tiendas por medio de las cuales llegan directamente al cliente final, en este caso existen como proveedor y como competencia, para el caso de la línea de pinturas que es el producto propio de la empresa si bien el producto va a un nicho en específico minoristas (pequeñas ferreterías) y es vendido directamente a través de las tiendas propias hay una competencia fuerte frente a estas marcas las cuales han venido ganando terreno y una reputación en el mercado a nivel país.

Productos sustitutos

PRODUCTOS SUSTITUTOS		
FACTOR	PESO	CALIFICACIÓN
PROPENSIÓN A SUSTITUIR	10,0%	2
PRECIOS RELATIVOS SUSTITUTOS	40,0%	2
FACILIDAD DE CAMBIO	10,0%	2
NIVEL DE PERCEPCIÓN DE VALOR	10,0%	2
DISPONIBILIDAD DE SUSTITUTOS	30,0%	3
CALIFICACIÓN PONDERADA		2,3

Tabla 11: rivalidad de competidores. Elaboración propia

El contexto actual de Colombia lo convierte en una economía atractiva para el mercado extranjero, si bien el nivel de inversión ha tenido una caída en los años se espera con la recuperación de la economía y las obras de renovación de toda la infraestructura haya un impulso importante para años venideros. Productos más robustos en sus beneficios son desarrollados todo el tiempo, si bien DJG maneja varias referencias dentro de la línea de ferretería, pintura y adecuaciones y herramientas, la línea propia pinturas tienen una amenaza y es el desarrollo de los competidores más fuertes del mercado, Pintuco, Pinturas Tito Pabon. El desarrollo únicamente no se ha dado a nivel de producto sino de servicio ofreciendo en sus

tiendas propias personalización de las tonalidades rápidamente de acuerdo con el gusto del cliente. Para una empresa como DJG que migro a distribuir diferentes productos con un enfoque de tener el paquete de acuerdo al tipo de negocio y uso, por ejemplo, la línea de construcción ligera o Dry Wall se maneja no solo la placa para la pared o techo, sino también la masilla para las juntas, los perfiles metálicos, los tornillos, la cinta y por su puesto la pintura para el acabado final, pero que al final tiene una base de datos amplia de proveedores de cada tipo de articulo la facilidad de cambio, y la transición a nuevas líneas de producto es algo muy factible porque en si él lo que se ha venido haciendo, se han venido integrando de acuerdo con las necesidades expresas de sus clientes u oportunidades de negocios detectadas.

En resumen, los productos sustitutos tienen un peso medio alto en la incidencia de generación de utilidad en el sector, puesto que como se mencionó día a día hay un desarrollo en producto así sea productos más robustos, nuevas marcas, nuevos canales de distribución (tienda virtual grandes superficies easy y homecenter). Por lo cual es vital hacer una buena administración de proveedores, un sondeo constate de necesidades del cliente e investigación de desarrollo de nuevos productos ya sea para distribuir o para en el caso de la línea de pinturas robustecer el producto o generar nuevos.

FACTOR	PESO	CALIFICACIÓN
PODER DE NEGOCIACIÓN CLIENTES	0,5	1,9
PODER DE NEGOCIACIÓN PROVEEDORES	0,1	2,4
COMPETIDORES ENTRANTES	0,1	1,8
PRODUCTOS SUSTITUTOS	0,2	2,3
RIVALIDAD DE COMPETIDORES	0,1	2
ATRACTIVO DE MERCADO		2,03

Tabla 12: 5 fuerzas de Porter. Elaboración propia

El atractivo del mercado es medio bajo, Colombia es un país en vías de desarrollo en el cual ha venido ganando mucho terreno a la renovación de la vivienda o la construcción de nuevas unidades, es por ello empresas como EASY y HOMECENTER han venido expandiendo su

operación para cubrir las poblaciones más importantes del país. Este formato de tienda ha desplazado el consumo pero no necesariamente quiere decir que el formato de ferretería de barrio vaya a desaparecer el esquema tienen un comportamiento similar a los supermercados de grandes superficies y la entrada de competidores de descuentos fuertes (hard discount), lo cual según información citada en el estudio de tendencias PEST ha abierto la posibilidad de que nuevos competidores con un formato Hard Discount pero para el tipo ferretería. La rivalidad de competidores teniendo en cuenta los formatos de canales y de modelo de negocio mencionados plantea un panorama en el cual las fabricas manejan un canal de distribución a través de grandes superficies, pero también lo hacen por medio de sus tiendas propias y a su vez también llegan al consumidor por medio de las ferreterías de barrio, lo cual para efectos de mayorista es difícil de manejar, la disponibilidad del producto y el no tener una cadena de distribución clara hace accesible para el minorista el producto muchas veces sin necesidad de un mayorista, es por ello que podría pensarse en volcarse precisamente en hacer una distribución directa al cliente final o por otro lado enfocarse en nichos en específico como lo ha venido haciendo DJG.

El poder de negociación del cliente precisamente al tener tantas opciones es fuerte, y el costo de cambio al final tiende a ser bajo a diferencia de industrias como la tecnológica específicamente en herramientas de software en este tipo productos los cuales son estandarizados el cliente puede decir migrar de un proveedor a otro.

4. Participación relativa mercado BCG

MATRIZ BCG

Nombre de competidores	ventas 2013	Ventas 2016	crecimiento %	Participacion
logistica ferretera	\$ 13.277,72	\$ 29.655,52	123%	59%
Distribuidora Alianza Limitada	\$ 8.001,00	\$ 10.749,00	34%	21%
El club de los colores SAS	\$ 5.296,00	\$ 5.997,00	13%	12%
Pinturas Procolor Ltda	\$ 2.365,00	\$ 1.914,00	-19%	4%
DJG Distribuciones	\$ 1.365,00	\$ 2.067,00	51%	4%
	\$ 30.304,72	\$ 50.382,52	41%	100%
T.C M 41%				

Tabla 13: Participación relativa del mercado. Elaboración propia

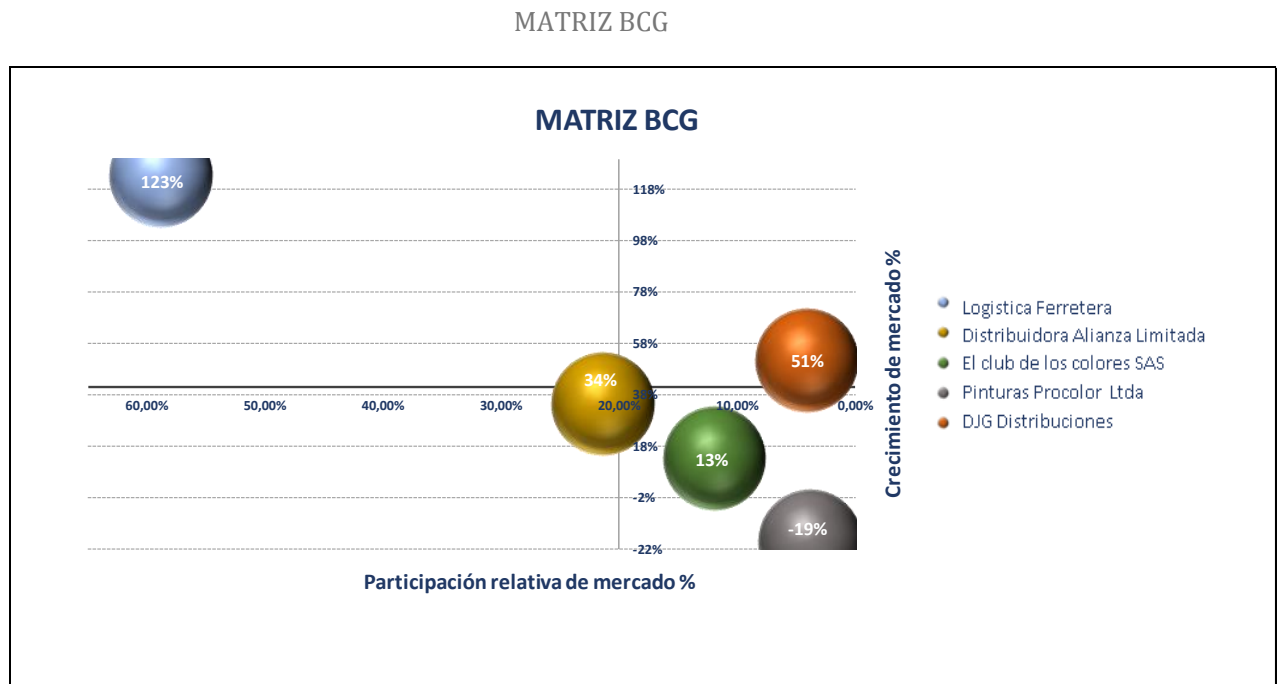


Figura 17: Participación relativa del mercado, Matriz BCG. Elaboración propia

De acuerdo con los resultados de la matriz BCG la empresa DJG Distribuciones se encuentra en la zona de interrogante, en esta zona es necesario considerar que a pesar de tener un crecimiento del 51% en el periodo comprendido de 2013 a 2016 situado por encima del % de crecimiento del sector (41%) es una empresa que tiene una muy baja participación en el mercado 0.06%, si bien el sector al que pertenece se compone de un gran número de empresas

(1.193) esta tiene una gran oportunidad de ser más relevante en el sector, la etapa de ciclo de vida en la que se encuentra a pesar de ser una empresa de más de 35 años es desarrollo y madurez.

La empresa viene incursionando en nuevas líneas de negocio del sector de la construcción, su portafolio es bastante amplio, pero al ser en su mayoría un subdistribuidor de muchas marcas no logra diferenciarse sino a través del precio sacrificando márgenes.

La empresa requiere una gran inversión para desarrollar nuevos productos en la línea de pinturas siendo este el único producto fabricado por ellos, también diseñar nuevos canales de distribución que le permitan lograr un mayor alcance aprovechando los clientes actuales que tiene no solo en Bogotá sino en las diferentes zonas geográficas mencionadas anteriormente, es necesario diseñar estrategias de marketing que apalanquen las ventas de los canales actuales de distribución, debe implementar software eficientes para el manejo de inventarios, administración de los clientes (CRM) y demás temas de logística

5. Matriz del perfil competitivo MPC

FACTORES CLAVES DE ÉXITO	PONDERACION	Logística ferretera		Distribuidora Alianza Limitada		El club de los colores SAS		Pinturas Procolor Ltda		DJG Distribuciones	
		Clasif.	Result	Clasif.	Result	Clasif.	Result	Clasif.	Result	Clasif.	Result
a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k	l
PARTICIPACION EN EL MERCADO	0.1	4.0	0.4	4.0	0.4	4.0	0.4	4.0	0.4	4.0	0.4
COMPETITIVIDAD EN PRECIOS	0.1	3.0	0.3	2.0	0.2	3.0	0.3	3.0	0.3	3.0	0.3
CANALES DE DISTRIBUCION	0.2	2.0	0.4	3.0	0.6	3.0	0.6	3.0	0.6	3.0	0.6
CALIDAD DEL PRODUCTO	0.4	4.0	1.6	3.0	1.2	3.0	1.2	3.0	1.2	3.0	1.2
DESARROLLO TECNOLÓGICO	0.2	2.0	0.4	2.0	0.4	2.0	0.4	2.0	0.4	2.0	0.4
TOTAL RESULTADO PONDERADO	1.0	--	3.1	--	2.8	--	2.9	--	2.9	--	2.9

Tabla 14: Matriz del perfil competitivo MPC. Elaboración propia

Participación en el mercado

La participación relativa del mercado para el caso del estudio de los cinco competidores en contexto junto a DJG distribuciones debe verse con la precaución que algunos competidores no manejan la totalidad de las líneas de otros, es el caso de pinturas el Club de los Colores y Pinturas Procolor, estas empresas centradas únicamente en la línea de producto de pinturas la mayor parte de su mercado está ubicado en Bogotá, en el caso de Procolor presenta un decrecimiento lo cual puede venir derivado por varios factores, puede ser uno de ellos la poca innovación en sus productos y un posicionamiento no tan claro. En el caso de las empresas con la mayor participación Logística Ferretera y Distribuidora Alianza LTDA, como su nombre lo indica tienen como enfoque hacia la distribución al minoreo y tratan de ser un mayorista, teniendo como foco empresas pequeñas como depósitos, ferreterías en ciudades intermedias cercanas a Bogotá.

Para el caso de DJG distribuciones se ubica en el medio, es fabricante y distribuidor al mayoreo y minorista, su participación en el mercado es pequeña en comparación con el líder del sector y por debajo de los competidores contrastados, es importante destacar en el caso de DJG distribuciones que podría ganar mercado local a partir de sus productos propios pintura la cual en la investigación llevada a cabo es reconocida por su calidad, además podría especializarse en algunos productos en los cuales sus competidores puede que no sean tan fuertes.

Competitivo en precios

El precio de competencia en el caso de DJG Distribuciones tiene al igual que en el anterior punto que hacerse mirando transversalmente las líneas, en cuanto a pinturas los precios tienen a estar cercanos a los competidores líderes del sector, sin embargo cuando se compara teniendo en cuenta la marca si el precio es muy similar a una marca reconocida tiene una desventaja y

es que marcas como TITO PABON y PINTUCO por lo general generan en el cliente la percepción de una calidad mayor por lo cual el cliente está dispuesto a pagar un precio más alto como es el caso de LOGISTICA y DISTRIBUCION. Es importante mencionar que, en mercados no locales, los pueblos y zonas rurales los clientes perciben esta diferencia de precios un poco mayor como un costo admisible de acuerdo a nivel de servicio que puedan tener en términos de velocidad de entrega y asesoría de los comerciales. Para el caso de las empresas únicamente fabricantes de pintura o que trabajen estas líneas principalmente Pinturas Procolor y El club de los colores manejan precios por debajo de DJG, pero su posicionamiento está más orientado a pintura convencional es decir no con el más alto desarrollo con él es caso de las marcas más importantes. Es importante de la mano con el desarrollo del producto de hacerle mejoras y amplia miento de línea transmitir esto al cliente y una vez se conozca acerca del producto posicionar un concepto para que el cliente haga asociaciones de la marca fuerte de ese modo es justificado el mayor precio, por el contrario, si no hay un valor agregado podría pensarse que el producto es caro.

Canales de distribución

En general los canales de distribución que manejan las empresas evaluadas agrupan canales convencionales, punto de venta y venta telefónica. Un tema asociado es el de promociones periódicas entre otros beneficios por pertenecer a clubes de afiliados como es el esquema que maneja logística ferretera. Trata de impulsar iniciativas para el sector ferretero a través de subastas y ferias, para el caso de las empresas de pinturas Procolor y Club de los Colores tienen algunas falencias en el servicio y proceso de la fuerza comercial, las cotizaciones que se realizan no hacen seguimiento puesto que no piden los datos de los clientes a la hora de terminar una cotización, y no hacen diferenciación en cuanto al tipo de cliente a atender no diferencian si es un cliente institucional o cliente persona natural, si tiene un potencial de compras periódicas o es una única compra. En el caso DJG distribuciones ha sabido cubrir los clientes

que tiene desarrollados en ciudades distintas a Bogotá, pero al igual que las empresas de pintura si la cantidad de líneas es amplia y el mercado es extenso de acuerdo al tema geográfico la fuerza comercial es insuficiente. Claro están los canales de venta telefónica por los cuales se puede ahorrar tiempo en desplazamiento y se puede cubrir rápidamente un número importante de clientes, pero si la naturaleza de los clientes es pequeña la única forma de identificarlos es haciendo inspecciones de zona que para este caso es un terreno bastante amplio por cubrir.

Calidad del producto

La calidad en el entorno en que se mueven DJG Distribuciones, Distribuidora Alianza y Logística Ferretera distribución es similar, el cliente no percibe grandes cambios, el cambio mayor viene dada en relación con las marcas, y más que todo en mercados locales, puntualmente en Bogotá, para mercados de comercializadores la balanza entre precio y calidad generalmente se orienta a una calidad admisible y un precio relativamente bajo, solo en el caso que las marcas reconocidas el cliente en este caso para negocio está dispuesto a pagar por encima del precio de productos regulares, pero esto nuevamente se da más para mercados locales, en zonas rurales donde se agrupa gran parte del mercado en disputa la marca no tiene tanto peso. En los casos de las pinturas de Procolor y el Club de los Colores, como ellos mismos lo sugieren es de igual calidad o muy similar a las más conocidas TITO PABON y PINTUCO el tema es el desconocimiento del cliente que son casi equiparables. Razón por la cual el precio suele ser menor, es importante destacar que hay otros atributos no solo los estrictamente derivados de variables físicas del producto en el caso de estas dos marcas la rama amplia de gama de colores, el respaldo y garantía, y el desarrollo constante en innovación. Es importante nuevamente no solo tener calidad en el producto sino en el producto ampliado es decir todo lo que la empresa proveedora puede ofrecer a manera de servicio que a fin de cuentas compone el producto, caso de la asesoría, velocidad de respuesta, variedad de colores, calidades entre otros.

Desarrollo tecnológico

El grado de desarrollo tecnológico actualmente es una de las variables que generar una ventaja competitiva y de acuerdo a la actividad principal de la empresa esta debe ser enfocada en ultimas a mejorar el producto, ya sea ampliado o básico.

Para el caso de las empresas cuyo foco es distribución y comercialización como es el caso de Alianza, Logística y DJG, a pesar de tener un grado de servicio al cliente en términos generales bueno, hay oportunidades de mejora en los 3 casos el nivel de seguimiento denota que no tiene apropiados tecnologías de CRM, sus figuraciones en internet y generación de contenidos para relevancia de sus clientes, así como posicionamiento en la web no es fuerte. La omni-canalidad asociada a unificar todas las fuentes de información para dar al cliente la posibilidad de comprar y reclamar por los distintos clientes. En el caso de las empresas de pinturas su nivel de desarrollo es más bajo el producto no avanza con la velocidad de las marcas líderes, el nivel de servicio denota que no hay una capacitación constante ni una apropiación en temas tecnológicos nuevamente sistemas seguimiento a clientes CRM y presencia en medios digitales que es por donde mayormente las personas buscan los productos antes de comprarlos y que con base a las referencias de otros clientes que en ultimas es el mismo voz a voz pero de manera digital con el alcance que puede tener este medio es como compran los clientes.

6. Análisis de niveles de precios

# Producto	PRODUCTO	COMPARATIVO DE PRECIOS				
		DJG	Logística Ferretera	Distrib Alianza Ltda	El Club de los colores SAS	Pinturas Procolor Ltda
1	Vinilo Tipo 1 superlabable Cuñete	\$157200	\$ 104.000	\$ 162.100	\$ 135.000	\$ 125.000
2	Vinilo Tipo 2 Lavable Cuñete	\$111600	\$ 78.000	\$ 102.000	\$ 105.000	\$ 93.000
3	Vinilo Economico Tipo 3 Cuñete	\$61900	\$ 54.300	\$ 61.000	\$ 80.000	\$ 60.000
4	Vinilo Premium tipo Koraza 1/5	\$201300	N/A	N/A	\$ 180.000	\$ 175.000
5	Anticorrosivo Blanco1/5	\$119300	N/A	\$ 153.000	\$ 140.000	\$ 101.000
6	Esmalte Sintetico Blanco 1/5	\$165800	\$ 170.000	\$ 192.000	\$ 175.000	\$ 153.000
7	Barniz Brillante 1/5	\$119400	\$ 114.000	\$ 160.000	\$ 145.000	\$ 115.000
8	Barniz Mate 1/5	\$146400	\$ 132.000	\$ 180.000	\$ 148.000	\$ 149.000
9	Estuco Plastico cuñete	\$47200	\$ 29.000	\$ 40.000	\$ 38.000	\$ 35.000
10	Laca Catalizada 1/5	\$162800	N/A	\$ 187.000	\$ 153.000	\$ 140.000
11	Removedor 1/1	\$36500	\$ 34.000	\$ 50.600	\$ 35.000	\$ 33.000
12	Pegante Madera 1/5	\$97700	\$ 90.000	N/A	N/A	\$ 102.500
13	Pegante amarillo lata X 1/5	\$180000	N/A	\$ 201.000	\$ 170.000	N/A

Tabla 15: Análisis de niveles de precios. Elaboración propia

El análisis de precios de la competencia es un requisito esencial para identificar como se encuentra la empresa frente a sus competidores más directos, el tener esta información actualizada le ayuda a la empresa a tomar decisiones estratégicas en corto y mediano plazo para lograr posicionarse mejor, hay que tener en cuenta que esta es una de las variables de posicionamiento y debe tenerse en cuenta también siempre que la definición del precio debe estar en función del costo del producto y el margen de utilidad que se espera obtener.

Para el análisis del nivel de precios de la empresa DJG Distribuciones se tienen en cuenta los principales competidores que se relacionaron en la construcción de la matriz BCG, este análisis se realiza a partir de las líneas de productos principales como son pinturas, esmaltes, barnices, estucos plásticos y pegantes.

Observamos cómo la empresa DJG Distribuciones presenta un nivel de precios superior en la mayoría de sus productos, por ejemplo para el caso de Vinilos tipo 1 súper lavable en tamaño cuñete su precio está por encima de 3 de los 4 competidores relacionados, en comparación con logística ferretera en este producto su precio supera en un 51% al de su competidor, para el resto de vinilos tipo 2 y tipo 3 también se presenta una diferencia de precio por encima de los 4 competidores, cabe anotar que los competidores manejan marcas reconocidas como Tito Pabon por parte del club de los colores, pinturas Bler para el caso de Distribuidora Alianza Ltda, logística ferretera manejan pinturas Enar y Procolor pinturas de marca propia Procolor.

Cuando le mencionamos al gerente de nuestra empresa de estudio acerca de los niveles de precios que tienen sus competidores me informa que ellos otorgan hasta un 10% de descuento en estos precios, sin embargo 3 de las empresas competidoras también manejan este tipo de descuentos que van entre el 5% y el 10% dependiendo de la forma de pago.

El gerente y propietario también nos informa que las pinturas de marca propia DJG tienen características diferentes vs los productos comercializados por los competidores como por ejemplo el vinilo tipo 1 tiene la característica que es superlavable nos encontramos que no hay una clara diferenciación ya que los otros vinilos de este tipo también son superlavables.

En términos generales se aconseja a la empresa DJG revisar muy bien su estrategia de precios para lograr ser más competitivo ya que sus productos no son lo suficientemente reconocidos y puede ser esta una variable que limita su crecimiento en ventas y no permite que la línea de pinturas logre ser más relevante dentro su negocio.

7. Estudio de clientes y comportamiento

Objetivos a cubrir con la investigación

- ❖ Identificar para el cliente de DJG distribuciones cuales aspectos son los más importantes a la hora de evaluar un proveedor.
- ❖ Identificar para los no clientes de DJG distribuciones cuales aspectos son los más importantes a la hora de evaluar un proveedor.
- ❖ Investigar cual es el nivel de satisfacción del cliente de DJG distribuciones frente a su desempeño como proveedor.
- ❖ Investigar cual es el nivel de satisfacción del no cliente de DJG distribuciones frente a su desempeño como proveedor.

Herramienta seleccionada

Encuestas a través de teléfono, para los clientes de DJG distribuciones, y para los no clientes en lugares de compra, a las afueras de los almacenes de grandes superficies EASY y HOMECENTER.

Población

Cientes de DJG distribuciones, mayormente comercializadores, ferreterías, depósitos, base de datos provista por la empresa, en total se registraron 31 entrevistas.

No clientes de DJG distribuciones, abordados a las salidas de los almacenes de grandes superficies, EASY y HOMECENTER, en total se registraron 35 entrevistas.

Modelo encuesta cliente DJG Distribuciones

ENCUESTA CLIENTES DJG DISTRIBUCIONES

Razon social: DEPOSITO DE MATERIALES AMA Ciudad: _____
 Contacto: SANTAMARIA PINZON GERMAN Dpto: _____
 Uso del producto: Comercializacion

Entrevista cliente DJG DISTRIBUCIONES

LINEAS DE PRODUCTO Thiner varios tamaños

1. ¿ De acuerdo a la escala de calificacion de aspectos asigne un valor donde 1 es la calificacion mas desfavorable y 5 es la calificacion mas positiva para evaluar a DJG distribuciones como proveedor ?

2. ¿ Ordene los aspectos calificados en el punto uno del mas relevante comenzando en posicion 1 al menos relevante posicion 6 ?

#	ASPECTO	Calificaion de aspectos					Relevancia
		1	2	3	4	5	
1	Garantia y Respaldo				X		5
2	Precio				X		3
3	Velocidad de entrega				X		2
4	Calidad Servicio (Amabilidad, Resolucion de requerimientos,				X		4
5	Calidad (durabilidad - rendimiento)				X		1
6	Variedad (colores - Presentaciones (tamaños)				X		6

Observaciones

Pintura no le compro, pintura solo pintuco, solo le compro thinner

Escala de calificacion

1	Malo
2	Deficiente
3	Aceptable
4	Bueno
5	Excelente

Escala de Relevancia

1	Muy importante
2	
3	
4	
5	Nada importante

Imagen 1 Modelo encuesta No clientes DJG Distribuciones. Elaboración propia

**ENCUESTA EVALUACION DE ASPECTOS RELEVANTES ACERCA DE PROVEEDORES Y PRODUCTO
PINTURAS**

Nombre _____ Edad _____

Uso del producto:

Negocios Trabaja en construccion Uso personal remodelacion vivienda

Email: _____ Telefono _____

1. ¿ Que marca de pintura compra normalmente o compro la ultima vez ? _____

2. ¿ Con que proveedor compra este producto normalmente ? _____

3. ¿ De acuerdo a la escala de calificacion de aspectos asigne un valor donde 1 es la calificacion mas desfavorable y 5 es la calificacion mas positiva, al actual proveedor o al ultimo proveedor de pintura y complementos que haya tendo

Aspecto	CALIFICACION
1.Calidad Pintura (durabilidad - rendimiento)	
2.Garantia y Respaldo	
3.Precio del producto	
4.Marca (Una marca reconocida)	
5.Variedad ofrecida (colores - Presentaciones (tamaños)	
6.Servicio por parte del proveedor (Amabilidad, Resolucion de dudas, conocimiento del producto)	

4. ¿ Ordene los aspectos calificados en el punto 3 del mas relevante comenzando en posicion 1 al menos relevante posicion 6 (escala de relevancia) ?

Aspecto	CALIFICACION
1.Calidad Pintura (durabilidad - rendimiento)	
2.Garantia y Respaldo	
3.Precio del producto	
4.Marca (Una marca reconocida)	
5.Variedad ofrecida (colores - Presentaciones (tamaños)	
6.Servicio por parte del proveedor (Amabilidad, Resolucion de dudas, conocimiento del producto)	

Escala de calificacion aspectos

1 Malo
2 Deficiente
3 Aceptable
4 Bueno
5 Excelente

Escala de Relevancia

1 Muy importante
2
3 Medianamente importante
4
5 Nada importante

Imagen 2 Modelo encuesta No clientes DJG Distribuciones. Elaboración propia

Análisis descriptivo de dispersión nivel de satisfacción clientes DJG Distribuciones

		Estadísticos					
		GARYRES	PRECIO	VELOCIDA	CALSERVI	CALPRODU	VARIEDAD
N	Válido	31	31	31	31	31	31
	Perdidos	0	0	0	0	0	0
Media		4.26	3.84	3.97	4.55	4.42	4.42
Mediana		4.00	4.00	4.00	5.00	4.00	4.00
Moda		5	4	4	5	5	4
Desv. Desviación		.893	.638	.795	.506	.620	.672
Varianza		.798	.406	.632	.256	.385	.452
Mínimo		1	2	2	4	3	3
Máximo		5	5	5	5	5	6
Percentiles	25	4.00	4.00	3.00	4.00	4.00	4.00
	50	4.00	4.00	4.00	5.00	4.00	4.00
	75	5.00	4.00	5.00	5.00	5.00	5.00

Tabla 16: Análisis descriptivo datos clientes DJG distribuciones, calificación de la empresa. Elaboración propia

Nos muestra en el primer caso donde se evalúa el nivel de satisfacción para un universo los clientes de DJG Distribuciones los siguientes hallazgos:

El factor con calificaciones más positivas es calidad y servicio, las calificaciones estuvieron ubicados entre un rango de valores de 4 y 5, con una moda o valor que más se repite 5.

En general la moda en todos los factores estuvo entre 4 y 5 lo cual muestra que la mayor parte de las calificaciones fueron positivas, en algunos casos hubo calificaciones atípicas como es el caso de Garantía y Respaldo en el cual las calificaciones más desfavorables empezaron desde el nivel de 1.

Análisis descriptivo de dispersión aspectos más importantes clientes DJG

Distribuciones

		Estadísticos					
		GARYRESO	PRECIOO	VELOCIDAO	CALSERVIO	CALPRODUO	VARIEDADO
		R	R	R	R	R	R
N	Válido	31	31	31	31	31	31
	Perdidos	0	0	0	0	0	0
Media		3.77	2.52	3.97	3.94	1.61	4.94
Mediana		4.00	3.00	4.00	4.00	1.00	6.00
Moda		5	3	3	5	1	6
Desv. Desviación		1.230	1.235	1.378	1.459	1.086	1.436
Varianza		1.514	1.525	1.899	2.129	1.178	2.062
Mínimo		1	1	2	1	1	2
Máximo		6	5	6	6	6	6
Percentiles	25	3.00	1.00	3.00	3.00	1.00	4.00
	50	4.00	3.00	4.00	4.00	1.00	6.00
	75	5.00	3.00	5.00	5.00	2.00	6.00

Tabla 17: Análisis descriptivo datos clientes DJG distribuciones priorización de aspectos evaluados.

El universo evaluado son los clientes de DJG Distribuciones en este caso se analiza cuáles son los aspectos más importantes para evaluar a un proveedor en este caso de productos de pintura y complementarios, donde se organizan los aspectos de 1 a 5 de acuerdo con el nivel de importancia donde 1 es el más relevante y 5 el menos.

Los resultados muestran que el factor más relevante para los clientes es Calidad de producto puesto que tiene una moda o dato que más se repite en 1, seguido por precio, velocidad, garantía y respaldo, calidad servicio y por ultimo como factor menos importante variedad.

En general el análisis sobre los datos obtenidos para los clientes de DJG Distribuciones muestra lo siguiente:

De acuerdo con el segmento de clientes los cuales en su mayoría son sub distribuidores empresas dedicadas a la comercialización, depósitos, ferreterías, y están ubicadas en zonas rurales o ciudades intermedias se derrumban algunos paradigmas:

La velocidad de entrega por ser negocios fuera de Bogotá debería ser lo más importante, como se puede evidenciar no lo es, los clientes expresaron que el comportamiento normal de las empresas proveedoras no son tiempos inmediatos, hablamos de una reposición de inventarios por el margen de 1 hasta 4 semanas por lo cual en el caso de DJG los clientes admiten y entienden que no pueda haber una ruta más regular teniendo en cuenta la dificultad que conlleva consolidar carga para posibilitar atenderlos por ello los califican con una calificación buena 4.

La dupla Calidad Precio como la lógica en empresas de distribución siendo la más importante, la gente percibe que la calidad del producto es excelente, consecuencia de eso el factor garantía y respaldo tiene calificaciones altas puesto que los clientes expresan que rara vez han tenido que hacer un reclamo porque el producto no genera problemas. El precio si bien no tiene la calificación de excelencia sigue teniendo una calificación buena, no hay una sensación de productos “caros”, sino una sensación de algo que tiene un costo admisible, es decir cuesta lo que se paga, de acuerdo con el producto ampliado es decir integrando la velocidad de entrega, el crédito en el caso que se maneje, la calidad del servicio.

La calidad del servicio a pesar de no estar en el top 3 de los aspectos más importantes tuvo unas calificaciones de excelencia lo cual valida el posicionamiento que se pensaba que tenía la empresa.

La percepción de las dimensiones que componen la dimensión de calidad de servicio: la amabilidad con la que el asesor atiende, el conocimiento del mismo, y el nivel de resolución a

la hora de dar solución rápida y completa a las PQR muestra que la empresa ha hecho las cosas muy bien en este aspecto.

Análisis descriptivo de dispersión aspectos más importantes No clientes DJG

Distribuciones

	Estadísticos						
	EMPRES A	GARYRESO R	PRECIOO R	VELOCIDAO R	CALSERVIO R	CALPRODUO R	VARIEDADO R
N Válido	30	30	30	0	30	30	30
Perdidos	0	0	0	30	0	0	0
Media		3.37	3.73		3.73	2.30	4.07
Mediana		3.00	4.00		4.00	2.00	4.00
Moda		2	2 ^a		5	1	6
Desv. Desviación		1.608	1.701		1.413	1.557	1.574
Varianza		2.585	2.892		1.995	2.424	2.478
Mínimo		1	1		1	1	1
Máximo		6	6		6	6	6

a. Existen múltiples modos. Se muestra el valor más pequeño.

Tabla 18: Análisis descriptivo datos de no clientes DJG distribuciones, calificación de la empresa. Elaboración propia

		EMPRESA			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Almacen	1	3.3	3.3	3.3
	EASY	9	30.0	30.0	33.3
	Homecenter	20	66.7	66.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

Tabla 19: Participación de encuestas por empresa. Elaboración propia

La evaluación de los factores según su relevancia en un universo de clientes que compran pinturas y complementos en otras empresas diferentes a DJG arroja como resultado el siguiente análisis

La muestra contemplo 3 empresas principales, grandes superficies EASY con un 30% de entrevistados, 66.7% HOMECENTER y almacenes de pintura un 3.3%.

Los factores organizados de mayor a menor relevancia muestran el siguiente orden Calidad de Producto, Garantía y Respaldo, Precio, Calidad de servicio y Variedad, lo cual a diferencia de la valoración que se hizo sobre el universo de clientes de DJG. Una deducción que cabe dentro de este análisis para explicar porque la calidad prima y la garantía y respaldo es porque las marcas que generalmente se trabajan dentro de este tipo de canal de ventas son marcas reconocidas entre otras TITO PABON y PINTUCO, lo cual en el imaginario del cliente es precisamente una certeza en estos dos aspectos calidad y respaldo, además este tipo de establecimientos están posicionados con lugares que ofrecen precisamente un respaldo fuerte sobre las líneas manejadas. Consecuente a esto el precio pasa a ser un 3 factor puesto que el cliente que cabe para este caso hacer una diferencia es el consumidor final en la mayoría de casos ya sea para hacer remodelaciones en vivienda generalmente busca la máxima calidad que se pueda comprar, y son conscientes que esto puede tener un valor de compra más elevado. A diferencia del mercado analizado de distribución en lugares fuera de la ciudad donde el posicionamiento de estas marcas es menor y donde la oferente no es tan amplia se presta para que el cliente este más abierto a consumir una marca no tan posicionada pero que igualmente tenga características similares a la del top.

Análisis descriptivo de dispersión nivel de satisfacción No clientes DJG

Distribuciones

		Estadísticos						
		EMPRESA	GARYRES	PRECIO	VELOCIDA	CALSERVI	CALPRODU	VARIEDAD
N	Válido	30	30	30	0	30	30	30
	Perdidos	0	0	0	30	0	0	0
	Media		4.20	3.83		4.37	4.53	4.33
	Mediana		4.00	4.00		5.00	5.00	4.50
	Moda		5	3 ^a		5	5	5
	Desv. Desviación		.847	1.053		.809	.571	.758
	Varianza		.717	1.109		.654	.326	.575
	Mínimo		2	1		2	3	3
	Máximo		5	5		5	5	5

a. Existen múltiples modos. Se muestra el valor más pequeño.

Tabla 20: Análisis descriptivo datos no clientes DJG distribuciones priorización de aspectos evaluados.

Elaboración propia. Elaboración propia.

En el análisis de percepción acerca de los proveedores teniendo en cuenta que el 97% de las personas entrevistadas compra en grandes superficies EASY y HOMECENTE arroja un nivel de satisfacción tendiente a la excelencia, pero coherente con el análisis anterior donde el cliente es consiente que no es el lugar más económico puesto que las marcas que se consiguen allí son las más posicionadas y a su vez las marcas que pueden tener un precio más alto debido a esto.

De igual modo el cliente en su conjunto está en disposición de pagar lo que cuesta la pintura puesto que en términos generales el producto ampliado, es decir que agrupa los otros atributos calidad de servicio, variedad, garantía permite tener una sensación de un producto costoso mas no caro.

El producto ideal agrupa una serie de características o atributos entre las más importantes se encuentran:

- ❖ Respuesta rápida frente a peticiones, quejas y reclamos.
- ❖ Garantía sobre los productos suministrados, cubra en la totalidad cualquier impase que pueda darse.
- ❖ Rendimiento y durabilidad de los productos.
- ❖ Entrega a domicilio en el caso de los sub distribuidores de una manera periódica en caso de estar ubicados fuera de la ciudad.
- ❖ Un nivel de servicio por parte de los funcionarios de la empresa en términos de la amabilidad, conocimiento, y que resuelvan sus inquietudes de manera ágil
- ❖ Variedad frente a las presentaciones y colores en los casos de las pinturas.
- ❖ Por último y no menos importante les permitan tener ahorro a partir de promociones y descuentos y acceso a financiarse a partir de créditos rotativos de fácil acceso.

De acuerdo a los cómo es decir a lo que busca el cliente en el producto y la empresa proveedora se valora en el siguiente orden de acuerdo al sondeo realizado por medio de las encuestas llevadas a cabo en su orden de importancia: la calidad del producto, velocidad de entrega, garantía y respaldo, calidad y servicio, variedad de producto, calidad de servicio, necesidad de financiación, variedad de producto y reconocimiento de marca.

DJG Distribuidores comparativamente obtiene calificaciones altas en la calidad de los productos manejados, lo cual es el atributo más valorado, en cuanto a la velocidad de entrega todos los competidores están a la par, pero en este aspecto el cliente fuera de la ciudad

manifiesta un entendimiento de tiempos de entrega mayores a una semana como algo admisible pero también opina que esto podría mejorar.

La garantía y respaldo sobre el producto las empresas obtuvieron calificaciones muy buenas y relativamente iguales, los clientes manifiestan que de hecho las garantías poco se usan, porque generalmente no hay una queja manifiesta de sus clientes a su vez, pero cuando las ha habido los proveedores han respondido en la totalidad por los productos defectuosos.

La calidad de servicio DJG distribuciones y Logística Ferretera obtienen mayores calificaciones que sus pares, esto se debe en gran medida por la presencia constante de su fuerza comercial en las labores de seguimiento a la cartera de clientes para verificar que necesidades puedan tener.

La necesidad de financiación, variedad de producto y reconocimiento de marca son los requerimientos menos relevantes para el cliente, los mecanismos de financiación para empresas dedicadas a distribución como DJG, Logística y Distribuciones se manejan de manera similar y el cliente reconoce estar conforme en cómo se dan estas condiciones frente al plazo y el cupo e inclusive como se sucede el proceso de cobro. El reconocimiento de marca se tienen mayores calificaciones por parte de Distribución y El club de los colores puesto que estas últimas en el caso de la línea de pintura trabajan el producto de Tito Pabon y Pintuco, lo cual les genera una posición de producto de características por encima del común, pero a su vez les da la oportunidad de transmitirle las posibilidades que da este proveedor como lo es poder fabricar una gran gama de colores a pedido de forma rápida.

En términos generales DJG distribuciones y Logística Ferretera tienen calificaciones altas y en similares en la mayoría de los ítems, únicamente en el tema de reconocimiento de marca tienden a estar por debajo del Club de los Colores y Distribuidora Alianza los cuales como se mencionó en anterior párrafo van de la mano de marcas reconocidas.

El producto ideal es importante destacar de acuerdo sintetizando debe centrarse en la calidad del producto, la velocidad de entrega, la garantía y respaldo, es lógico puesto que las empresas en su mayoría tienen como función la distribución de materiales, en este aspecto DJG distribuidores está cumpliendo con un buen desempeño en estos aspectos y debe enfocar esfuerzos en hacer de su marca un activo más valorado en términos de reconocimiento.

9. Conclusiones y análisis comparativo del sector y su efecto en la empresa

Colombia a pesar de haber presentado una desaceleración en el crecimiento de economía llegando hasta un piso bastante bajo en el año 2017, tiene un crecimiento proyectado a 2022 a 3.5% en su PIB, el sector de la construcción será uno de los sectores más dinámicos, proyectos de la renovación de toda la infraestructura logística del país, construcción de vivienda, la renovación y ampliación de capacidad de puertos y aeropuertos, sumado una pacificación derivada de los procesos de paz que se están negociando, además los tratados comerciales que abren la posibilidad de intercambios con el mercado mundial, abren un panorama alentador.

El crecimiento y las posibilidades de generación de nuevos negocios si bien abre opciones para las empresas locales también invita a empresas extranjeras a emprender proyectos en el país, es importante para empresas como DJG Distribuidores monitorear el entorno en búsqueda de oportunidades y amenazas, este informe evidencia que a pesar de haber un número considerable de competidores es un mercado que no está saturado, aún tiene posibilidades de crecimiento.

Actualmente hay marcas posicionadas en el mercado de las pinturas como es el caso de PINTUCO, BLER, TITO PABON, SAPOLIN, entre otras, y muchas marcas de empresas más pequeñas a nivel local en Bogotá, a pesar de esto DJG Distribuidores cuenta con un producto que sus clientes lo referencian como un referente en calidad, es importante trabajar en el

conocimiento de la marca y el posicionamiento que se quiere que esta tenga en la mente del consumidor, al igual que en su momento lo hicieron las marcas referentes antes citadas.

La dupla precio calidad por los segmentos atacados por DJG distribuciones comercializadores del producto y los lugares donde estos están ubicados, sitios rurales, ciudades intermedias sigue siendo el aspecto más importante, a diferencia de los clientes que atienden las grandes superficies Easy y Homecenter los cuales son los lugares donde se agrupan un porcentaje grande de clientes consumidores finales, personas que buscan hacer reformas en sus hogares, tienen una preferencia hacia aspectos como la calidad, el respaldo y garantías. Este tipo estudios permite identificar qué diferencias existen entre estos dos segmentos, es importante esta diferenciación en cuanto a sus preferencias puesto que de ahí se parte para hacer propuestas distintas por cada grupo en específico, y no solo eso, sino el punto de partida para orientar los esfuerzos de acuerdo con el tipo de cliente.

Las brechas entre atributos que tienen los productos en este caso pinturas y complementos cada vez son más pequeñas, los productos son más uniformes y características que antes eran diferenciales hoy por hoy se convierten en un estándar sin el cual ni siquiera se puede entrar a competir, es el caso de la calidad, definida en términos de rendimiento y durabilidad. Es por ello que a pesar que en las investigaciones de percepción por medio de encuestas si bien lo que agrupa temas de calidad de servicio no son calificados con los más importantes para realizar compras siguen generando diferencias a la hora de que los clientes prefieran a un proveedor sobre otro, esto se explica por la razón misma que si el producto para el cliente es uniforme es decir no varía en demasiado entre marca y marca hay otros factores que hacen que el cliente prefería una empresa sobre otra, y como los clientes en nuestra investigación lo definieron la empresa tiene un excelente servicio, funciona como herramienta de fidelización y como aspecto fundamental para persuadir al cliente de que la empresa es la mejor opción para atender la necesidad del cliente.

10. Diamante de competitividad Porter

Atractivo del mercado

	Puntuaciones del atractivo	Impotancia relativa	Puntuacion Atrativo del Mercado
Fuerzas del mercado			
Tamaño del mercado	60	35%	21
Ritmo de Crecimiento	40	35%	14
Poder del Cliente	40	30%	12
Puntuacion total fuerzas del mercado			47
X impotancia relativa de las fuerzas del mercado		40%	18.8
Intensidad de la Competencia			
Rivalidad de precios	40	40%	16
Facilidad de entrada	40	35%	14
Sustitutos	60	25%	15
Puntuacion total fuerzas del mercado			45
X impotancia relativa intensidad de la competencia		35%	15.75
Accesibilidad del mercado			
Conocimiento de los clientes	60	25%	15
Accesibilidad a los canales	40	40%	16
Equipo comercial	60	35%	21
Puntuacion total fuerzas del mercado			52
X impotancia relativa accesibilidad del mercado		25%	13
Indice de atractivo del mercado			47.55

Imagen 3: Atractivo del mercado. Elaboración propia.

Índice ventajas competitivas

	Puntuaciones del atractivo	Impotancia relativa	Puntuacion Atrativo del Mercado
Ventajas en la diferenciacion			
Calidad del producto	60	45%	27
Calidad del servicio	60	35%	21
Imagen de marca	40	20%	8
Puntuacion total Ventajas en la diferenciacion			56
X impotancia relativa Ventajas en la diferenciacion		40%	22.4
Ventajas en los costos			
Costo unitario	40	40%	16
Costo de transaccion	40	30%	12
Gastos de marketing	40	30%	12
Puntuacion total Ventajas en los costos			40
X impotancia relativa Ventajas en los costos		35%	14
Ventajas en el marketing			
Cuota de mercado	40	30%	12
Notoriedad de la marca	40	30%	12
Distribucion	60	40%	24
Puntuacion total Ventajas en el marketing			48
X impotancia relativa Ventajas en el marketing		25%	12
Indice de atractivo del mercado			48.4

Imagen 4: Atractivo del mercado. Elaboración propia.

Atractivo del mercado vs Ventajas competitivas

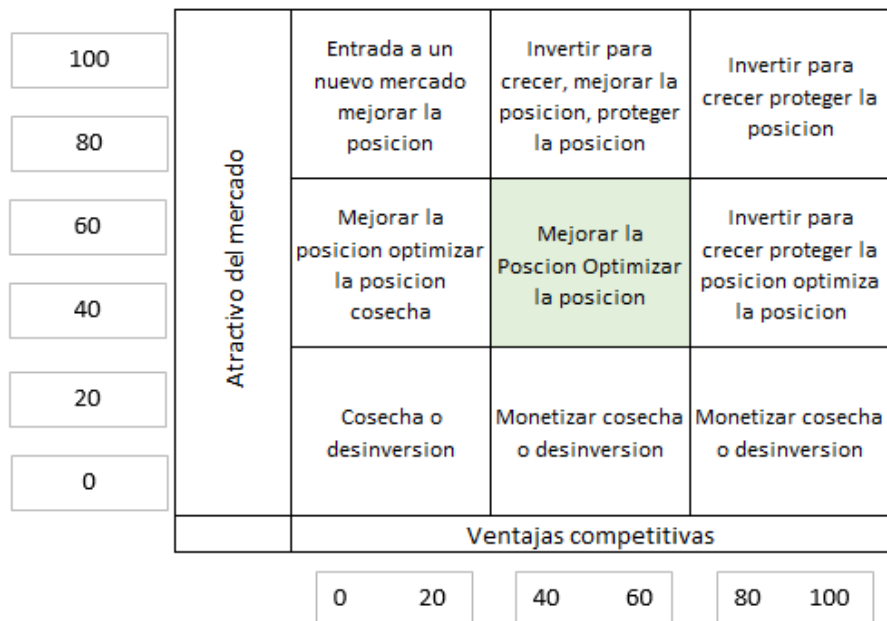


Imagen 5 Atractivo del mercado vs Ventajas competitivas. Elaboración Propia

El análisis por medio del atractivo del mercado vs las ventajas competitivas que tiene actualmente DJG, nos muestra que el atractivo del mercado es medio, hay actualmente muchas empresas, el producto es estándar y la guerra de precios es lo más común sobre todo en los pequeños productores de pintura y destruidores de artículos ferreteros. Cabe destacar el a pesar que la economía colombiana en general ha presentado en años recientes una desaceleración se prevé que a partir del año en curso y hasta el 2022 haya un crecimiento hasta llegar a un 3.5 del PIB. Si bien en la línea de pinturas no hay un producto sustituto si hay un desarrollo constante de las empresas más importantes en desarrollo de productos con atributos adicionales, esto hace que el productor pequeño quede rezagado si quisiese competir. La competencia en distribución de artículos de ferretería no genera unas barreras grandes de entre, más que todo se necesita tener un capital de trabajo y algo de conocimiento en los productos a nivel de pequeña empresa o pyme, de ahí la creación constante de negocios de este tipo. En

cuanto a ventajas competitivas en realidad no hay una puntual, solo aspectos en los cuales la empresa es fuerte, pero sus competidores directos también lo son, aspectos como la calidad del servicio, la calidad del producto son aspectos que si bien los clientes reconocen en DJG también lo reconocen de sus competidores, estos aspectos se han convertido en las mínimas para poder siquiera entrar a competir. La imagen de marca es algo que no está aún desarrollado de manera general entre los clientes de la empresa, el posicionamiento varía entre los clientes, lo más cercano a un concepto es la idea que la empresa tiene un buen nivel de servicio y los productos son de buena calidad. Es por ello que no se obtiene una calificación alta en ventaja competitiva puesto que no existe algo que realmente el cliente vea como un diferencial frente a la competencia, si existe un buen concepto, pero no al punto de generar una brecha muy grande sobre los competidores directos.

La calificación habla de mejorar y optimizar la posición, es coherente precisamente con lo que se ha venido analizando en lo que va del trabajo, es importante dar a conocer más la empresa a través de algunos atributos definidos importantes para los segmentos de clientes atendidos y encaminar las acciones de la operatividad normal a buscar que el cliente tenga una idea fuerte de este concepto en su mente, es decir un posicionamiento. A grandes rasgos se deben enfocar los esfuerzos a ganar más cuota de mercado, desarrollar el mismo a través de una ventaja competitiva precisamente que el cliente reconozca como tal, generándole valor en aquello que él tiene como necesidad y valora.

11. Análisis sub áreas DJG Distribuciones

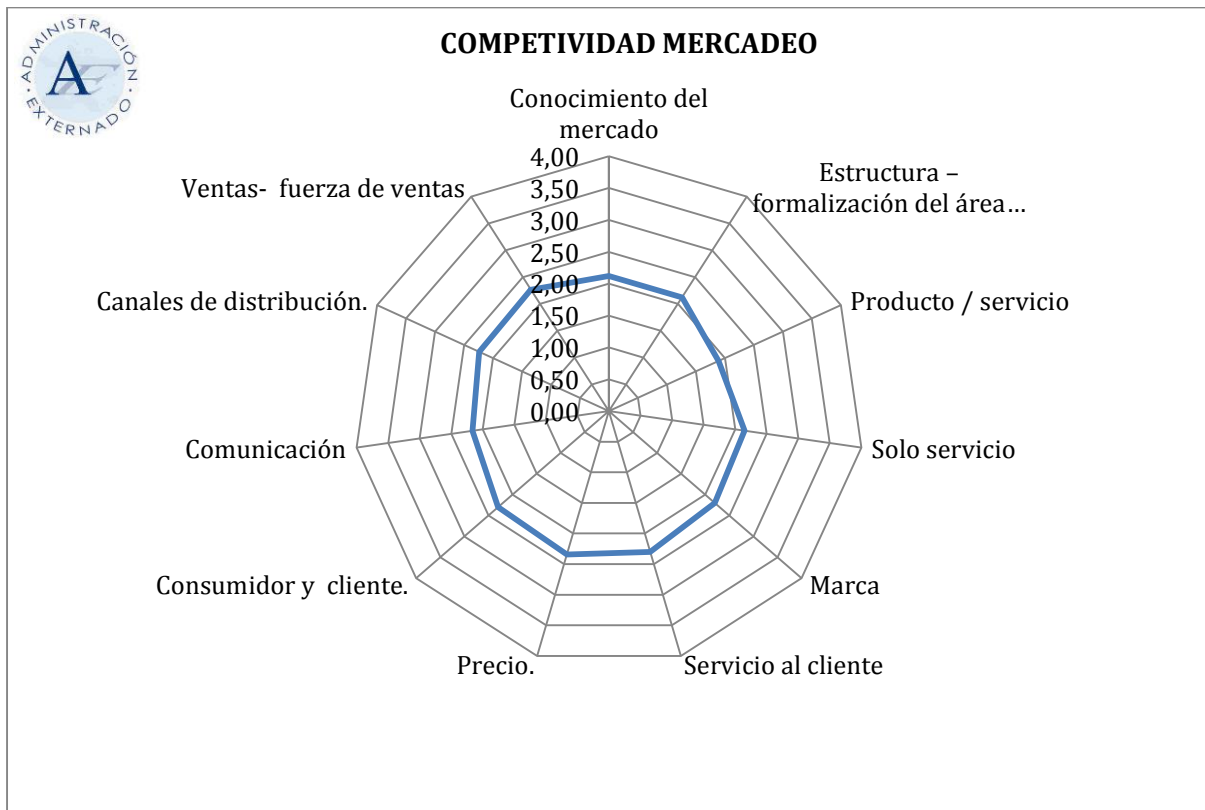


Imagen 6: Conocimiento de Mercado. Elaboración propia.

Mercadeo y ventas

La empresa DJG no cuenta con un área definida de mercadeo y ventas, no existe un responsable directo que se encargue de realizar estudios de mercado, que analice la dimensión del sector donde actúan, las diferentes tendencias a nivel nacional o internacional que puedan impactar su negocio, no han realizado un estudio de la demanda potencial del mercado, no han estudiado a sus principales competidores, sus niveles de precios, sus canales de distribución ni los tienen bien diferenciados por zonas donde ellos tienen presencia.

El empresario no ha definido ningún tipo de presupuesto para desarrollar acciones de marketing, no ha publicitado sus productos de forma digital, su página contiene información

básica de productos de su portafolio, se encuentra desactualizada y no tiene ningún tipo de interacción en social media.

La empresa presenta una gran oportunidad en el área de mercadeo y ventas ya que no tienen definido algo fundamental como un presupuesto anual, semestral y mensual de ventas lo cual hace que no se logren establecer objetivos y acciones estratégicas de corto mediano o largo plazo tanto de mercadeo como de ventas.

Producto/ Servicio

La empresa ofrece productos de marca propia como pinturas y disolventes principalmente, los elementos de herramientas, ferretería y demás materiales para construcción son de otras marcas y se comercializan a través del abastecimiento con diferentes proveedores, en su línea principal de pinturas y disolventes el gerente de la empresa manifiesta que su principal diferencial es la cobertura y adherencia de sus productos así como la presentación en diferentes tamaños, sin embargo en el trabajo de campo que realizamos la marca de pinturas DJG no se concibe aun como una marca bien posicionada o reconocida por su alta calidad o relación de muy buen precio / calidad, en cuanto a las diferentes presentaciones (tamaños), muchas de las otras ferreterías del sector ya manejan estos otros tamaños.

La empresa no realiza ningún tipo de investigación o estudio con sus propios clientes y consumidores para desarrollar, crear nuevos productos o modificar los existentes con bases en las necesidades y preferencias de estos.

Las modificaciones o cambios que se realizan a los productos se hacen por algún pedido especial de algún cliente, pero no se tiene establecido ningún manual o plan de procedimiento donde se exija o se obligue a que cada determinado tiempo se debe realizar investigación o lanzar un nuevo producto al mercado.

El gerente no tiene claro cuál es la participación de cada uno de sus productos, cuál es su rentabilidad o el ciclo de vida, aunque la empresa cuenta con un software administrativo que suministra esta información, pero no realiza ningún tipo de análisis que facilitarían la toma de decisiones y el planteamiento de acciones de todo tipo.

El cumplimiento en sus entregas con respecto a los tiempos y al correcto envío de los productos despachados ha hecho a lo largo de los años que sus clientes lo reconozcan y valoren, lo que hace que genere fidelidad entre ellos, este es uno de los puntos que el empresario reconoce como fuertes y que de alguna forma lo diferencia de sus competidores, sin embargo no se cuenta con un sistema o software de medición de cumplimientos de estos tiempos o CMR que nos permitan medir estos niveles de servicio.

Precio

La empresa DJG no tiene un modelo definido de fijación de precios, para el caso de las líneas de pintura y disolventes fijan sus precios con base en las averiguaciones de productos similares que venden otras empresas, pero no se realiza un análisis de costos previo, se podría decir que su modelo es fijación de precios basados en la competencia.

Consumidor y Clientes

Aun no tienen una segmentación clara de sus clientes, si bien trabajan principalmente en tres segmentos anteriormente mencionados que son: Instituciones (universidades), Ferreterías + personas naturales y grandes superficies (Easy y Homecenter), no tienen en sus bases de datos bien realizada esta segmentación, no tienen un pipeline que les permita analizar cuál es el comportamiento de sus clientes actuales, cuál es su recurrencia de compras, los históricos de números de pedidos, los volúmenes en cantidades y en pesos, las características de sus pedidos o compras (productos de una sola línea o un mix de varias líneas) y por ende las oportunidades que se tienen en la profundización y rentabilización de sus clientes actuales.

La empresa tienen dos grandes aliados con los que mantiene una relación de más de 15 años donde distribuye y comercializa sus productos de la línea de disolventes, estos son las grandes superficies presenta una gran dependencia de uno de sus principales clientes como son las grandes superficies (Easy y Homecenter) los cuales representan más del 50% de sus ventas mensuales, principalmente con la venta de la línea de disolventes, esta gran dependencia no es conveniente para la compañía dado que una decisión por parte de estos de cancelar sus pedidos generaría un alto riesgo para la empresa, en estos momentos no tiene como apalancar sus ventas con otros clientes u otros aliados si esto llegara a suceder.

Comunicaciones

La empresa no tiene contemplado un presupuesto para comunicaciones, no tiene ninguna estrategia de comunicación para clientes existentes ni estrategias para la vinculación de nuevos clientes, se encuentra muy alejada de las tendencias de comunicación digital a través de redes sociales, esto claramente la pone en desventaja frente a otras empresas de su misma zona o sector que atacan los mismos segmentos de clientes.

No elaboran merchandising ni ningún tipo de material publicitario excepto el que tienen impreso en sus dos camiones donde transportan sus productos.

Canales de distribución

La empresa no ha desarrollado canales de distribución acordes a la dinámica y tendencias del mercado, consideramos que en este más que en cualquier otro aspecto se ha quedado como detenida en el tiempo, no cuentan con ningún tipo de canal de venta digital, carrito de compras o simplemente una página web bien desarrollada que incite a los visitantes a interesarse por el portafolio de productos, no presenta ningún tipo de contenido, ni un botón de call to action que permita captar información de los prospectos o generar algún tipo de interacción con estos.

Cuentan con dos grandes aliados con los que mantiene una relación de más de 15 años donde distribuye y comercializa sus productos de la línea de disolventes, como Tiner, Varsol, alcoholes industriales etc, estos son las grandes superficies (Home Center e Easy) y representan más del 60% de sus ventas mensuales, sin embargo su rentabilidad se ve afectada por el incremento en los cobros de comisión que estas empresas hacen por conceptos de pago de mercaderistas o impulsadoras así como el cobro de cuotas publicitarias, consideramos que esta dependencia o gran concentración de sus ventas en estos aliados no es conveniente para la compañía teniendo en cuenta dos puntos: El primero es que el principal proveedor de estos disolventes y el que le ofrece los mejores precios a DJG se encuentra en Venezuela, esto no ofrece ningún tipo de garantía teniendo en cuenta la difícil situación del vecino país donde una decisión definitiva de cierre de frontera o cualquier otra decisión de tipo político /económico lo afectaría de gran manera, el segundo punto se puede dar por una decisión por parte de estos aliados de cancelar sus pedidos por la posible entrada de un nuevo competidor que ofrezca disolventes a un menor precio y de mejor calidad, esto generaría un alto riesgo para la empresa que en estos momentos no tiene como apalancar sus ventas con otros clientes u otros aliados si esto llegara a suceder.

Gestión comercial y ventas

Actualmente cuenta con una fuerza comercial compuesta por dos vendedores manejando un tipo de ventas face to face, uno maneja la ciudad de Bogotá y otro realiza el cubrimiento de las otras ciudades mencionadas anteriormente donde tienen algunos clientes, no tienen una estrategia de descuentos clara que les permita negociar sin deteriorar el margen, aplican algunos descuentos por pronto pago o de acuerdo al tipo de cliente, pero no está bien definida.

No existe un responsable directo sobre la gestión de ventas, como un gerente o un supervisor que logre realizar un acompañamiento y seguimiento al comportamiento comercial de la

compañía, que realice una medición sobre los KPI's establecidos para generar estrategias que puedan mejorar la eficiencia y el desempeño comercial de la empresa.

No tienen definidos unos objetivos claros de ventas por segmentos, por zonas o por líneas de productos, tampoco tienen una política de incentivos para su fuerza comercial basado en el cumplimiento de metas, los asesores no tienen claro cuál es su plan de ventas semanal ni mensual.

Los dos puntos de ventas de la empresa tienen grandes oportunidades en términos de exhibición de sus productos y exhibición de marca, en el punto de venta de la calle 68 (edificio principal de la empresa) la entrada aunque queda en una esquina, se ve oculta, no tiene un aviso publicitario llamativo que sugiera y exponga el objeto del negocio, que llame la atención e incite a la entrada no cuenta con una vidriera bien organizada donde se exhiban los principales productos de ferretería y pintura. El punto de la avenida Caracas con calle 60 aunque se entiende que manejan mayores volúmenes en materiales para la construcción, como varilla, tubería, cemento, etc de igual forma se debe dar una mejor administración de los espacios, exhibir productos claves con mayor visibilidad, hacer una buena utilización de los colores y la marca, en general se puede realizar una ampliación y remodelación de los dos puntos que le permita al empresario junto con una buena campaña y acciones de mercadeo impulsar las ventas de los dos puntos.

Áreas de intervención

De acuerdo al diagnóstico realizado a las diferentes sub áreas consideramos que las que tienen una mayor oportunidad para desarrollar y que pueden generar un mayor efecto positivo en la empresa en términos de rentabilidad, crecimiento, posicionamiento y cuota de mercado son:

Canales de distribución, es necesario ampliar y fortalecer los canales de distribución de la empresa, actualmente no tienen un alcance suficiente, no cuentan con una red de distribuidores fuerte que le una mayor cobertura a sus productos, los dos puntos de ventas directos no son suficientes si la empresa quiere crecer y mantenerse en el mercado por los siguientes años, además hoy en día los canales convencionales no son suficientes para garantizar la permanencia o sobrevivencia en un mercado tan competido.

Mercadeo y ventas, se debe estructurar muy bien su fuerza comercial, la empresa debe pensar en ampliar su mercado objetivo, redefinir nuevos segmentos, ampliar no solo sus canales sino su fuerza de ventas, se debe capacitar y especializar a sus asesores comerciales para atender de los diferentes tipos de clientes, definir los presupuestos y planes de ventas mensuales y trabajar sobre su estrategia de mercadeo y comunicación,

12. Análisis DOFA

Factores Internos

Área Innovación.

Fortalezas	Debilidades
No se realiza un ejercicio periódico de documentación, actualización, optimización y control de los procesos internos.	Se cuenta con los recursos y la disposición para brindar capacitaciones al personal.
No se tiene conocimiento, concepción, para el uso de todo el potencial que permite el sistema de cara a tomar decisiones conforme la información arrojada.	Cuentan con capacidad instalada que puede adaptarse de acuerdo a la demanda del mercado (creciente o decreciente).
No se tiene un ejercicio programado de I + D y tampoco recursos asignados, orientados entre otros a la creación de nuevos productos.	Se han adherido nuevas líneas de producto, y se han profundizado y/o especializado las existentes conforme las necesidades manifiestas del cliente.
No hay una relación cercana con agremiaciones, entidades dispuestas por el gobierno para	Cuenta con un sistema modelo cliente servidor que permite replicar o ampliar la cantidad de puntos de operación (Antares) que agrupa

desarrollo empresarial, ni con empresas del mismo sector (Clúster) o relacionadas.	módulos para las áreas contable, administrativa, nómina y de producción implementado.
Desconocimiento del nivel de desarrollo y aplicación de nuevas tecnología en el sector y por parte de los competidores.	
Falta de planeación para el desarrollo de capacitaciones para el recurso humano teniendo en cuenta las necesidades según el área, cargo y colaborador.	

El entorno interno desde la perspectiva de innovación presenta como en la mayoría de las empresas pequeñas algunos esfuerzos pero sin planeación, el ejercicio en su mayoría es reactivo, DJG no es ajena a esto, realiza desarrollos en algunos aspectos como por ejemplo la ampliación de sus líneas de producto o especialización de las líneas ya existentes, si bien en algunas ocasiones lo ha hecho a partir de la necesidad manifiesta del cliente, se convierte más en un ejercicio como se mencionó anteriormente reactivo, no como resultado de una planeación y cumpliendo objetivos planteados. Cabe destacar que la visión que le da el nuevo gerente de la compañía (segunda generación) da una apertura en cuanto a tener conciencia que hay muchas cosas que se deben hacer y la intención para llevarlas a cabo, es decir la organización no tiene un grado de burocracia que no le permita emprender de manera dinámica algunas iniciativas rápidamente.

Otro aspecto importante para ser un integrante más activo en el mercado es precisamente no asilarse, tratar de integrarse a asociaciones con relación a la actividad comercial, clúster de este modo puede anticiparse a cambios de acuerdo a las tendencias que se llevaran a cabo en un futuro, pero además le permitirá conocer más el entorno en el que se mueve la empresa, sus clientes y nuevas oportunidades.

La documentación y optimización de procesos internos teniendo en cuenta el ciclo de vida en la que se encuentra la empresa, en crecimiento, pero estabilización es muy importante, en

esta etapa la reducción de costos y el mejoramiento de la efectividad es clave para la competencia que se lleva a cabo en el mercado. La reducción de costos por un lado tiene como ventaja precisamente tener mayores rendimientos frente activos, inversiones y demás, pero tiene un límite en el cual la empresa no podrá optimizar, por ello debe ir de la mano con un enfoque de innovación, ingeniería y desarrollo no solo de nuevos productos y servicios sino de la adhesión de nuevas tecnologías, y formas de hacer las cosas que propicien un crecimiento constante.

Mercadeo y Ventas

Fortalezas	Debilidades
La marca DJG distribuciones está registrada y cuenta con un historial de 30 años en el mercado.	La empresa no cuenta con un área o persona responsable de mercadeo.
La empresa tiene un amplio conocimiento y es dinámico en la creación de nuevas presentaciones de su línea de pinturas y disolventes, de acuerdo al requerimiento de los tipos de clientes atendidos.	La empresa toma decisiones sin tener en cuenta información del micro y macro entorno; demanda actual y potencial, competencia, sustitutos, canales, entorno para tomar decisiones actuales y futuras.
Se cuenta con presupuestos de ventas, objetivos y seguimiento constante frente a avances y un esquema de comisión.	Los productos propios o fabricados no cuentan con un registro de patentes.
La empresa cuenta con material promocional actualizado constantemente, el gerente tiene un enfoque en publicidad y diseño de imagen.	Los productos no se conoce en que parte de su ciclo de vida están, ni el margen de contribución, ni los atributos más valorados, posicionamiento.
	No se cuenta con un programa de fidelización.
	No se cuenta con procesos, protocolos y herramientas tecnológicas para llevar a cabo toda la gestión de servicio al cliente.
	No se tiene desarrollado una política formal y un programa de Pricing para cada una de las líneas de producto, y conforme el tipo de cliente, desarrollado a partir de las ventajas competitivas y el estudio comparativo de la competencia.
	No se tiene segmentado al cliente, e identificado los mercados objetivos para desarrollo de prospectos.

	No se cuenta con un plan de comunicaciones, con su cronograma de actividades, recursos asignados, medios divididos de acuerdo a los segmentos objetivos.
	No se realizan acciones de promoción y posicionamiento digital dentro del marco de un plan de marketing.
	No se utilizan los medios digitales como punto de contacto con el cliente, en procesos de compra, informativo y para resolución de PQR.
	No se cuenta con una estrategia definida por canal, e incentivos para cada tipo.
	No se realiza una revisión constate acerca de la percepción de marca de los clientes y la actualización o renovación de la imagen conforme los resultados investigados.
	No se tiene un programa formal de incentivos, desarrollo y capacitación del área comercial.

El análisis del área de mercadeo y ventas se puede establecer que se tiene un enfoque de ventas, los esfuerzos se miden en términos precisamente de ventas, pero inclusive en este análisis hay que llegar a un punto en que esta cifra nos permita identificar que está pasando realmente en nuestro mercado. Por ello como se estableció en las debilidades es bastante importante analizar no solo las ventas en términos de pesos, sino en volúmenes, por línea, segmento de cliente (en caso de existir) o por actividad industrial, localización geográfica, canal de ventas, de ese modo se puede tener un panorama más amplio de porque los resultados se dan ya sea de forma positiva o negativa. Importante con el análisis del macro entorno se puede relacionar al punto que se pueda dar explicación y anteponerse a fenómenos del mercado que deriven en variaciones en la demanda.

La empresa tampoco cuenta con un programa formal para fidelización de sus clientes, unos protocolos y procesos para hacer seguimiento al servicio dado. La información dada a través

de este seguimiento es demasiado relevante porque es realmente la radiografía de cómo la empresa y el producto, sus atributos y beneficios son realmente valiosos para la clientela y con base en eso se puede tomar decisiones sobre inversión de cara a mejorar lo que se deba mejorar y no gastar recursos en cosas que tal vez no valore el cliente.

Dirección Estratégica

Fortalezas	Debilidades
Estructura organización flexible y adaptable.	No se hace un ejercicio de planeación estratégica periódico, donde se pueda renovar y unificar la misión y visión de la junta directiva de la compañía.
Continuidad de la empresa por cuenta de la segunda generación la cual tiene un nivel de escolaridad de estudios superiores.	No se hace seguimiento y control de los resultados de avance de cara a los objetivos corporativos.
Valores corporativos compartidos por cuenta de los funcionarios de la compañía.	No se tiene claro los objetivos corporativos, por área, ni las estrategias y tácticas para llegar a ellos.
Representación de marcas reconocidas en el mercado nacional.	No se tiene identificados y no se les hace seguimiento a los factores externos y la incidencia positiva(oportunidades) o negativa(amenaza) que tienen los mismos sobre la empresa.
Portafolio de productos diversificado, con capacidad de expansión o acortamiento.	
Activos propios, flota de transporte e instalaciones, en ubicaciones bien localizadas en la ciudad.	
Capacidad de endeudamiento créditos bancarios abiertos para apalancamiento de operaciones.	
Mercado diversificado a nivel de cubrimiento geográfico, en varias regiones cercanas a Cundinamarca.	

El del aspecto estratégico de la compañía deja ver que si bien no hay un ejercicio de planeación periódica existe un norte en la cabeza de los fundadores, de otro modo la empresa no se habría establecido en los 30 años de vigencia que tiene. Si bien los fundadores tienen alguna concepción de a dónde quieren llevar a su compañía es muy importante hacer el ejercicio periódico de actualizar la misión y la visión, de allí se parte para aterrizar los objetivos corporativos, por áreas, estrategias, tácticas y todos los indicadores para monitorear el avance de estas metas, en términos generales da un norte a todos los esfuerzos que se dan por parte de la organización en cabeza de los colaboradores.

La generación de los indicadores para todas las áreas de la organización y el monitoreo de los mismos sirve como elemento motivador, claro siempre y cuando los objetivos sean alcanzables y coherentes con lo que la empresa a su vez hace, en términos de productividad tendería la organización a mejorar por cuenta de unos esfuerzos medidos dentro de un marco no únicamente del resultado sino también de los recursos invertidos para llegar a ese resultado, es por ello que aparte de la planeación estratégica debe haber un enfoque en el desarrollo, documentación y optimización de los procesos internos como se mencionó anteriormente.

DJG Distribuciones si bien no hace estos ejercicios de planeación está en un momento en el cual puede emprender esta parte de manera ágil, puesto que cuenta con el suficiente conocimiento del negocio por parte del fundador y la junta directiva, y con los recursos para llevar a cabo esta actividad de donde parte todo lo que se hace en el día a día.

Producción y Servicios

Fortalezas	Debilidades
Línea de productos de pintura y complementos reconocido por su calidad por los clientes atendidos.	No se tiene dimensionada la capacidad de producción y servicios.
Línea de productos de pintura y complementos reconocido por su versatilidad frente a las presentaciones de distintos tamaños.	No se cuenta con certificaciones de calidad y sostenibilidad.
Nivel de servicio reconocido percibido por su nivel de amabilidad, conocimiento, y nivel de resolución frente a PQR	

Analizando los temas de producción y servicios se tiene algunas debilidades asociadas a patentes, DJG Distribuciones maneja en su línea de pintura productos diseñados y fabricados a partir de inventivas internas, como ya se mencionó no hay proceso formal de ingeniería y desarrollo, en la medida que estos productos tengan algún diferencial ya sea en su proceso de producción o en el resultado es importante como elemento diferenciador y para evitar su replicación patentarlos, es lo que generalmente hacen empresas dedicadas a desarrollar productos es la generación de patentes, allí también hay un activo de suma importancia.

Los productos de la empresa tienen un reconocimiento dentro de su segmento de sub distribuidores por su calidad es importante ya que el cliente ha validado este atributo y es la característica por la cual la empresa se quiere posicionar tratar de dirigir sus esfuerzos para masificar este concepto y la marca se pueda beneficiar pudiendo llegar a nuevos mercados de manera orgánica, es decir inclusive por impulso o petición de los clientes finales a los sub distribuidores, y si los productos son generados bajo las certificaciones de sostenibilidad,

calidad, buenas practicas podrían desarrollar no únicamente mercado a nivel local sino a nivel internacional.

Factores Externos

Oportunidades	Amenazas
Crecimiento económico en Colombia superior al 3% en los próximos 4 años	Débil infraestructura vial, que impacta en la logística de entrega de los productos.
Crecimiento de socios comerciales de Colombia proyectado de un 2.6% entre otros EU, Zona Euro, y América Latina.	Efecto negativo en el consumo interno, debido al incremento en las tasas de desempleo
Disminución de tasas de crédito hipotecario, por cuenta de reducción tasas de interés banco de la republica	Estancamiento de la economía por cuenta de la alta migración de extranjeros en busca de oportunidades en el país.
Tratados comerciales vigentes con más de 20 países del mundo, que permiten una potencial expansión a mercados internacionales.	Falta de seguridad y confianza de los consumidores colombianos en las transacciones comerciales a través de internet.
Tasa de inflación controlada cercana a las metas planeadas del 3 % para el año 2018, llegando según proyecciones a 3.23 % y con un proyección a 2022 por el margen del 3 %	Incremento en la extorsión proveniente de bandas delincuenciales principalmente empresarios.
Incremento considerable en las operaciones electrónicas, 24% entre los años 2016 y 2017, se espera un crecimiento en los próximos 2 años del 20%.	Entrada de competidores internacionales bajo el enfoque de tiendas de bajo costo en ferretería
Dinamismo en las inversiones del sector empresarial proyectado de 3.5% para el 2018.	Aumento de la tasa impositiva con la entrada del nuevo gobierno y como mecanismo para cubrir el déficit fiscal.
Revaluación del peso frente al dólar, y aumento de precios del petróleo para el 2018.	
Decretos legislativos de exigencia para construcciones bajo un enfoque ecológico y de sostenibilidad.	

En términos generales si bien la economía colombiana no viene de una recesión si viene de una contracción derivada en parte de la caída de los precios del petróleo y la dependencia

de la venta de los mismos. La malversación de recursos públicos por cuenta de ejecución de contratos como el de Refricar junto a un menor ingreso a las arcas del gobierno dieron como resultado una inevitable reforma tributaria la cual golpeo muy fuerte la economía del ciudadano a pie y el entorno empresarial, haciendo un destino de inversiones menos atractivo tanto para locales como extranjeros.

El aumento de bandas criminales conformadas en su mayoría por reincidentes de los grupos armados desmovilizados ha generado la proliferación de la violencia no solo en los lugares que la guerrilla dejo de ocupar sino también a través de células urbanas, por lo cual según se coloca en los riesgos ha habido un aumento en las extorsiones a empresas principalmente de un año para acá.

A pesar que los planes a mediano y largo plazo buscan mejorar toda la infraestructura logística del país, con lo cual se reduciría el costo de transporte, producción, comercialización, importación y exportación este impacto no se dará en un corto plazo, si se reactivara la economía por cuenta de estas mega obras las autopistas 4G y la renovación de la mayoría de aeropuertos del país, lo cual incentivara el turismo y a su vez la construcción de instalaciones de hospedaje, son temas que se irán dando en un mediano plazo y no de manera inmediata, sin embargo abren la posibilidad que no solo la construcción por el lado de unidades de vivienda jalone la compra de materiales de construcciones sino otro tipo de construcciones.

El aumento en la demanda como también se menciona en las amenazas da pie al igual que la apertura de más de 20 tratados comerciales a la entrada a nuevos competidores que ven en Colombia un mercado en crecimiento. La entrada de empresas con modelos de bajo costos en un formato de metraje intermedio entre grandes superficies y las ferreterías de barrio plantea un competidos que podría en un corto plazo hacerse de una cuota de mercado.

El año 2018 y la proyección para corto y mediano plazo muestra un panorama de recuperación como se puede evidenciar en las oportunidades que ofrece el entorno externo, indicadores económicos como el crecimiento de la economía no solo colombiana sino de los socios del país, una menor tasa de interés para créditos hipotecarios, una inflación controlada, un índice de confianza en aumento permiten pensar que el nivel de inversión de los hogares colombianos en temas no primarios como lo es la remodelación y compra de vivienda puede darse.

Un aumento importante en la cantidad de transacciones electrónicas, así como una mayor cobertura y acceso a internet, hacen pensar que la red ahora más que nunca debe ser el medio por el cual no solo se debe ofertar sino ser considerado seriamente como un medio de interacción y de venta para los clientes.

12. Análisis MIME

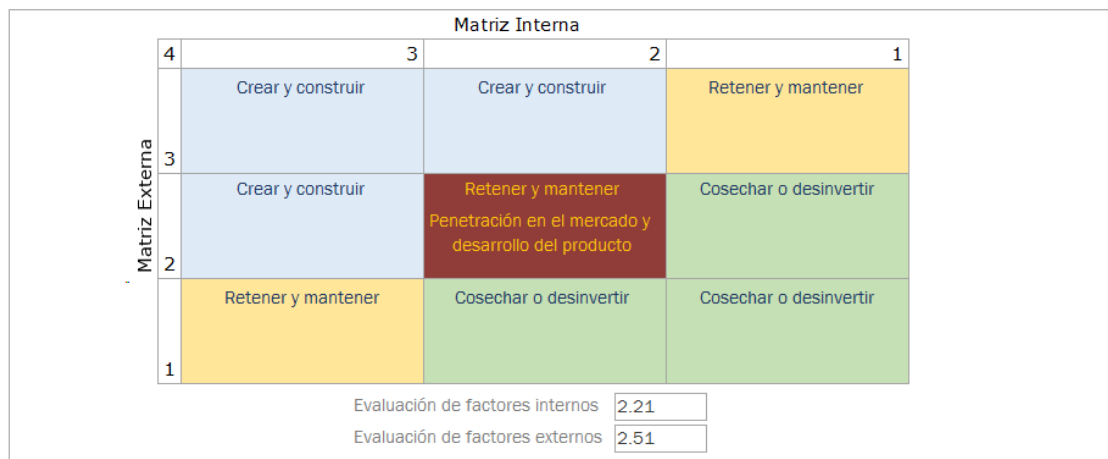


Figura 19: Matriz MIME. Elaboración propia

Teniendo en cuenta el análisis de los factores internos y externos la empresa se muestra en una posición donde Retener y Mantener es lo más indicado. La empresa ha tenido crecimiento en los últimos años, el mismo se ha dado a partir de lo que se denomina en la matriz de Ansoff penetración de mercado, en este caso se hace a través de la búsqueda y desarrollo de nuevos clientes en otras áreas geográficas donde no hay competidores tan fuertes.

El análisis interno dio como resultado que la empresa en varios aspectos analizados tiene debilidades, por ello su calificación que se trabaja en escalas 1 a 4 denota una posición por arriba de la media o promedio aritmético que vendría siendo 2 para este caso. En el caso de los factores externos también los resultados obtenidos son similares quedando a penas por encima de la media, este denota que el entorno externo tiene una afectación importante sobre la organización y que la empresa son factores que desconoce en su mayoría.

Cabe advertir que estos aspectos más allá de denotar algún aspecto negativo para la organización por el contrario denotan un mapa de ruta sobre qué temas se debe concentrar la empresa para avanzar en ser más competitivo y propiciar crecimientos sostenidos.

El desarrollo de productos que se menciona en la posición hace referencia precisamente a la necesidad de seguir utilizando recursos en la búsqueda de la creación de nuevos productos para la organización, con esto no solamente se quiere decir que se debe desarrollar nuevos productos propiamente sino también la adhesión de productos ya existentes en el mercado, pero nuevos en el portafolio de DJG. Todo esto se debe hacer bajo el marco de una investigación sobre los clientes actuales y potenciales como se evidencio que es un ejercicio que se da en alguna medida, pero no bajo un esquema programado, y como parte de un plan que responda a un objetivo de la organización.

Adentrándonos en un análisis más exacto del porque estas calificaciones se han dado en la organización podemos establecer lo siguiente:

Factores Internos

Dirección Estratégica

La principal falencia dentro de la organización en esta parte es el no hacer un ejercicio periódico de planeación estratégica en donde los socios puedan unificar; que quieren, que visionan de la empresa en un horizonte de unos años adelante, replantear igualmente cual es la

misión, basados obviamente en algo alcanzable habiendo previamente tenido en cuenta el contexto en el cual se mueve la empresa y el estado actual de la misma (fortalezas y debilidades), el cual sirve como marco de referencia como punto de partida frente a lo que debemos hacer para llegar a esa meta.

En esta parte la organización obtuvo calificaciones bajas por cuenta precisamente de no tener lo que agrupa toda esta parte, de la cual derivan los objetivos corporativos, objetivos por área, estrategias, tácticas, e indicadores de control para el monitoreo de los resultados obtenidos vs los presupuestados, y en última instancia los planes de contingencia para en dado caso los resultados no se estén dando intentar re encaminar los esfuerzos para conseguir las metas.

Innovación

En esta parte del análisis interno que tiene a estar muy ligada como su nombre lo indica a esfuerzos enfocados a generar cambios, desarrollos que no solamente van en caminados a desarrollo de nuevos productos sino también a mejoras en procesos internos, y a adoptar un enfoque pre activo para anteponerse a los retos que presente el entorno.

Para este caso hay dinámicas que se realizan dentro de la organización que podrían enmarcarse como innovaciones, el hecho de adherir nuevos productos a las líneas ya existentes, ampliando las familias en profundidad y anchura, por ejemplo en el caso de los disolventes traer productos para diferentes superficies y a su vez crearles diferentes presentaciones dentro de este producto, sin embargo este esfuerzo debe hacerse de manera coordinada dentro de un enfoque que la organización debe propiciar como un ejercicio programado, y al cual se le asignen unos recursos no solo tipo económico sino humano el cual como todo lo otro que se haga dentro de la organización debe ser contrastado contra unos objetivos previamente establecidos.

En esta parte en términos generales la organización no obtiene calificaciones altas puesto que es algo que se conoce poco, y no se aplica por consiguiente de una manera planificada y se convierte en algo que se genera casi que reactivamente.

Mercadeo y Ventas

La parte de ventas como corazón de la organización tiene un nivel de organización un poco más alto que las otras áreas, si bien se tiene un objetivo general y se hace seguimiento a los mismos, no hay una desagregación de estos objetivos en términos, de líneas, margen de utilidad, por volumen, lo cual puede generar efectos negativos puesto que la cifra en pesos únicamente es muy plana para evidenciar por ejemplo en el caso que se haya vendido un valor por encima de un periodo anterior podría no necesariamente denotar un incremento en ventas y por el contrario sino se tienen en cuenta la cantidad de unidades y el margen de utilidad podría pasar que se esté siendo menos eficiente porque se puede haber incurrido en un mayor nivel de gastos para llegar a esta meta.

Los esfuerzos de la organización han estado enfocados a únicamente objetivos de ventas y precisamente con un foco en el cierre de las mismas, el concepto de mercadeo es casi nulo, no se tienen establecidos objetivos de marketing, para denotar algunos; cuota de mercado, conocimiento y posicionamiento de la marca, desarrollo de nuevos canales de venta.

Los estudios que se realizan ya sea por cuenta de fuentes primarias como investigaciones sobre la competencia, percepción de clientes activos, prospectos, potencial de mercado, nivel de satisfacción por lo cual y secundarias como por medio de investigaciones en informes sectoriales, proyecciones, tendencias tampoco se hacen. Por ello la calificación tiende a ser baja, puesto que no hay un enfoque de marketing de la organización con todo lo que esto conlleva.

Producción y servicios

En la parte de producción y servicios a pesar de ser reconocidos dentro de sus clientes con una empresa competente y a partir de allí tener algún grado de fidelidad sus clientes, al igual que las otras áreas analizadas no tiene una estructura.

El ideal es llegar a un punto en el cual se pueda establecer la capacidad de respuesta que tiene la empresa tanto en producción, como en ventas y servicios para determinar si se está haciendo un uso eficiente de los recursos con los que cuenta la empresa, en dado caso que la capacidad por el nivel de demanda tenga que crecer se haga bajo un enfoque de optimización.

La empresa no cuenta con certificaciones que en el caso del mercado en el cual se encuentra en la fabricación de pinturas y manejo de sustancias químicas es importante y da acceso a mercados los cuales tiene como exigencia el cumplir con este tipo de reglamentaciones. Por esta razón la calificación de la empresa no es sobresaliente tampoco en esta área.

Factores externos

Economía

Analizando los factores externos se pudo establecer que la afectación que tiene los temas económicos es la mayor. Variables que afectan el nivel de consumo por cuenta de una menor disponibilidad de recursos libres, como lo son; el nivel de impuestos, la tasa de desempleo, la tasa de inflación, la confianza del consumidor, en crecimiento de la economía entre otros tiene un impacto directo sobre la intención de querer hacer remodelaciones o la construcción de nuevas unidades de vivienda, bodegas o locales comerciales entre otros.

El sector como se mencionó no tiene un mayor poder de control sobre estos factores, y la empresa obviamente tampoco, el nivel de conocimiento frente a estos temas por parte de la

DJG es muy limitado, y el nivel de relación de estos factores como determinante de posibles cambios a futuro igualmente no se tiene nociones claras.

Gobierno

El nivel de incidencia de factores gubernamentales es alto, basta con ver como políticas como la reforma tributaria en el año 2017 generó que el nivel de consumo interno se fuera al piso, al igual que lo mencionado anteriormente los impactos sobre la variable económica es total, una medida para incentivar la construcción como el programa “tu casa ya”, el cual busca generar unidades de vivienda de interés prioritario impulsa la economía. Medidas arancelarias que permitan la incursión de productos a muy bajo costo, pueden propiciar como ha venido ocurriendo en otras industrias como; el calzado, ropa, juguetería y papelería que las empresas colombianas productoras se encuentren en una posición de desventaja lo cual termina acabando con la industria nacional.

En este aspecto la incidencia sobre la industria es muy fuerte y el desconocimiento de la empresa en estos aspectos también es bajo.

Sociales

Los factores sociales como el crecimiento poblacional, la migración de la población rural a las ciudades, los factores como un mayor acceso a la educación, el crecimiento en la creación de hogares, el envejecimiento de la población, o el cambio en el hábito de consumo son todos aspectos que tienen una incidencia no solamente en el nivel de consumo actual sino en los niveles de consumo futuros. En este aspecto el sector ha venido haciendo modificaciones a sus productos y la experiencia que se le ofrece al cliente de acuerdo precisamente al cambio en los perfiles de los consumidores, la forma como compran y a los gustos.

En el caso de DJG no tienen un estudio acerca de su sector como ha venido cambiando su consumidor de acuerdo a los segmentos atendidos y los que se quiere atender a futuro.

Tecnología

El factor tecnológico actualmente tiene una incidencia en diferentes aspectos entre los cuales se denota como un medio masivo de promoción, un medio para toma de decisiones basadas en experiencias de otros consumidores, o como medio de compra para los consumidores que no gustan de hacerlo a través de tiendas físicas con el gasto de energía y tiempo que implica.

En este aspecto también se evalúan tendencias no solo a nivel de lo que se refiere a la internet como medio de interacción y acercamiento del cliente a su proveedor sino también a los medios tecnológicos a los que la empresa tiene acceso para actividades propias de su cadena de valor como lo son: la logística de entrega, producción, ventas, y al nivel y buen uso de estas herramientas.

Para este aspecto cabe destacar que en lo que se ha llamado la democratización se han creado sistemas diseñados para pequeñas empresas con unas funcionalidades similares al software de las grandes compañías, la dificultad radica en este aspecto al desconocimiento de las pequeñas empresas de cómo hacer el mejor uso de estas herramientas.

Sector

El análisis del sector agrupa en alguna medida las 5 fuerzas de Porter, el poder del cliente en este mercado es alto, tienen una gran cantidad de oferentes y acceso a los mismos desde varios canales de ventas, por lo cual tiene la opción de elegir. La cantidad de productos sustitos no son muchos en realidad la pintura como tal tiene otro tipo de productos utilizados con el mismo fin pero que tienen una bajísima recepción como La Cal, el nivel de sustitución se da a nivel de la expansión de la misma línea de productos en la cual se le adicionan atributos y se deja el producto base para el que necesite un producto menos robusto, como es el caso de la pintura súper lavable T3, vs T1 que es pintura sin esta característica.

El nivel de conocimiento de la empresa DJG distribuciones sobre este aspecto sigue siendo baja, pero como tiene relación con un tema de operatividad y ventas que es en el aspecto que se está mejor organizado hay algún grado de conocimiento, su nivel de incidencia en el sector y en la empresa es también moderado puesto que como se menciono toma como base las fuerzas definidas por Porter las cuales definen el nivel de atractivo del sector.

13. Propuestas de Mejoramiento DJG Distribuciones



Figura 20 Propuestas de mejoramiento DJG Distribuciones

13.1 Reestructuración de la fuerza comercial

Una vez realizado el diagnostico de las diferentes sub áreas encontramos grandes oportunidades en términos de la definición de objetivos comerciales, metas y presupuestos que

no existen y por ende no se encuentran alineados a los objetivos corporativos, a la misión y visión de la empresa.

Las oportunidades de entender muy bien el mercado objetivo, los diferentes factores que están impactando positiva o negativamente el sector, las principales tendencias que se vienen, presentando, el comportamiento de los nuevos consumidores y el comportamiento de la competencia analizado anteriormente al igual que una gran serie de variables analizadas anteriormente y el conocimiento que tenemos gracias al trabajo con el empresario nos permitirán darle fundamento a la propuesta o proyectos de mejoramiento buscando obtener los mejores resultados a corto mediano y largo plazo, no solo pensando en rentabilidad sino en posicionamiento, market share y permanencia de la empresa a lo largo el tiempo.

Desarrollo de la propuesta de mejoramiento.

Las fases que cubren la propuesta estas basadas principalmente en los siguientes puntos

- ❖ Identificación de las causas del no crecimiento de los volúmenes de ventas. (estas fueron detectadas en el diagnóstico inicial, fallas en la estructura de ventas, errores en la segmentación, falta de información sobre el comportamiento de los productos , ciclo de vida, rentabilidad del portafolio etc)
- ❖ Diseño del plan de mejoramiento del área de ventas, generación de planes de acción estratégicos cubriendo cada una de las fases del proceso de ventas
- ❖ Desarrollo e implementación de las acciones estratégicas planteadas.

Objetivo de la propuesta.

El objetivo principal de la propuesta es lograr duplicar los volúmenes de ventas actuales de las ventas realizadas en ciudades fuera de Bogota y Bogota por los asesores comerciales Face to face al cabo de un año, pasar de una colocación promedio año de \$1.000 millones de pesos

en ventas \$2.000 millones de pesos, de igual forma crecer su margen de utilidad en un 14% es decir pasar del margen actual del 20% al 23% pasado un periodo de un año.

Estrategias que articulan el objetivo y planes de acción que permiten el desarrollo de las estrategias

- ❖ **Redefinir el perfil del equipo de ventas:** Si bien todos deben tener un conocimiento general de todas las líneas de productos debe buscar la especialización de los asesores comerciales por tipo de segmento y tipo de líneas, ejemplo, debe existir un asesor de pinturas con un mayor grado de especialización que pueda abarcar y capturar nuevos clientes de mayor magnitud.
- ❖ **Plan de acción:** , Definir un Job description del cargo, el asesor debe tener unos skills alineados a la necesidad del negocio, conocimiento en la línea de productos de pintura, línea de ferretería y materiales de construcción, deben tener experiencia previa en el sector mínimo de 3 años, grado de escolaridad bachiller o técnico.

❖ **Capacitación**

Se deben realizar un programa de capacitación apoyado con la elaboración de un manual de inducción que incluya los siguientes temas

- Información de la compañía
- Información de productos y segmentos (líneas de productos y tipos de clientes)
- Manual de procesos y procedimientos
- Código de conducta y cumplimiento de políticas de la compañía

- Técnicas de venta (Prospección, tipos de ventas, presentación efectiva, perfilación - identificación de necesidades del cliente, manejo de objeciones, cierres de negociación, servicio postventa, estrategias de cobranza y de retención).

Estas acciones y actividades de capacitación son de gran relevancia para el desarrollo de la fuerza de ventas y por ende para la compañía, por lo tanto es importante apoyarse en un capacitador experto (la empresa se puede apoyar en programas de capacitación en ventas del SENA u otras instituciones), el acompañamiento y refuerzo continuo es estrictamente necesario para garantizar los éxitos comerciales.

❖ Redefinir funciones del equipo de ventas

Plan de acción: las actividades deben ser bien planeadas en pro de cumplir el objetivo, van desde la consecución de bases de datos hasta la gestión de cobranzas, se sugiere que se realicen las siguientes actividades

ACTIVIDADES	RESPONSABLE
Consecución de base de datos - Por Segmento y Zona Geografica	Asesor de Venta
Diligenciamiento y entrega de planilla donde se detalle, No. de contactos, Citas agendadas, visitas efectuadas y pedidos.	Asesor de Venta
Gestión de Telemarketing	Asesor de Venta
Ejecución visitas según georeferenciación	Asesor de Venta
Revisión y envío de cotizaciones	Asesor de Venta
Logística y seguimiento entrega de pedidos	Asesor de Venta
Gestión de Cobranza	Asesor de Venta

Tabla 23 Funciones del equipo comercial. 89

❖ Definición del tipo de ventas

Plan de acción: Se debe diferenciar la estrategia de ventas a clientes nuevos y ventas a clientes existentes (venta cruzada), venta directa, venta consultiva, ventas por zonas geográficas. La correcta segmentación y desarrollo de un buen pipeline le permitirá al gerente

de ventas direccionar de forma eficiente su fuerza comercial hacia la adquisición y conquista de nuevos clientes o hacia la profundización y mantenimiento de los clientes actuales. Establecimiento de plan de trabajo (cronograma de actividades) adjunto

❖ **Establecer el cálculo del número de vendedores**

Plan de acción 1: Se debe utilizar un método eficiente para determinar el tamaño de la fuerza de ventas, consideramos que el mejor método es el de cargas uniformes de trabajo, sin embargo cuando se realiza el ejercicio teniendo en cuenta que se quiere lograr un crecimiento en ventas del doble de los volúmenes actuales que son \$90 millones (crecer a \$180 millones mes) únicamente en los segmentos o clientes por regiones en este caso Cliente A = Ventas fuera de Bogota y Cliente B = Ventas Bogota, el calculo da que el numero de vendedores necesario es de 7.

- Se tiene en cuenta una carga total de trabajo de 8.136 horas año
- Disponibilidad de 1.920 horas año
- Tiempo en ventas 60% = 1.152 horas año
- $8.136 \text{ hrs} / 1.152 \text{ horas/Vendedor} = 7 \text{ vendedores}$

ESCENARIO ACTUAL						
Segmento/ tipo cliente	volumen Vtas x mes	Participacion	Cientes	Ticket promedio	duracion visita	frecuencia
Ventas otras ciudades	\$ 30.000.000,00	12%	30	\$ 1.000.000,00	60	1
Ventas Bogota	\$ 60.000.000,00	24%	20	\$ 3.000.000,00	60	3
Total	\$ 90.000.000,00	36%	50			
Total ventas mes DJG	\$ 250.000.000,00					
ESCENARIO CON UN CRECIMIENTO DEL 100%						
Segmento/ tipo cliente	volumen Vtas x mes	Participacion	Cientes	Ticket promedio	duracion visita	frecuencia
Ventas otras ciudades	\$ 60.000.000,00	12%	38	\$ 1.600.000,00	60	1
Ventas Bogota	\$ 120.000.000,00	24%	25	\$ 4.800.000,00	60	3
Total	\$ 180.000.000,00	36%	63			
Total ventas mes DJG	\$ 500.000.000,00					

Tabla 24 Funciones del equipo comercial. Elaboración propia.

Sin embargo, teniendo en cuenta que los volúmenes actuales se realizan con 2 asesores comerciales, uno que atiende Bogotá y las otras ciudades fuera de Bogotá, la estimación para crecer al doble se realiza sumando 2 asesores más a la fuerza de ventas, más adelante veremos cómo buscar una mayor eficiencia de estos asesores a través del seguimiento de indicadores.

La propuesta se basa únicamente sobre la fuerza de ventas face to face en Bogotá y fuera de Bogotá ya que las grandes superficies van a ser atendidas por el gerente de ventas, los puntos de venta ya son atendidos por 3 vendedores (uno en calle 68 y 2 en Chapinero), las estrategias para los puntos de venta van más enfocadas en reestructuración y estrategias de mercadeo – comunicación.

Plan de acción 2: Con el crecimiento de la fuerza comercial se debe realizar una estrategia comercial basada en la segmentación por zonas geográficas y por tipos de empresas de acuerdo a la prospección que se realiza con las bases de datos de las fuentes anteriormente mencionadas, para este caso en particular se deben atacar principalmente dos tipos, el primero es el canal institucional (Universidades e instituciones educativas, empresas del sector público y privado) y el segundo son pequeñas y medianas ferreterías al igual que almacenes de pinturas.

Se debe georreferenciar las diferentes zonas en Bogotá, asesor 1 zona sur y zona centro, asesor 2 zona norte y zona occidente, de igual forma se deben distribuir los asesores fuera de Bogotá por ciudades y municipios.

Ventas Bogota

Tipo de cliente/segmento	lineas de producto	Plan de ventas mes	Asesores	Tipo de gestion	Frecuencia	% cump. Semana/mes
Instituciones	Herramientas	\$40 M	2 Bogota	Telemercadeo y Visitas	4 visita dia	%
Ferreterías	terial de construccion/Ferrelectri	\$60 M	2 Bogota	Telemercadeo y Visitas	4 visitas dia	%
Almacenes de pinturas	Pinturas y disolventes	\$80 M	2 Bogota	Telemercadeo y Visitas	4 visitas dia	%

Asesor 1 : Zona Norte y Zona occidente

Asesor 2: Zona Centro y Zona Sur

Ventas Fuera de Bogota

Tipo de cliente/segmento	lineas de producto	Plan de ventas mes	Asesores	Tipo de gestion	Frecuencia	% cump. Semana/mes
Instituciones	Herramientas	\$30 M	2 Otras ciudades	Telemercadeo y Visitas	4 visita dia	%
Ferreterías	terial de construccion/Ferrelectri	\$40 M	2 Otras ciudades	Telemercadeo y Visitas	4 visitas dia	%
Almacenes de pinturas	Pinturas y disolventes	\$70 M	2 Otras ciudades	Telemercadeo y Visitas	4 visitas dia	%

Asesor 1 : Tolima y Santander

Asesor 2: Boyaca y Cundinamarca

Tabla 25 Funciones del equipo comercial. Elaboración propia. Elaboración propia.

❖ **Planeación del trabajo por asesor**

Plan de acción: Se debe establecer un cronograma de actividades de fácil seguimiento, de acuerdo al tipo de empresa se estima el siguiente.

Cronograma de Actividades Asesor Comercial

		SEMANA 1				
ACTIVIDADES	RESPONSABLE	Lunes	Martes	Miercol.	Jueves	Viernes
Asistencia a reunion de coordinación de equipo	Asesor de Venta	X		X		X
Consecución de base de datos - Por Segmento y Zona Geografica	Asesor de Venta	X	X	X	X	X
Diligenciamiento y entrega de planilla donde se detalle, No. de contactos, Citas agendadas, visitas efectuadas y pedidos.	Asesor de Venta	X	X	X	X	X
Gestión de Telemercadeo	Asesor de Venta	X	X	X	X	X
Ejecución visitas según georeferenciación	Asesor de Venta	X	X	X	X	X
Revisión y envío de cotizaciones	Asesor de Venta	X	X	X	X	X
Logística y seguimiento entrega de pedidos	Asesor de Venta	X	X	X	X	X
Gestión de Cobranza	Asesor de Venta	X				X

Tabla 26 Cronograma de actividades asesor comercial. Elaboración propia.

La estrategia de consecución de bases se debe realizar a través de acciones de prospección en cámara de comercio, agremiaciones, ferias relacionadas con el sector, bases de Camacol etc.

El éxito de la implementación y resultados de las actividades señaladas anteriormente depende del acompañamiento y seguimiento que realice el gerente o supervisor de ventas, por ejemplo la actividad de consecución de bases de datos por segmento y por ciudades es fundamental para lograr un mayor alcance frente al objetivo de crecimiento ya que se convierte en la materia prima del equipo comercial, a continuación se relaciona un cronograma de actividades del Gerente de ventas que si se realiza adecuadamente con seguridad se lograra un efecto positivo en los indicadores de ventas.

Cronograma de Actividades Gerente Comercial

		SEMANA 1				
ACTIVIDADES	RESPONSABLE	Lunes	Martes	Miercol.	Jueves	Viernes
Reunión de coordinación de equipo	Gerente de Ventas	X		X		X
Revisión base de datos - Por Segmento y Zona Geografica	Gerente de Ventas					X
Revisión de planilla donde se detalla, No. de contactos, Citas agendadas, visitas efectuadas y pedidos.	Gerente de Ventas					X
Revisión envío de cotizaciones	Gerente de Ventas	X	X	X	X	X
Revisión entrega de pedidos	Gerente de Ventas	X	X	X	X	X
Revisión indicadores de Cobranza	Gerente de Ventas					X
Revisión compensacion equipo de ventas	Gerente de Ventas					X
Capacitación equipo de ventas	Gerente de Ventas					X
Acompañamiento citas si se requiere	Gerente de Ventas					X
Revisión cumplimiento de ventas	Gerente de Ventas					X

Tabla 27 Cronograma de actividades asesor comercial. Elaboración propia.

❖ Compensación del equipo de ventas

Plan de acción: Se deben definir de forma clara los objetivos de la empresa, es necesario expresar de forma cuantitativa el plan de ventas por cada uno de los segmentos y por cada una de las líneas de producto. Para el caso de Segmento Ventas Bogotá las ventas estimadas de acuerdo al objetivo principal son de \$120 millones de pesos mes, es decir una meta de \$60 millones por cada asesor comercial, este plan será distribuido a su vez por las diferentes líneas de producto buscando potencializar las más rentables como es el caso de pinturas y disolventes cuyo margen se acerca al 30%.

❖ Fórmula de Pago

Plan de acción: Se sugiere un esquema de compensación compuesto por un 30% de salario fijo y un 70% de salario variable, para el caso de los asesores de Bogotá y ciudades fuera de

Bogotá el valor total de la asignación salarial es de \$3'000.000 (\$900.000 de compensación fija y \$2'100.000 de compensación variable), esta compensación está alineada al plan de ventas mensual, donde el 100% corresponde al cumplimiento del plan comercial, es decir meta de \$60 millones para el asesor de Bogotá y \$30 millones para el asesor fuera de Bogotá, si sobrepasa el 100% el % adicional se calcula con base en el valor al 100% de las comisiones que para este caso son de \$2'100.000.

Ejemplo si el asesor tiene un sobrecumplimiento del 120% recibiría, \$900.000 de salario fijo o básico + \$2'100.000 de comisiones al 100% + \$420.000 por el excedente del 20% de cumplimiento adicional.

ESQUEMA DE COMPENSACION					
Cargo	Salario Fijo	Peso %	Salario Variable cump. 100%	Peso %	Total salario \$
Asesor comercial Bogota	\$900.000	30%	\$2'100.000	70%	\$3'000.000
Asesor comercial Otras ciudades	\$900.000	30%	\$2'100.000	70%	\$3'000.000
Simulador cumpl. al 60%					
Cargo	Salario Fijo	Peso %	Salario Variable 60%	Peso %	Total salario \$
Asesor comercial Bogota	\$900.000	30%	\$1'260.000	70%	\$2'160.000
Asesor comercial Otras ciudades	\$900.000	30%	\$1'260.000	70%	\$2'160.000
Simulador cumpl. al 120%					
Cargo	Salario Fijo	Peso %	Salario Variable 120%	Peso %	Total salario \$
Asesor comercial Bogota	\$900.000	30%	\$2'520.000	70%	\$3'420.000
Asesor comercial Otras ciudades	\$900.000	30%	\$2'520.000	70%	\$3'420.000

Tabla 28 Esquema de compensación. Elaboración propia.

❖ Medición del rendimiento



Figura 21 Embudo de rendimiento DJG Distribuciones. Elaboración propia.

Una de las mejores maneras de medir el rendimiento y comportamiento de los canales de ventas es el embudo de ventas, para este caso es importante tener en cuenta la mayoría de actividades o las que pueden representar un impacto considerable en la efectividad de la gestión comercial.

Plan de acción: Al remitirnos puntualmente al cuadro de actividades del asesor comercial podemos aplicar el funnel de ventas así:

- ❖ Numero de prospectos conseguidos (Generación de registros)
- ❖ Numero de contactos / número de prospectos (empresas y personas naturales que tengan poder de decisión sobre un proceso de compra).
- ❖ Ratio de visitas diarias, semanales mensuales.
- ❖ Numero de oportunidades de venta identificadas
- ❖ Numero de cierre de ventas

13.2 Restructuración proceso de Crédito

Área a reestructurar procesos: Finanzas, Contabilidad, Ventas y Mercadeo.

Objetivos Específicos

- ❖ Minimizar los riesgos de pérdida de recursos por cuenta de cartera castigada en un 80%.
- ❖ Mejorar el flujo de efectivo o dinero disponible de la organización 40%.
- ❖ Ampliar la base de datos de clientes 40%, a partir de generación de créditos a segmentos de difícil acceso por este medio de pago: contratistas, constructoras, personas naturales, negocios y empresas con poco tiempo de haber sido constituidas y empresas con operaciones muy pequeñas.

Estrategia

Diseñar un proceso para asignación y manejo de créditos, con las herramientas respectivas, de fácil aplicación.

Plan Acción

El desarrollo del proceso parte con base a una necesidad detectada de la organización la cual actualmente no cuenta con un proceso formal de estudio de crédito para asignación de cupos y plazos para las empresas, y el cual va a servir como soporte al plan de reestructuración del área comercial para la adhesión de nuevos segmentos de mercado y nuevos clientes en segmentos ya atacados. A continuación, se describe la situación actual y el plan de acción recomendado:

Situación actual

DJG distribuciones actualmente maneja 4 segmentos de mercado: Universidades, Ferreterías, Grandes superficies y consumidor final, a través de los canales de venta: mostrador, venta telefónica y comerciales en misión o externos (2). Para los distintos segmentos

manejados el proceso de crédito es el mismo, se genera un único estudio la primera vez pero no se realiza periódicamente una revisión a través de la actualización, análisis de la información de la empresa a través de los estados financieros, verificaciones y entrevista con los empresarios para detectar no únicamente la situación actual sino también los proyectos futuros los cuales pueden tener un impacto positivo o negativo en la relación de ambas empresas.

Propuesta Esquema mixto de crédito

El modelo a implementar contempla una solución mixta, créditos directamente con la empresa y créditos a través de una empresa externa. Cabe destacar que cuando se habla de una empresa externa no se refiere a una empresa de financiamiento es decir una organización que funcione a manera de banco, se habla de una empresa que avale a la cartera, avale créditos y funcione como seguro para recuperar la cartera aprobada en caso de incumplimiento, finalmente los recursos que en este caso es el material los sigue aportando el distribuidor.

Factor evaluado	Crédito Tercerizado	Crédito Directo
Cantidad de análisis	Único análisis, asignación de crédito.	Análisis anuales de información y asignación de créditos.
Velocidad de respuesta	Máximo 1 día.	Entre 5 – 8 días hábiles
Inspecciones de situación actual.	Inspección diaria de la situación del cliente.	Cuatrimestralmente, a través de inspección física a las instalaciones del cliente y revisiones de bases de datos, EMIS- y centrales de riesgo DATA CREDITO o SIFIN
Minimización de riesgo de perdida	Mínimo, las inspecciones son periódicas, se tiene la estructura para esta tarea y el core business es precisamente es generar negocios donde el riesgo sea mínimo.	Medianamente, a pesar de hacer estudios de crédito y verificaciones, hay factores que cambian de manera rápida la situación de un negocio, además el análisis de información siempre tendrá algún margen de error puesto que se analiza una situación pasada.
Perdidas	Perdidas hasta de alrededor de un 15% del dinero prestado.	Perdidas hasta de 100% del dinero prestado. Además del tiempo operativo utilizado en labores de cobranza en las diferentes fases;

Tabla 29 Tipos de esquema de crédito. Elaboración propia.

		ejecutiva, perjudica y jurídica. A destacar toda la labor hecha por las distintas áreas, logística de entrega, ventas, contabilidad.
Relación con el cliente final	Los cobros por cuenta de un tercero el cual está enfocado en recuperación de cartera lo más pronto posible por lo cual los mecanismos de presión pueden afectar la relación comercial. Entre otra cobranza a través de embargo de activos, cuentas bancarias, y cobro de intereses por valores superiores al 20% en ocasiones.	Relación de confianza y entendimiento que puede ahondar vínculos los cuales pueden ser positivos, pero a su vez negativos en términos de ponerse de parte del cliente y no de la empresa, o por otro lado puede tomar ventaja el cliente de la relación para ganar tiempo y apalancar la operación de la empresa con recursos del proveedor.
Costos	Costo adicional por cuenta de aseguramiento cartera, estudios de crédito, y cuota mensual.	Costo adicional por cuenta del plazo otorgado de crédito.

Este esquema se plantea conforme a los diferentes tipos de cliente atendidos los cuales se relacionan a continuación, así como el tipo de esquema que se debe adoptar conforme a los mismos:

Tipo de cliente	Participación mercado actual	Modalidad de Crédito
Ferreterías (sub distribuidores)	35%	Mixto
Universidades (institucional)	10%	Directo
Grandes superficies (distribuidor)	50%	Directo
Consumidor final	5%	Tercerizado
Constructoras	N/A (a desarrollar)	Tercerizado

Tabla 30 tipos de clientes atendidos. Elaboración propia.

A continuación, se relaciona las características principales de los dos tipos de esquemas planteados para créditos dentro de la organización:

Crédito Tercerizado

El esquema de crédito tercerizado funciona precisamente bajo el concepto de dejar en las manos de entidades que tienen el conocimiento y el foco procesos propios del área de crédito

Análisis de crédito, asignación de cupos y condiciones de crédito, cobranza y recuperación de cartera es lo que ofrecen las distintas empresas en este ramo. Adicional este tipo de empresas funcionan bajo un esquema de aseguradora de cartera en la cual hay una devolución de los recursos en caso que el cliente incumpla con los pagos.

Para este caso en particular haremos mención de una de las empresas indagadas COVINOC, dentro de los productos que ofrece se encuentran los siguientes con las estas condiciones:

Producto	Cobro por cheques al día	Cobro por transacción < 4'000.000	Cobro por transacción > 4'000.000	Rebolsos de cartera	Periodo de rebolsos
Covifactura		2.5%	3.5%	85%	30 días después
Convicheque	1%	2.5%	3.5%	100%	15 días después
Tiempo de respuesta	Inmediato	Una hora	Un día		

Tabla 31 productos ofrecidos por Covinoc. Elaboración propia.

Costos

Para hacer uso de estos productos la empresa debe tener una vinculación la cual tiene un costo mensual de alrededor de \$ 200.000 además cada estudio que se realiza para aprobación de créditos tiene un costo de alrededor de \$ 15.000. Cabe destacar que hoy en día dependiendo del volumen de la cartera aprobada mensual existen productos que contemplan cuotas mensuales fijas sobre un monto máximo de cartera aprobada. Es decir, puede pagarse una cuota mensual por un aprobado de cartera total con eso podría darse un costo menor que el modelo

de aprobación por transacción que es el que se relaciono en tabla productos ofrecidos por Covinoc.

Proceso

Proceso de aprobación: para ambas modalidades de crédito (Covifactura – Covicheque) se hace a través de un registro del cliente a través del formulario relacionado Figura Solicitud de información del comprador, en caso que se haga a través de cheque se envía una imagen del mismo a Covinoc y se espera un tiempo de acuerdo al monto, la respuesta acerca de la aprobación o no y las condiciones sobre las cuales se haría.

En el caso de las facturas únicamente se debe enviar el formulario diligenciado la primera vez que el cliente solicite el producto. Las facturas funcionan a manera de cupo rotativo una vez se envía el documento y es aprobado se pacta un monto y unas condiciones de plazo por las cuales se bloquea el crédito.

Proceso de cobranza: de acuerdo a los plazos pactados que varían entre 30 – 60 – 90 -120 días se debe declarar las obligaciones en primera instancia a través del portal de Covinoc, en caso de haber incumplimiento se debe notificar máximo en el caso de los cheques 5 días después del vencimiento de la obligación y las facturas 30 días máximo.

Proceso de devolución: las devoluciones las realiza Covinoc como se mencionó en Tabla productos ofrecidos por Covinoc, y se llevan a cabo después de haberse la notificación del incumplimiento del cliente, a través del diligenciamiento de un formulario y envió del cheque o la factura físicamente a la sucursal de ellos.



SOLICITUD DE INFORMACIÓN DEL COMPRADOR

COVIFactura
COVICheque

Fecha DD/MM/AAAA

HORA

SELECCIONE ÚNICAMENTE EL PRODUCTO A SOLICITAR

COVIFactura

Tradicional

Plus

COVICheque



INFORMACIÓN DEL AFILIADO

Nombre afiliado:	Ciudad:	Celular:
Valor solicitado: \$	Persona encargada:	E-mail:
Código/Contrato:	Teléfono fijo:	

INFORMACIÓN DEL COMPRADOR

Nombre o razón social de la empresa:

Tipo documento: C.C. NIT Número de documento:

Nombre de representante legal: Tipo documento: C.C. C.E. Pasaporte

Número de documento: Ciudad: Departamento:

Dirección: Teléfono fijo: Celular:

E-mail:

CIFRAS AÑO ANTERIOR*

* Para compras mayores a \$ 10'000.000 (diez millones) de pesos.

Activos: \$ Pasivos: \$ Ingresos: \$

REFERENCIA COMERCIAL 1

Nombre: Ciudad: Teléfono:

Cupo aprobado: \$ Plazo (mes):

REFERENCIA COMERCIAL 2

Nombre: Ciudad: Teléfono:

Cupo aprobado: \$ Plazo (mes):

REFERENCIA PERSONAL O COMERCIAL 3

Nombre: Ciudad: Teléfono:

Cupo aprobado: \$ Plazo (mes):

INFORMACIÓN DE LA TRANSACCIÓN CON CHEQUE

Descripción de la compra:

Valor comercial: Código del banco: Banco:

No. Cuenta corriente:

No. de cheque	Fecha de vencimiento del cheque	No. de cheque	Valor
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			
7.			
8.			
9.			
10.			
11.			
12.			

*En caso que la transacción sea con factura, realizar el registro a través de la web.

Imagen 7 Solicitud de información del comprador formulario Covinoc. (Covinoc, 2018)

Pricing: Se deben elaborar listas de precios que contemplen el costo asociado a manejar esta opción de crédito de acuerdo al monto que desea adquirir el cliente. Es decir, debería haber una lista de precios para compras mayores de 4 millones y una lista para compras menores, teniendo en cuenta otros criterios de negociación a los cuales no puede la empresa renunciar pero que igual por la característica de cada cliente y compra negociarse como lo son:

- ❖ Lugar de entrega.
- ❖ Volumen de la compra.
- ❖ Plazo de crédito.
- ❖ Margen de utilidad del producto.

**DJG DISTRIBUCIONES
LISTA DE PRECIOS
COVINOC, MENOR A \$ 4,000,000
VIGENTE A PARTIR DE JUNIO 28 2018
ESTOS PRECIOS INCLUYEN EL IVA 19%.**

ITEM	Precio de venta			
	Contado gran volumen	Contado medio Volumen	Crédito y/o Contado sin volumen	Crédito Largo
Pintura T1 Cuñete				
Pintura T2 Cuñete				
Pintura T3 Cuñete				

Tabla 32 modelo lista de precios con Covinoc. Elaboración propia.

**DJG DISTRIBUCIONES
LISTA DE PRECIOS
COVINOC, MAYOR A \$ 4,000,000
VIGENTE A PARTIR DE JUNIO 28 2018
ESTOS PRECIOS INCLUYEN EL IVA 19%.**

ITEM	Precio de venta			
	Contado gran volumen	Contado medio Volumen	Crédito y/o Contado	Crédito Largo

			sin volumen	
Pintura T1 Cuñete				
Pintura T2 Cuñete				
Pintura T3 Cuñete				

Tabla 33 modelo lista de precios con Covinoc. Elaboración propia.

Crédito Directo

Los créditos que la empresa otorga directamente a clientes deben hacerse basados en la confianza que otorga el conocimiento precisamente del estado pasado de la empresa, el estado actual y el estado futuro de la misma.

Se debe anualmente hacer un estudio para renovación de créditos en caso de los créditos activos, y en el caso de apertura de nuevos se debe realizar el mismo. El estudio global debe abarcar los siguientes análisis:

- ❖ Análisis financiero
- ❖ Análisis de información en centrales de riesgo
- ❖ Verificación de referencias.
- ❖ Inspección física de los clientes.

Análisis financiero

Para llevar acabo el análisis financiero debe ser provisto por parte del cliente los estados financieros en el caso de un cliente nuevo por lo menos de los dos años anteriores, esto se debe hacer precisamente para evidenciar cual ha sido el comportamiento de la empresa comparativo de los últimos periodos, para el caso de clientes que ya posean información la del año anterior.

Esto se hace con el fin de establecer si ha habido cambios en la situación financiera de la empresa ya sean positivos o por otro lado negativos, esta información debe ser provista junto con sus notas aclaratorias de ese modo será clara la lectura de las cifras allí detalladas.

Los informes deben ser debidamente firmados por el contador, revisor fiscal sea el caso y por el representante legal de la empresa. La documentación requerida para llevar a cabo este análisis es la siguiente:

- ❖ Estado de perdidas y ganancias a cierre de los 2 últimos periodos.
- ❖ Balance general de los 2 últimos periodos
- ❖ Notas aclaratorias a los estados financieros.
- ❖ Declaración de renta último periodo.
- ❖ Rut Actualizado.
- ❖ Cámara de comercio no mayor a 30 días.
- ❖ Formulario actualización de datos debidamente diligenciado y firmado por el representante legal.

Una vez enviada esta información se debe encargar a la parte financiera y contable de DJG Distribuciones a realizar el informe respectivo mostrando la situación de la empresa que nos está solicitando la apertura del crédito, los indicadores para llevar a cabo este análisis son los relacionados a continuación:

ANALISIS FINANCIERO
EMPRESA XXX
DICIEMBRE 31 DE 2017
Expresado en PESOS
INDICADORES LIQUIDEZ

RAZON CORRIENTE

Activo corriente	<u>16.587.051.982</u>	1,45	BUENA
Pasivo corriente	11.423.584.038		
CAPITAL DE TRABAJO			
Activo Cte - Pasivo Cte	5.163.467.944		BIEN
SOLIDEZ			
Activo Total	<u>26.349.895.060</u>	1,24	BUENA
Pasivo Total	21.284.904.643		
PRUEBA ACIDEZ			
Activos líquidos	<u>13.799.847.366</u>	1,21	BUENA
Pasivos corrientes	11.423.584.038		
INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO			
ENDEUDAMIENTO TOTAL			
Pasivo total x 100	<u>21.284.904.643</u>	0,81	ALTO
Activo Total	26.349.895.060		
ENDEUDAMIENTO CORTO PLAZO			
Pasivo corriente	<u>11.423.584.038</u>	0,54	NORMAL
Pasivo total	21.284.904.643		
PROTECCION AL PASIVO TOTAL			
Capital Contable	<u>2.000.000.000</u>	0,09	BAJA
Pasivo Total	21.284.904.643		
ENDEUDAMIENTO FINANCIERO			
Obligaciones financieras	<u>9.852.046.345</u>	0,15	ALTO
Ventas netas	64.375.520.575		

INDICADOREZ DE ACTIVIDAD**ROTACION DE CARTERA**

Ventas	<u>64.375.520.575</u>	11,19 veces al año
Deudores (CLIENTES)	5.755.443.485	
Días	<u>365</u>	33 días
	11,19	

ROTACION DE INVENTARIO

Ventas	<u>64.375.520.575</u>	23,1 veces al año
Inventario	2.787.204.616	
Días	<u>365</u>	16 días
	23	

INDICADORES DE RENTABILIDAD**MARGEN BRUTO DE UTILIDAD**

Utilidad bruta	<u>9.703.322.560</u>	0,15
Ventas netas	64.384.247.325	

MARGEN OPERACIONAL

Utilidad Operacional	<u>5.759.471.785</u>	0,09
Ventas netas	64.384.247.325	

MARGEN NETO DE UTILIDAD

Utilidad	<u>1.715.323.293</u>	0,03
Ventas netas	64.384.247.325	

OBSERVACIONES

El endeudamiento es alto 81%

Baja protección de pasivos 9%

Evaluar el monto de crédito solicitado es muy alto para Aceros Pensilvania, basados en que material se debe suministrar.

Revisar DATA CREDITO

Preparo

Contador XXX

Marzo 10 de 2018

Imagen 7 modelo de evaluación financiera para asignación de créditos. Elaboración propia.

De igual modo se debe diligenciar el formulario de actualización de datos el cual tiene como objeto conocer los datos básicos acerca de la empresa, referencias de algunos de sus proveedores principales, así como permitir la investigación en las centrales de riesgo de la empresa.



**SOLICITUD DE CREDITO Y/O ACTUALIZACION DE DATOS
PERSONA JURIDICA**

CONDICIONES DESEABLES DEL CREDITO

Fecha(Año/Mes/Día)	<input style="width: 100%;" type="text"/>	Cupo Requerido	<input style="width: 100%;" type="text"/>
Plazo Requerido	<input style="width: 100%;" type="text"/>	Forma de Pago	<input style="width: 100%;" type="text"/>

DOCUMENTOS REQUERIDOS

Solicitud debidamente diligenciada Estados financieros de los 2 últimos periodos con notas (Balance General y Estado De Resultados). Certificado Cámara de comercio(No mayor a 30 días) Certificado de libertad y tradición no mayor a 30 días (inmuebles), Tarjeta de propiedad (vehículos). Fotocopia tarjeta profesional del contador público y/o revisor fiscal. <i>Estos documentos deben ser enviados en forma física a la sucursal donde se solicito el credito o en formato digital a los siguientes correos: aceros.pensilvania@gmail.com / aceros.pensilvania@yahoo.com</i>	Declaracion de renta(Ultimos 2 periodos) Fotocopia del RUT Dos referencias comerciales por escrito (no mayor a 60 días).
--	--

INFORMACION GENERAL

Nombre y/o Razon Social: _____

Nit: _____

Lugar y fecha de constitución: _____

Actividad económica principal: _____

Ciudad sede Principal: _____

Dirección principal: _____

Teléfonos principales: _____

Correo electrónico: _____

Tiempo de funcionamiento de la empresa: _____

Portafolio de productos y/o servicios que ofrece: _____

Nombre de contacto en dpto de compras: _____

Nombre del representante legal: _____

Profesion: _____

Régimen	Autorretenedor	No Empleados
Común <input type="checkbox"/> Gran contribuyente <input type="checkbox"/> Simplificado <input type="checkbox"/>	Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	
Instalaciones	Vehiculos	
Propias <input type="checkbox"/> Arrendadas <input type="checkbox"/>	Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	

Si la empresa posee inmuebles o vehiculos por favor diligenciar el apartado siguiente:

Imagen 8. Formulario actualización de datos. Elaboración propia.

Por favor enumere y describa los inmuebles propiedad de la compañía

Tipo de inmueble

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____ Ciudad donde se encuentra: _____
bodega	apartamento	casa	lote	otro	cual?	Dirección del inmueble: _____
						El inmueble posee alguna hipoteca: _____
Que porcentaje o valor del inmueble se debe: _____						Matricula inmobiliaria No: _____
A que entidad se debe: _____						Valor comercial estimado: _____

Por favor enumere y describa los inmuebles propiedad de la compañía

Tipo de inmueble

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____ Ciudad donde se encuentra: _____
bodega	apartamento	casa	lote	otro	cual?	Dirección del inmueble: _____
						El inmueble posee alguna hipoteca: _____
Que porcentaje o valor del inmueble se debe: _____						Matricula inmobiliaria No: _____
A que entidad se debe: _____						Valor comercial estimado: _____

Por favor enumere los vehículos propiedad de la compañía

Tipo de vehículo

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____ Ciudad donde se encuentra: _____
automovil	camioneta	camión	bus	otro	cual?	
Descripción del vehículo (Marca, modelo) _____						El vehículo está pignorado?: _____
Que porcentaje o valor del vehículo se debe: _____						Tarjeta de propiedad No: _____
A que entidad se debe: _____						Valor comercial estimado: _____

Tipo de vehículo

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____ Ciudad donde se encuentra: _____
automovil	camioneta	camión	bus	otro	cual?	
Descripción del vehículo (Marca, modelo) _____						El vehículo está pignorado?: _____
Que porcentaje o valor del vehículo se debe: _____						Tarjeta de propiedad No: _____
A que entidad se debe: _____						Valor comercial estimado: _____

PRINCIPALES PROVEEDORES				
Nombre y/o Razon Social	Ciudad	Direccion	Teléfono	Nit

Imagen 8. Formulario actualización de datos. Elaboración propia.

--	--	--	--	--

PRINCIPALES CLIENTES

Nombre y/o Razon Social	Ciudad	Direccion	Teléfono	Principal actividad económica o industria a la que pertenece	Nit

Forma de negociación que se tiene con el cliente: Crédito Contado: Ambas Plazo promedio de pago en días: _____
Cupo de crédito otorgado: _____ El cliente ha presentado moras: si no

Nombre y/o Razon Social	Ciudad	Direccion	Teléfono	Principal actividad económica o industria a la que pertenece	Nit

Forma de negociación que se tiene con el cliente: Crédito Contado: Ambas Plazo promedio de pago en días: _____
Cupo de crédito otorgado: _____ El cliente ha presentado moras: si no

Cual es el porcentaje de participación de las ventas a crédito con respecto al total de ventas: _____
En que industria o sector se encuentran la mayoría de mis clientes (Más del 51%) a los cuales vendo a crédito?: _____

Cual es el periodo promedio de recuperación de cartera en días?: _____
Cual ha sido la principal causa para el atraso en recuperación de cuentas por cobrar: _____
Considera usted que si sus clientes no le cancelan a tiempo, usted puede y tiene el derecho a pagar extemporaneamente a sus proveedores:
si no Por que? _____

Estaría usted dispuesto a realizar un sacrificio económico o financiero temporal para poder cumplir con sus obligaciones con proveedores y acreedores aún cuando sus clientes no han cumplido con usted: si no Por que? _____
Como podría hacerlo? _____

PRINCIPALES CUENTAS BANCARIAS

Entidad Financiera	Sucursal	Tipo	Numero de Cuenta

AUTORIZACION PARA CONSULTA Y REPORTE A LAS CENTRALES DE RIESGO

Autorizo en forma expresa e irrevocable a DJG Distribuciones SAS o a quien represente sus derechos u ostente en el futuro la calidad de acreedor para consultar, reportar, procesar, solicitar y divulgar a cualquier entidad que maneje bases de datos, todo lo relativo a información comercial de que disponga en cualquier tiempo y al cumplimiento o no de mis obligaciones presentes, pasadas y futuras en términos legales. Por otra parte certifico que toda la información suministrada arriba es verdadera y puede ser constatada por las personas o empresas que yo autorizo mediante este documento.

Firma del representante legal y No de Documento

Sello de la empresa

Imagen 8. Formulario actualización de datos. Elaboración propia.

Análisis de información en centrales de riesgo.

La verificación de esta información es vital para identificar el nivel de endeudamiento de la empresa en los distintos sectores; bancario, real, cooperativas, entre otros, si posee historial activo de demandas tanto como demandante como demandado, e identificar su comportamiento en los últimos 47 meses frente al cumplimiento de sus obligaciones.

HISTORIA DE CRÉDITO																								
RESUMEN																								
Saldos	ENE-MAR/18			OCT-DIC/17			JUL-SEP/17			ABR-JUN/17			ENE-MAR/17			OCT-DIC/16			JUL-SEP/16			ABR-JUN/16		
Saldo total	\$1,876,878			\$1,784,288			\$1,713,442			\$1,788,108			\$1,395,899			\$1,648,131			\$1,115,189			\$719,246		
Saldo en mora total	\$921,243			\$686,565			\$232,351			\$39,055			\$0			\$0			\$0			\$0		
ESTADO HÁBITO DE PAGO OBLIGACIONES ABIERTAS/VIGENTES																								
Moras	Feb 18	Ene 18	Dec 17	Nov 17	Oct 17	Sep 17	Ago 17	Jul 17	Jun 17	May 17	Abr 17	Mar 17	Feb 17	Ene 17	Dec 16	Nov 16	Oct 16	Sep 16	Ago 16	Jul 16	Jun 16	May 16	Abr 16	Mar 16
Moras máximas	0	0	0	0	5	4	3	2	2	1	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
Total cuentas con mora >= 60	11	12	12	11	11	4	3	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ESTADO HÁBITO DE PAGO OBLIGACIONES CERRADAS/INACTIVAS																								
Moras	Mar 17	Feb 17	Ene 17	Dec 16	Nov 16	Oct 16	Sep 16	Ago 16	Jul 16	Jun 16	May 16	Abr 16	Mar 16	Feb 16	Ene 16	Dec 15	Nov 15	Oct 15	Sep 15	Ago 15	Jul 15	Jun 15	May 15	Abr 15
Moras máximas	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
Total cuentas con mora >= 60	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Imagen 9. Informe Data Crédito clientes. (Datacredito, 2018)

Análisis de Causas Judiciales por Año												
Total Causas Judiciales												1
Año	Años Anteriores	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	Total
Demandado	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Demandante	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
Cantidad Total	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
Causas Judiciales como Demandante												
Fecha - Última Novedad	Nombre del Demandado	Nit Demandado	Jurisdicción	Tipo de Juzgado	Tipo de Causa	Fecha de Inicio del Proceso	Rango de Pretensiones	Instancia del Proceso	Estado del Proceso	Tiene Garantías	Tipo de Garantías	
13/12/2017	MIRYAM PATRICIA ACOSTA NAVARRO	52164379	Bogotá	Municipal Civil	Para Controlar	30/11/2017	hasta 40 SMLMV	1ª Instancia	Inactivo	NO	-	
Fin-consulta Tipo 1. El cliente posee información de crédito y comercial en nuestra base de datos												

Imagen 9. Informe Data Crédito clientes. (Datacredito, 2018)

ENDEUDAMIENTO GLOBAL CLASIFICADO																KUF1D1K	
TRIMESTRE 2017/12																	
Sector Financiero																	
Entidad Informante	Calf	Num	Saldo total	Comercial		Hipotecario		Consumo y Tarjeta de Crédito		Microcrédito		Garantías			Moneda	Fuente	
				Nro	Miles \$	Nro	Miles \$	Nro	Miles \$	Nro	Miles \$	Tipo	Fecha Avalúo	Valor			
BANCOLOMBIA-BC	0	D	1	\$3,353	1	\$3,353	0	\$0	0	\$0	0	\$0	-	-	\$0	ME	S
BANCOLOMBIA-BC	0	D	7	\$154,297	7	\$154,297	0	\$0	0	\$0	0	\$0	SIN GAR	-	\$0	ML	S
BANCOLOMBIA-BC	0	D	4	\$824,350	4	\$824,350	0	\$0	0	\$0	0	\$0	FNG	11/11/2016	\$391,248	ML	S
BOGOTA - BC	0	D	4	\$325,997	4	\$325,997	0	\$0	0	\$0	0	\$0	SIN GAR	-	\$0	ML	S
BOGOTA - BC	0	D	2	\$361,695	2	\$361,695	0	\$0	0	\$0	0	\$0	FNG	31/03/2017	\$119,666	ML	S
DAVIVIENDA - BC	0	D	1	\$3,201	1	\$3,201	0	\$0	0	\$0	0	\$0	SIN GAR	-	\$0	ML	S
DAVIVIENDA - BC	0	D	1	\$477,465	1	\$477,465	0	\$0	0	\$0	0	\$0	FNG	31/12/2017	\$222,793	ML	S
TOTAL			20	\$2,150,358	20	\$2,150,358	0	\$0	0	\$0	0	\$0	-	-	-	-	-
Sector Real																	
Entidad Informante	Calf	Num	Saldo total	Comercial		Hipotecario		Consumo y Tarjeta de Crédito		Microcrédito		Garantías			Moneda	Fuente	
				Nro	Miles \$	Nro	Miles \$	Nro	Miles \$	Nro	Miles \$	Tipo	Fecha Avalúo	Valor			
EXPERIAN COLOMBIA S.A.	-	1	\$3,028	1	\$3,028	0	\$0	0	\$0	0	\$0	0	OTR GAR	-	\$0	ML	DC

Imagen 9. Informe Data Crédito clientes. (Datacredito, 2018)

El costo aproximado del servicio de Datacredito funciona de forma más favorable para empresas de pequeño tamaño a través de una bolsa de consultas en la cual se paga una cuota por anticipado del contrato de todo el año y a medida que se van generando informes de va descontado el valor unitario del monto total cancelado, si la totalidad del pago realizado se consume las consultas adicionales serán cobradas al mismo valor negociado. Para este caso las tarifas aproximadas son las siguientes:

Valor del contrato total \$ 2'500.000

	Valor unitario consulta	Cantidad de consultas por tipo de persona.
Informe persona natural	\$ 25.000	46
Informe persona jurídica	\$ 27.000	50

Tabla 34 cálculo de cantidad de consultas por tipo de cliente. Elaboración propia.

Este cálculo se hizo bajo el supuesto que la mitad del presupuesto \$ 1'250.000 se ejecutara sobre personas naturales y la otra mitad sobre personas jurídicas.

Verificación de referencias

La verificación de referencias se hace con base a las que haya aportado el cliente que para este caso deben ser 2 por escrito con empresas que ya posea créditos abiertos. La verificación debe hacerse por parte de personal de la parte de crédito, generalmente se hace de manera telefónica o puede hacerse por correo electrónico y agrupa las siguientes preguntas:

Cuestionario verificación de referencias

1. ¿Hace cuánto se mantienen relaciones comerciales con la empresa?
2. ¿Maneja créditos actualmente?
3. ¿Qué plazos maneja?
4. ¿Cuál es el monto del crédito?
5. ¿Qué garantías manejan sobre el crédito?
6. ¿Cuál es el mecanismo de estudio manejado para habilitar este crédito?
7. ¿A cuánto hacienden las compras mensuales de este cliente?
8. ¿Ha tenido algún inconveniente con este cliente, como lo definiría en cuanto al manejo

Inspección física de los clientes.

Es importante realizar visitas no únicamente en la apertura inicial del crédito sino también se deben llevar a cabo cada año para complementar el análisis antes descrito para renovación de crédito. Estas inspecciones tienen como objeto identificar entre otras cosas quienes son las personas en cabeza de la organización, que valores manejan, cuál es su nivel de conocimiento y visión del negocio, que proyectos tienen a futuro y determinar cuál es el nivel de organización de la empresa, de ese modo tener claridad con quien se está negociando.

Para llevar a cabo esta investigación se debe tratar de entablar conversaciones con la cúpula directiva de la organización o al menos con una persona que tenga conocimiento suficiente en estos temas, algunas preguntas que nos permiten identificar como actualmente la empresa funciona y como será hacia futuro son las siguientes:

- Cuál es la visión y misión de la empresa.
- Cuáles son los planes a corto plazo (Menores a un año), mediano plazo (1 – 3 años), Largo plazo (3 – 10).
- ❖ Cuáles son los valores corporativos y la filosofía de la empresa.
- ❖ Como es el ciclo productivo de la organización y cuánto tiempo lleva.
- ❖ Como es la concentración de sus ventas; muchos clientes montos pequeños, pocos clientes montos grandes.
- ❖ Maneja un sistema de crédito, en que plazos sus clientes les hacen pagos.
- ❖ Qué formación tiene la parte directiva de la organización.

- ❖ La empresa que activos posee, instalaciones, maquinaria, equipo de transporte.

Para finalizar en un comité la junta directiva debe decidir cuáles serán las condiciones de crédito en caso que el ejercicio haya sido positivo y en caso contrario de igual manera se deberá notificar al cliente la imposibilidad de momento para hacer la apertura de crédito. El modelo de carta de crédito la cual funciona a manera de notificación es el siguiente:

Bogotá D.C, 14 de Julio de 2016	Certificado de crédito
Señores: XXX	Se realizó estudio: SI
Señor:	Existe documentación actualizada: Si Y ESTUDIO DATACRÉDITO.
La ciudad	

Estimado cliente por medio de la presente me permito certificar que DJG Distribuciones SAS SAS ha concedido y/o aprobado un crédito comercial a la compañía XXX .., identificado con nit bajo las siguientes condiciones:

1. **Cupo de crédito:** El cupo de crédito autorizado es de diez millones de pesos Mcte (\$ 10.000.000).
- **Plazo:** El plazo para pago es de 30 días calendario.
2. **Forma de pago:** Puede ser con cheque, transferencia o efectivo.
3. **Pagos extemporáneos:** Se entenderá por pago extemporáneo o morosidad cualquier pago de las obligaciones contraídas con nuestra empresa después del periodo máximo de 45 días.

Por otra parte en caso de entrar en morosidad recurrente, nos veremos en la necesidad de reportar dicho acontecimiento a las centrales de riesgo y dar por terminado el crédito que se ha otorgado. La empresa se reserva el derecho de dar por terminado el crédito comercial debido a recurrencia en incumplimiento o pérdida de garantías.

4. **Actualización de información:** La empresa deberá enviar documentos financieros (Estado de resultado, Balance general), Cámara de comercio, dos Referencias comerciales, Declaración de renta, y formulario de solicitud de crédito anualmente, con el objeto de dar continuidad al crédito.

Dichos documentos deberán ser enviados vía correo electrónico o físicamente dentro de los primeros cinco meses de cada año.

Agradecemos la confianza depositada en nuestra empresa al elegirnos como su proveedor, y esperamos poder servirle de la mejor manera.

Cordialmente

Imagen 10. Carta de asignación de crédito. Elaboración propia.

13.3 Implementación de un esquema de administración de clientes CRM

Área a reestructurar procesos: Ventas, y servicio al cliente.

Actualmente la empresa no cuenta con una herramienta en la cual se pueda consignar la información de gestiones no solo de ventas, sino de todo el servicio al cliente que se presta. PQR es un insumo importante de información que permite hacer modificaciones tendientes a mejorar, pero actualmente esta información se pierde, adicionalmente este tipo de herramientas permiten hacer una evaluación del nivel de gestión para contrastarlo contra los resultados obtenidos, finalmente la transferencia de información y conocimiento es una parte fundamental para que la organización no dependa y corra el riesgo perder sus clientes ante la partida de algún miembro de su fuerza comercial.

Objetivos Específicos

- ❖ Mejorar el nivel de eficiencia en la consecución de nuevos clientes en un 30%.
- ❖ Aumentar el nivel de cierre de negocios en un 30%
- ❖ Detectar oportunidades e implementar por lo menos 10 acciones de mejora por cuenta del registro de PQR.
- ❖ Detectar vacíos en el proceso de venta para generar las capacitaciones respectivas al personal del área.

Plan de Acción

Primera fase exportación y arreglo de bases de datos

En esta primera parte se debe exportar las bases de datos de clientes del sistema, los contactos por clientes, el histórico de ventas donde se pueda evidenciar la cantidad y el valor,

las tablas de creación de productos de acuerdo la profundidad y amplitud; línea, grupo y producto.

Segunda fase Escogencia de las variables a parametrizar en el sistema

En esta segunda parte se hace la escogencia de las variables para clasificar los clientes y filtrarlos en el sistema, algunas de ellas pueden entenderse como un criterio de segmentación, para el caso de DJG Distribuciones tanto en ventas a empresa como a consumidor final se recomiendan las siguientes:

Variable	Valores que puede tomar
Tamaño empresa	Micro Pequeña mediana Grande
Sector industrial y/o económico	
Hábitos de compra	Diario Semanal Quincenal Mensual Proyectos
*Periodicidad de compras	Alta media baja
*Volumen de compras	Alto medio bajo
Tipo de pago	Contado Crédito (Directo Tercerizado mixto)
Tipo de Cliente 1	Distribuidor minorista Cliente directo (persona natural, persona jurídica) Entidades estatales Entidades educativas Grandes superficies
Criterio decisión compra principal	Velocidad de compra Marca Calidad del servicio Calidad del producto Variedad de producto Precio Garantía y Respaldo Disponibilidad Accesibilidad
Criterio decisión compra Secundario	
Criterio decisión compra Terciario	
Tipo de Cliente 2	Prospecto Potencial Activo Inactivo

Tabla 35 Variables parametrización CRM. Elaboración propia.

Diccionario de variables

Tamaño empresa: el tamaño de empresa se refiere precisamente a una clasificación la cual tiene como fin identificar la dimensión de la operación de la empresa. Para este caso el tamaño se puede establecer con respecto a diferentes aspectos como lo son; cantidad de activos, cantidad de empleados, nivel de ingreso.

Sector industrial y/o económico: hace referencia a una clasificación que se puede tomar ya sea la que hace la DIAN directamente o una clasificación propia de acuerdo a la cantidad de clientes agrupados y el tamaño de las cuentas. Por ejemplo, una actividad podría ser construcción la cual se puede dividir a su vez en: construcción de edificios residenciales, construcción de obras civiles, remodelación. El grado de especificidad de la división depende de lo que se quiera ver en los informes, lo más recomendable es hacerlo siempre y cuando la cantidad de empresas o personas que se agrupen en una actividad lo ameriten, y el nivel de compras de igual manera sea notable, además que haya una diferencia en sus preferencias, necesidades y comportamiento.

Un ejemplo de esto podría ser ebanista la cual se podría dividir en otras actividades, ebanista mobiliario de oficina y ebanista de muebles de casa. Es evidente que ambos hacen lo mismo a grandes rasgos sin embargo si hubiese unas necesidades puntuales de cada grupo y hubiese la suficiente cantidad de clientes es recomendable dividir esta actividad en las 2 sub actividades, de ese modo se puede medir las estrategias adoptadas para atender a cada grupo.

Hábitos de Compra: se refiere a la temporalidad con la cual el cliente hace la compra de insumos esto varía de acuerdo al tipo de actividad, si se trabaja en proyectos de construcción puede darse compras por proyectos es decir únicamente cuando haya un proyecto en marcha, diferente a compras para distribución el cual tendrá una regularidad en cuanto a su demanda por cuenta de renovación de inventarios para comercializar.

Tipo de Pago: teniendo en cuenta las diferentes formas de pago esta variable nos sirve para determinar en común que tipo de pago utiliza el cliente de ese modo poder hacer un ofrecimiento de precio de acuerdo a este aspecto el cual está muy asociado dicho sea a otros criterios como el volumen de compras, lugar de entrega, tiempo de entrega entre otros.

Tipo de cliente: esta variable es dinámica en el caso de DJG hace referencia a los segmentos actualmente atendidos como lo son: distribuidores minoristas, cliente final, instituciones educativas y grandes superficies.

Criterio de compra principal, secundario, terciario: esta variable es de tipo psicografico depende de una identificación con respecto a la escala de importancia de los distintivo criterios de escogencia a la hora de hacer una compra por parte del cliente. Cabe aclarar que esto varia con respecto precisamente al tipo de cliente, sector industrial, tamaño entre otras.

Tipo de cliente: el tipo de cliente hace referencia la clasificación con respecto a si es una cuenta activa, inactiva, prospecto o potencial.

Para ampliar el concepto de potencial y prospecto, todos los clientes que utilicen el producto o servicio por la empresa ofrecido son susceptibles a pertenecer a mis clientes es decir son potenciales de clientes, ahora si el cliente aparte de utilizar lo que ofrecemos cumple con unas características del mercado atendido normalmente por la empresa es un potencial. Algunos de estos criterios para el caso de DJG son los siguientes:

- ❖ El producto es legal y todo es facturado, es decir tiene impuestos incluidos.
- ❖ El producto no maneja el precio más bajo del mercado más si una garantía de calidad.
- ❖ Nuestros productos no manejan sellos de sostenibilidad entre otros.

Tercera fase: Arreglo de la información

Una vez seleccionado los criterios para parametrizar en el sistema se debe arreglar las bases de datos, entre otras operaciones;

- ❖ Eliminar registros duplicados.

- ❖ Arreglar los datos a un estándar. Este caso en particular se refiere de establecer algunas reglas para la forma de los datos en adelante así.
 - Nombre y Apellidos en mayúscula.
 - Teléfono sin espacios
 - Dirección debe utilizarse las normas para nomenclaturas de Colombia.

- ❖ Complementar y actualizar los registros que sean sujetos a hacerlo. Es necesario de acuerdo a los criterios de clasificación que se escogieron en el anterior aparte completar la información de los clientes, por ejemplo: activad, tipo, tamaño, habito de compra etc.

Cuarta fase: Parametrización y subida de información

Una vez arreglada la información se debe parametrizar o crear las tablas de información en el sistema. Por cada campo creado de los que se relacionó en la creación de criterios se debe insertar esta información en el sistema de ese modo cada vez que se cree una cuenta se podrá escoger estos criterios cuando se agregue una nueva cuenta o cliente. Seguidamente se debe importar la información de los clientes al sistema, generalmente se hace a partir de un archivo en Excel, además de crear los usuarios y permisos sobre el programa.

Quinta fase Capacitación y puesta en marcha

La última etapa de implementación de un sistema CRM agrupa con capacitar al personal de la compañía en el uso de la tecnología y en la exploración del potencial que se le puede sacar a la misma.

Definición de recursos

Los recursos necesarios para llevar a cabo este proyecto agrupan:

- ❖ Herramienta software en la nube CRM
- ❖ Personal con conocimiento en manejo de sistemas de información.
- ❖ Persona con conocimientos de mercadeo para parametrizar el sistema conforme clasificaciones antes mencionadas.
- ❖ Computador con acceso a internet y Microsoft office.
- ❖ Bases del sistema contable y administrativo.

Estimación de costos

Item	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Licencias CRM	4	\$ 480,000	\$ 1,920,000
Personal Informático	N/A	N/A	N/A
Personal Marketing	N/A	N/A	N/A
Computador e Internet	N/A	N/A	N/A
Total			\$ 1,920,000

Tabla 36 Costos CRM promedio Elaboración propia.

Cabe destacar que el costo que se asocia a licencias CRM esta dado en pesos y es el costo aproximado que cobra una herramienta de alquiler en la nube, para este caso se tomó como base el sistema SIIGO CRM el cual es un sistema para pequeñas empresas.

Además, es importante resaltar que hay iniciativas por internet gratuitas, pero en nuestro concepto no se recomienda, no por un tema de funcionalidad, simplemente por un tema de soporte sobre la herramienta y por seguridad de la información en este caso la base de datos de clientes lo cual dicho sea es una de las más sensibles de una empresa.

Cronograma de actividades

Actividad	Rango Fechas	Responsable	Cronograma de Ejecución (Semanas)			
			Agosto			
			S29	S30	S31	S32
Análisis de la base de datos y migración.	6 - 8 de agosto	Estudiante Maestría Marketing Administrador Empresa				
Creación de criterios de parametrización	9 - 10 agosto	Estudiante Maestría Marketing Administrador Empresa				
Arreglo de la base de datos y montaje en el CRM.	14 - 17 de agosto	Estudiante Maestría Marketing Administrador Empresa				
La cuarta fase parametrización y asignación de usuario y capacitación en la herramienta.	20 de agosto	Estudiante Maestría Marketing Administrador Empresa				

Tabla 37 Cronograma para implementación CRM. Elaboración propia.

Analizando las principales funcionalidades que debe tener un sistema para el manejo de toda la información de las relaciones con los clientes se encuentran:

Requerimientos Funcionales

- ❖ Generación de cotizaciones, envío directo desde el sistema, con la posibilidad de asociarlas al cliente en específico.
- ❖ Administración de peticiones quejas y reclamos (PQR), creación de tickets para dar continuidad a casos.
- ❖ Administración de gestiones comerciales las cuales agrupan creación de tareas como citas, reuniones, cualquier tipo de compromiso.
- ❖ Alerta sobre actividades pendientes o por suceder.
- ❖ Calendario asociado a todas las actividades pendientes, realizadas y en curso.
- ❖ Creación o adhesión de variables para incluir las desarrolladas en el aparte de parametrización de variables del sistema.
- ❖ Administración de tablero de indicadores de gestión.

- ❖ Exportación de toda la información a distintos formatos, Excel, Word, pdf, txt entre otros.
- ❖ Parametrización y creación de informes.
- ❖ Modulo administración de usuarios.
- ❖ Administración de productos en el sistema.
- ❖ Administracion de montos de cartera en el sistema.

Requerimientos No funcionales

- ❖ Alojamiento y acceso a través de la nube.
- ❖ Versión en dispositivos móviles.
- ❖ Soporte 8 horas por 5 días a la semana.
- ❖ Funcionamiento sobre distintos sistemas operativos.

Herramientas

Una herramienta que se investigó y cumple con gran parte de los requerimientos funcionales es el CRM de SIIGO entre otras funciones tiene las siguientes:

Cotización a través de la herramienta

LOGO

Cotización
No. C-1-164

Para : METALICAS SNAIRE LTDA
Nit: 830.126.752
Fecha : 2018-07-25


Por medio de la presente nos permitimos enviarles nuestra propuesta para los materiales requeridos, esperamos cumpla con sus expectativas y nos permita poder atenderles

Ítem	Descripción	Cantidad	Unidad de medida	Vr. Unitario	Vr. Total
1	Cuñete Pintura T1	20,00	KGM	40.600,00	812.000,00
Total Bruto					812.000,00
Subtotal					812.000,00
Total a Pagar					812.000,00

- PRECIOS IVA INCLUIDO
- LUGAR DE ENTREGA: EN BOGOTA SU BODEGA
- TIEMPO DE ENTREGA: 1 DIA
- FORMA DE PAGO: CONTADO ANTICIPADO
- VIGENCIA DE LA OFERTA: 8 DIAS

Cordialmente,

Asesor 1
Teléfono: 2041034 - 2103512
Email: asesor1@djgdistribuciones.com
Dirección: Avenida 68 no 64 - 25

Antes de imprimir este e-mail piense bien si es necesario hacerlo

Síguenos en Redes Sociales
www.djgdistribuciones.com
TWITTER: @djgdistribuciones
FACEBOOK: facebook/djgdistribuciones

Otra informacion de contacto

ELABORADA POR SIIGO S.A. NIT 830.046.145-9

Imagen 9. Cotización elaborada a través de CRM. (SIIGO, 2018)

Seguimiento a cotizaciones

Cotizaciones

Encontrados (9) Registros por página: 20

Número	Fecha de elaboración	Identificación	Cuentas	Cientes	Estado de envío	Valor
C-1-164	25/07/2018	8301	METALICAS	LTDA		812.000,00
C-1-162	19/07/2018	8301	METALICAS	LTDA		17.202.280,00
C-1-163	19/07/2018	8301	METALICAS	LTDA		2.030.000,00
C-1-161	13/07/2018	9003	PROYECTOS S.A.S			27.520.804,00
C-1-160	10/07/2018	9003	PROYECTOS S.A.S			27.162.500,00
C-1-158	04/07/2018	9008	GIROD SAS			7.320.000,00
C-1-159	04/07/2018	8001	INGENIERIA LIMITADA			25.400.000,00
C-1-156	29/06/2018	8301	METALICAS	LTDA		16.891.200,00
C-1-157	29/06/2018	8600	MARROQUINERA S.A.			2.400.111,00
Cotización						126.738.695,00

Páginas: [1] 1

Imagen 10 listada de seguimiento a cotizaciones. (SIIGO, 2018)

Administración de tareas

Tareas - Pendiente

Encontrados (44) Registros por página: 20

Tipo tarea	Descripción tarea	Responsable	Estado	Cuenta	Documento	Fecha fin	Fecha creación	Fecha modificado	Número tarea
Seguimiento Comercial	Cotización	CAROLINA	Por enviar	wilson hernandez		25/04/2018	25/04/2018	18/05/2018	00.214.040
Seguimiento Comercial	Cotización		Por enviar	INVERSIONES S.A.S		26/04/2018	26/04/2018	26/04/2018	00.215.016
Seguimiento Comercial	Cotización		Por enviar	AIRE S.A		20/04/2018	20/04/2018	20/04/2018	00.213.513
Seguimiento Comercial	Cotización		Por enviar	ANDINA S.A.S		05/09/2017	05/09/2017	18/04/2018	00.150.909
Seguimiento Comercial	Cotización		Por enviar			03/04/2018	03/04/2018	03/04/2018	00.209.325
Seguimiento Comercial	Cotizacion/referenciado por acceso		Por enviar			15/08/2017	15/08/2017	29/01/2018	00.145.755
Seguimiento Comercial	Cotización		Por enviar			11/08/2017	11/08/2017	29/01/2018	00.144.840
Seguimiento Comercial	Cotización		Por enviar			01/08/2017	01/08/2017	29/01/2018	00.142.006
Seguimiento Comercial	Cotización y orden de compra		Por enviar			28/07/2017	28/07/2017	29/01/2018	00.139.459

Imagen 11 Figura tareas pendientes (SIIGO, 2018)

Creación seguimientos comerciales

Seguimiento Comercial No. 00.214.040 - Pendiente por Terminar

Estado por:

Responsable actual:

Iniciar a:

Asunto: Cotización

Información

Responsable de la tarea:

Fecha Compromiso: Fecha específica | 25/04/2018

Cliente: Wilson Hernandez | 7223892 - Activo

Contacto: Wilson Hernandez

Cotizaciones

No. Cotización	Valor	Fecha de comprobante	Estado	Editar	Enviar por mail
C-1-139	5.993.950,00	02/05/2018	Por definir	<input type="button" value="✎"/>	<input type="button" value="✉"/>
C-1-133	5.924.850,00	25/04/2018	Por definir	<input type="button" value="✎"/>	<input type="button" value="✉"/>

[Nueva cotización](#) o [Relacionar cotización](#)

Comentarios

Comentarios con cliente

- CAROLINA | cotizacion para cotia | 25 Abr. 2018 16:57:00
- CAROLINA | realizo compra, el dia lunes se hace envio se fv a nombre de la empresa | 18 May. 2018 16:09:00
- CAROLINA | 27 Jul. 2018 00:17:02 | Agregar comentario

Imagen 12 Seguimiento comercial. (SIIGO, 2018)

Seguimientos comerciales

Seguimiento comercial

Estado tarea:

Fecha creación: Todas | dd/mm/aaaa

Fecha modificación: Rango | dd/mm/aaaa

Fecha compromiso: Rango | dd/mm/aaaa

Usuario responsable:

Creado por:

Descripción:

Todos los contactos:

Encontrados (50) | Registros por página: 100

Número tarea	Descripción	Identificación	Suc	Cliente	Tipo	Ciudad	Número de comprobantes	Contacto	Correo electrónico del contacto	Cargo	Teléfono oficina
00.137.787	Cotización	102235		ESTEBAN	Prospecto,	Puente Aranda	1	CAROLINA ESTEBAN			
00.137.819	Cotización	900301		ECTOS	Cliente,	Chapinero	5	ISABEL .			(3188002559)
00.137.823	Pedido	900663		LIZADORA S HER	Cliente,	Antonio Nariño	0				(3174367893)
00.137.831	Pedido	900387		/Z SAS	Cliente,	Los Mártires	0	MARTA BORDA .	PRODUCCION@FILTROSAYZ.COM		(3143069143)
00.139.239	Cotización	900825		ENERGY 3	Cliente,	Bogotá	1				(0)

Imagen 13 seguimientos comerciales. (SIIGO, 2018)

Creación de clientes

Imagen 14 Creación de cliente. (SIIGO, 2018)

Tablero de indicadores

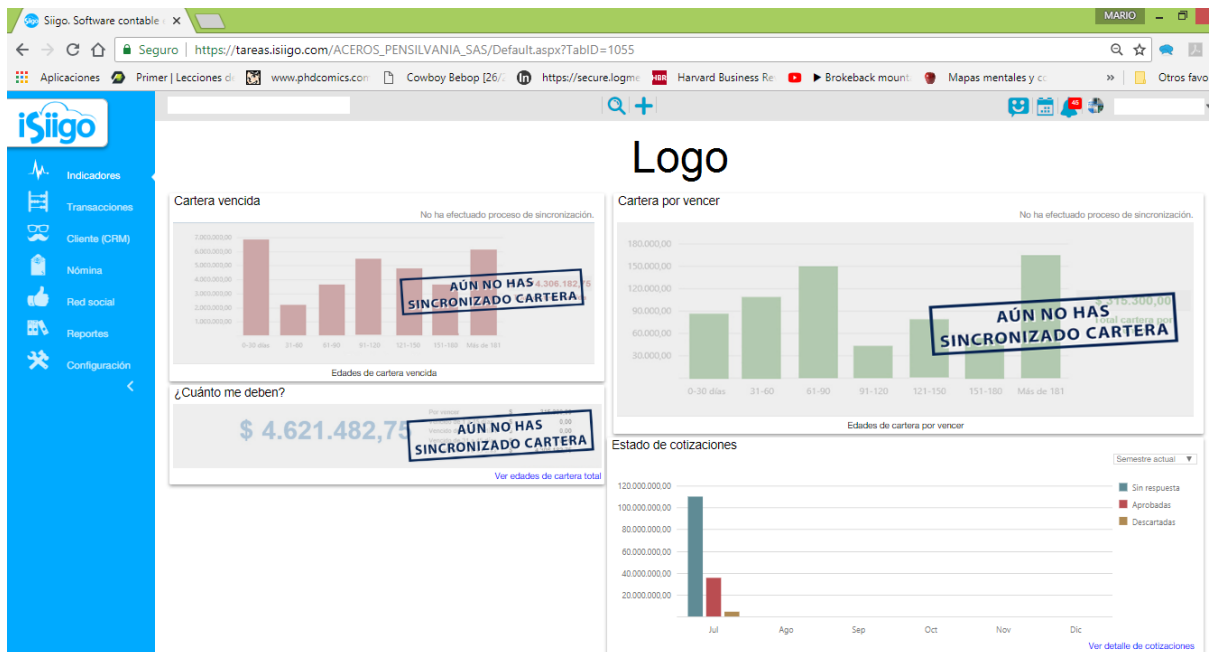


Imagen 15 Figura indicadores. (SIIGO, 2018)

ISIIGO Versión Móvil



Imagen 16 Menú principal. (SIIGO, 2018)



Imagen 17 Seguimiento cotizaciones. (SIIGO, 2018)

14. Victorias tempranas

Las victorias tempranas se conciben como acciones puntuales que no requieren un gran esfuerzo pero que pueden tener algún impacto en un plazo inmediato, en este caso hacemos 3 recomendaciones; primero a la creación de guiones para gestiones que sean reiterativas como los son la venta telefónica, pero que eventualmente se pueden desarrollar e ir ajustando para los diferentes procesos ya sea de ventas o de servicio al cliente, segundo se hace la sugerencia de clasificar las cuentas de acuerdo a su importancia relativa con respecto a un criterio en este caso seleccionamos la periodicidad con la que el cliente compra y el volumen o ticket promedio por mes. Para este caso de clasificación de clientes es un ejercicio que no pretende se utilice la herramienta al pie de la letra, la misma debe ser ajustada de acuerdo a lo que determine el especialista en la administración comercial de la empresa, y pretende al igual que en el primer

caso abrir la posibilidad de tomar como partida estas ideas y desarrollarlas de una manera más robusta para la organización. **En el tercer caso.....**

14.1 Gestión de tele mercadeo y venta cruzada

Gestión de Tele mercadeo:

El uso de un guion es esencial y definitivo para la gestión de telemarketing, por lo cual sugerimos el siguiente modelo:

Buen@s (Días - Tardes - Noches) mi nombre es _____ de la empresa DJG Distribuciones, Con quien tengo el gusto?

Se pueden presentar las siguientes respuestas:

1. ¿Con quién quiere hablar?

Esta respuesta busca identificar si la persona que llama tiene el dato de contacto de la persona con quien desea hablar, si cuenta con esta información es importante darlo para que lo comuniquen de manera inmediata.

De lo contrario usted solicita que lo comuniquen con alguna área específica. El éxito en esta opción es preguntar rápidamente el nombre de la persona encargada del área de:

_____.

En cuanto logre confirmar el nombre, debe apuntarlo y alimentar con ello la base de datos, ya que esto permitirá optimizar tiempo en una próxima llamada.

Me comunica con el Sr. _____ por favor

Cuando se menciona directamente el nombre de la persona de nuestro interés se invierte el papel de telefonista.

Lograr empatía con la primera persona de contacto permitirá consultar quien es el contacto del área con la que se desea comunicar, háblele por su nombre, hágala sentir bien. Esta es la parte más importante de la llamada ya que depende del 60% de la prospección.

Cuando logre el contacto con la persona de su interés, se puede dar inicio a la presentación:

Estamos seleccionando empresas del sector construcción para brindarles información sobre nuestros portafolios de productos conformado por Pinturas, disolventes, ferretería y materiales de construcción...

Ejemplo métrico – Gestión Tele mercadeo

GESTION MES - BOGOTA ASESOR 1		GESTION MES - OTRAS CIUDADES ASESOR 2	
No. De Empresas asignadas	280	No. De Empresas asignadas	180
Días de gestión	22	Días de gestión	22
No. De llamadas por cliente	2	No. De llamadas por cliente	2
Total llamadas	560	Total llamadas	360
Tasa de contactabilidad	70%	Tasa de contactabilidad	70%
No. Llamadas efectivas	392	No. Llamadas efectivas	252
Tasa de agendamiento citas	20%	Tasa de agendamiento citas	20%
No. De citas Mes	78	No. De citas Mes	50
No. De citas día	4	No. De citas día	2

Tabla 37 Funnel gestión telefónica clientes. Elaboración Propia

Venta Cruzada:

Cada asesor debe realizar seguimiento a sus clientes asignados en su portafolio; para poder garantizar no solo la prestación de un buen servicio sino realizar una profundización de venta de acuerdo a la necesidad de cada uno de los tipos de clientes.

El ratio de llamadas por cliente debe ser mínimo de 2 llamadas al mes donde se logre un contacto efectivo. Lo que se pretende con esta llamada es generar recurrencia de compra, atender las diferentes necesidades y fortalecer la relación con los clientes.

14.2 Determinación de categoría de cliente

Como se mencionó en la parte de implementación del sistema CRM Segunda fase escogencia de las variables a parametrizar en el sistema hay dos criterios que no se definieron. Por un lado, el concepto de volumen de compras y por otros el de periodicidad, el primero tiene que ver básicamente con la estimación de la cantidad de periodos los cuales el cliente ha sido recurrente en sus compras, el segundo tiene que ver con unos rangos de acuerdo al volumen que compra unificado un cliente dentro del total de un periodo.

Volumen de compras.

Para la estimación de los rangos de volumen de compras se debe analizar cuál es máximo volumen comprado, el mínimo, el promedio e identificar cual es la proporción de la cantidad de clientes que están cercanos a esa cifra. Generalmente algunas empresas tienen a tener una tendencia similar a la regla de Pareto en donde el 20% de los clientes realizan el 80% de las compras, en este caso habría que determinar la proporción de los clientes que están en cada rango para de ese modo establecer si es un rango valido desde el punto de vista de la cantidad de clientes que agrupa. Cabe destacar que esta clasificación se puede llevar a cabo para el mercado global o por otro lado si quiere analizar por segmento habría que hacerlo para cada uno de ellos independiente. Para el siguiente caso se escogieron los siguientes rangos de compras.

Escala Volumen	
Alta	$> 10'000,000$
Medio	$3'000.000 < X < 10'000.000$
Bajo	$500,000 < X < 3'000.000$

Tabla 38 Escala de volumen. Elaboración propia.

Periodicidad de compras

Para estimar los rangos en la periodicidad de compras se debe tener en cuenta de acuerdo al ciclo productivo del cliente los periodos a evaluar. En el siguiente caso se evalúa una periodicidad mensual, es decir con que regularidad compro el cliente de acuerdo a los meses del año.

Escala Peridiosidad	
Alta	≥ 9 meses
Medio	$5 \leq X \leq 8$ meses
Bajo	≤ 4

Tabla 39 Escala de periodicidad. Elaboración propia.

Asignación de pesos cruce dupla volumen - periodicidad

Una vez establecido los rangos para los dos criterios anteriores se procede a darle un peso a la variable que tenga más importancia para la empresa. Para este caso se establece una importancia mayor a la regularidad con la que el cliente compre en la empresa, a que tan fiel es el cliente. El volumen de compras queda en segundo en esta escala de importancia, a grandes rasgos quiere decir que para la empresa es más importante que el cliente compre constantemente a que haga pocas compras y un volumen más alto. Este criterio obedece en este caso a que hay muchos clientes de oportunidad, solo hacen compras cuando su proveedor regular no tiene disponibilidad del material requerido.

Luego se procede a multiplicar las dos escalas de ese modo se sabe cuáles clientes son los que tienen una mayor importancia para la empresa. La visión sobre la herramienta tiene diferentes perspectivas, puede darse el caso que algunos clientes pueda incentivarse de acuerdo a su calificación un mayor nivel de consumo o por otro lado tratar que clientes que no son tan regulares sean más constantes.

		Periodicidad Meses			
		Peso	9	7	5
Volumen	Peso		<u>alta >= 9</u>	<u>media 5 - 8</u>	<u>baja <=4</u>
	8	<u>alta</u>	72	56	40
	6	<u>media</u>	54	42	30
	4	<u>baja</u>	36	28	20

Tabla 40 asignación de pesos dupla periodicidad – volumen. Elaboración propia.

Un complemento a la herramienta se puede utilizar a través de nomenclatura de colores en la cual por medio de reglas en Excel de acuerdo a los rangos establecidos se pinte un color con base a los valores del cliente.

		Total de ventas	
		Valor maximo de ventas	\$ 303,685,840
		Valor minimo de ventas	\$ -

Año	Cantidad de Clientes por Volumen
> 10'000.000	3
>=3'000.000 && < 10'000.000	1
> 0 && < 3'000.000	2
Total de cuentas	6

NIT	NOMBRE	Trim.2		Trim.3			Trim.4			Periodiosidad		Volumen	
		abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic	2016	2016	
8301854788	XXX		\$ 3,375,000	\$ 7,678,448	\$ 14,275,690	\$ 15,916,811	\$ 11,995,346	\$ 35,563,363	\$ 25,126,724	\$ 73,997,772	11	\$ 231,189,503	
8301854782	ZZZ	\$ 2,639,010	\$ 2,424,138	\$ 1,049,828	\$ 1,135,345	\$ 2,375,001	\$ 3,537,932	\$ 2,130,000	\$ 5,637,040	\$ 5,947,846	12	\$ 38,746,426	
8301854785	SSS		\$ 20,000		\$ 15,000		\$ 13,000		\$ 7,000		6	\$ 205,000	
4567891234	QQQ				\$ 2,402,155	\$ 3,156,036			\$ 427,587	\$ 240,518	4	\$ 6,226,296	
7534896123	FFF	\$ 3,215,519	\$ 1,608,277	\$ 2,134,398	\$ 1,866,381	\$ 3,420,950	\$ 2,429,572	\$ 1,163,192	\$ 3,156,468	\$ 2,696,037	12	\$ 27,318,515	
									\$ 100		1	\$ 100	

Imagen 18 Asignación de calificaciones a clientes. Elaboración propia.

14.3 Actualización y adición de funcionalidades de la página Web:

Se identifica una gran oportunidad en el desarrollo de la página Web, esta no solo debe ser una página de consulta general de la empresa, sino que debe servir como herramienta para la generación de leads a través de la implementación de un formulario de captura de datos.

Se sugiere también un chat para la interacción en línea y solución de dudas o inquietudes de los clientes o prospectos ya sea en temas de servicio o que puedan generar nuevas ventas, se recomienda también que la página se adapte a dispositivos móviles y no solo a través de laptop, esto mejora no solo la experiencia sino la velocidad y la tasa de rebote. La página se actualizo pero aún están pendientes varias de las funcionalidades anteriores.

Poder evaluar el customer journey a través de Google analytics, esta fase es muy importante y debe desarrollarse, esta es una exigencia que se debe realizar a la empresa **Diseño y desarrollo RGB Paper** quien desarrollo la página.

14.4 Análisis de la información del software administrativo

A través de la revisión de los reportes del software administrativo se pueden tomar decisiones que impacten el desempeño de las diferentes áreas.

Este permite observar y analizar

- ❖ La participación de líneas de productos sobre el total de ventas,
- ❖ El comportamiento de crecimiento o caída de productos por línea y por canales de ventas.
- ❖ Análisis de comportamiento de los tipos de clientes o segmentos.

15. Bibliografía

Grupo Bancolombia. (Enero de 2018). EMIS. Recuperado el 22 de Febrero de 2018, de Actualización de Proyecciones económicas Colombia Primer trimestre de 2018.: www.emis.com/es

Angarita, O. H. (Diciembre de 2018). Boletín Agora consultorías estadística de secuestro y extorsión en Colombia a Diciembre de 2017. Recuperado el 20 de Mayo de 2018, de Slideshare: <https://es.slideshare.net/donorlan/boletin-agora-consultorias-estadistica-de-secuestro-y-extorsion-en-colombia-a-diciembre-de-2017>

Camacol. (Abril de 2018). Camacol. INFORME DE ACTIVIDAD EDIFICADORA Abril 2018. Recuperado de: <https://camacol.co>

Ministerio de vivienda. (Julio de 2015). Ministerios de vivienda. Colombia Puso en marcha su nueva reglamentación de construcción sostenible. Recuperado el 1 de junio de 2018, de <http://www.minvivienda.gov.co/sala-de-prensa/noticias/2015/julio/colombia-puso-en-marcha-su-nueva-reglamentacion-de-construccion-sostenible>

Emis (abril de 2018). Djg Distribuciones S.A.S. (Colombia) - Financial Statements. Recuperado 10 de mayo de 2018 de: <https://www.emis.com/es>

Dun & Bradstreet.(2018). Country Insight Report Colombia [archivo pdf]. United Kingdom. Recuperado de: www.dnbcountryrisk.com

Camacol. (noviembre de 2017). Tendencias de la construcción economía y coyuntura sectorial. Recuperado mayo 20 de: <https://camacol.co/informacion-economica/tendencias>.
tendencias de la construcción No 11

Comercio electrónico nacional avanza en madurez, pero aún no es suficiente. (4/8/2017).Colombia. Portafolio. Recuperado de <https://www.dinero.com/empresas/articulo/ecommerce-en-colombia-entrevista-con-camara-comercio-electronico/243793>

¿Puede el comercio tradicional evitar que el eCommerce sea su Armageddon?. SEPTIEMBRE 11 DE 2017. Colombia. Portafolio. Recuperado de <http://www.portafolio.co/negocios/comercio-electronico-gana-terreno-al-comercio-tradicional-509591>

En 2022 habría 389 millones de conexiones 5G en el mundo. 10 Sep 2017. Colombia. El espectador. Recuperado de <https://www.elespectador.com/tecnologia/en-2022-habria-389-millones-de-conexiones-5g-en-el-mundo-articulo-712472>

Gomez, Maseri. Sergio (10 de enero de 2018). EE.UU. recomienda a sus ciudadanos no viajar a 17 departamentos de Colombia. Bogotá DC: Portafolio. Recuperado de <http://www.portafolio.co/economia/ciudades-a-las-que-estados-unidos-recomienda-no-viajar-en-colombia-513143>