



UNIVERSIDAD
DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL
PIRHUA

ANÁLISIS DE LA COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA GIAL DISTRIBUCIONES SRL PARA MEJORAS EN LA GESTIÓN

Manuel Peric-Talledo

Piura, septiembre de 2017

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

Máster en Dirección y Gestión Empresarial

Peric, M. (2017). *Análisis de la competitividad de la empresa Gial Distribuciones SRL para mejoras en la gestión* (Trabajo de investigación de Máster en Dirección y Gestión Empresarial). Universidad de Piura. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Máster en Dirección y Gestión Empresarial. Piura, Perú.



Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

[Repositorio institucional PIRHUA – Universidad de Piura](https://repositorio.institucional.pirhua.edu.pe/)

UNIVERSIDAD DE PIURA

Máster en Dirección y Gestión Empresarial

Trabajo de Investigación

*Análisis de la competitividad de la empresa Gial
Distribuciones SRL para mejoras en la gestión*

Manuel Rodrigo Peric Talledo

Piura – Perú

Setiembre de 2017

Asesor: Dr. Álvaro Tresierra Tanaka

Dedicatoria

A Dios y a nuestra Madre Auxiliadora, por concederme salud y guiar mi camino.

A mi familia, por acompañarme en este momento especial de mi vida.

A mi esposa y a mis apreciados profesores, en especial a mi asesor, por su orientación y ayuda en para la realización de esta tesis.

Resumen ejecutivo

El objetivo del presente trabajo que abarca desde el año 2014 hasta mediados de 2015 es proporcionar herramientas que ayuden a mejorar la gestión de competitividad de la empresa Gial Distribuciones SRL, dedicada a la producción de hielo de mesa y de agua mesa. Ubicada en la ciudad de Chiclayo, Gial es una pequeña compañía con capacidad para producir hasta 1.100 kilos de hielo de mesa (en presentación de bolsas de 3kg y 5kg) y 50 bidones de agua (de 20 litros) al día. La empresa es manejada por su gerente general (dueño) y de quien dependen las áreas de distribución, operaciones y comercialización.

Esta investigación se enfoca en el incremento de las ventas del agua de mesa, teniendo en cuenta que el hielo de mesa se encuentra mejor posicionado. Para comprender la situación de Gial Distribuciones en el mercado, se han utilizado como herramientas de análisis las cinco fuerzas de Porter, considerando en un nivel “alto” el poder de los clientes, debido a que existen muchas empresas que ofrecen el mismo producto y no hay una diferenciación marcada entre ellos. Es aquí donde se ve una oportunidad para producir un agua de mesa que se diferencie del resto, ya sea en presentación, disponibilidad, precio o conveniencia.

Otro nivel “alto” es la rivalidad entre los competidores actuales, dado que el producto no presenta mayor diferenciación y existe una amenaza latente de aparición de nuevos competidores.

El análisis de la cadena de valor ha permitido identificar algunas deficiencias en el área de comercialización, pues se carece de personal específico y estas tareas son desempeñadas por los operarios de envasado. Por otro lado, también se observaron falencias en las actividades de apoyo como desarrollo de la tecnología, ya que la empresa no logra mejoras en los procesos de control y de *marketing* del negocio.

En el análisis FODA se puede resaltar como fortaleza la capacidad de producción de hasta 50 bidones de 20 litros diarios, de los cuales se venden 20 bidones, quedando entonces hasta un 60% de la capacidad de producción destinada a cubrir otros mercados. Por otro lado, una debilidad está dada porque la empresa cuenta con una sola unidad de transporte para el reparto del hielo y del agua.

Con respecto al análisis financiero, este muestra una excesiva liquidez y, a la vez, hay un manejo deficiente de las existencias, dado que estas en días de venta llegan casi al año.

Sobre la creación de valor desde la logística, se propone subcontratar la distribución, de tal manera que permita hacer uso de la capacidad ociosa de la planta. El hecho de optar por una fuente externa permitirá obtener menores costos que los que surgirían por generar esa misma actividad dentro de la empresa. Asimismo, se ha evaluado la creación de valor del *marketing* y ventas.

Dentro de los planes de acción, se ve como prioridad mejorar la cobertura de la distribución del agua de mesa, con el fin de lograr la utilización de la capacidad instalada y, por ende, aumentar la rentabilidad, que se ha visto perjudicada por la escasa rotación de activos. Es por ello que se plantea la subcontratación de la distribución que, si bien podría presentar algunos riesgos, sería la estrategia más viable. A su vez, es importante el posicionamiento de la marca, la percepción de la calidad e inocuidad del producto, así como la rapidez en la entrega del mismo.

Por último, se considera importante lograr una mejor gestión financiera de la empresa en lo que respecta a la tesorería, ya que no es recomendable mantener saldos elevados, tanto como mejorar la gestión de sus inventarios, logrando que estos roten más rápido.

Con el fin de mantener la rentabilidad sobre las ventas, debería realizarse un control de los gastos y evitar así su aumento no justificado.

Índice general

Introducción	1
Capítulo 1. Descripción de la empresa	3
1.1. Ubicación	3
1.2. Estructura orgánica.....	3
1.3. Proceso productivo.....	3
Capítulo 2. Análisis y diagnóstico de la empresa	7
2.1. Análisis de la competitividad según el modelo de Porter	7
2.1.1. Amenaza de competidores entrantes	7
2.1.2. Amenaza de productos sustitutos	7
2.1.3. El poder de los proveedores	7
2.1.4. El poder de los clientes	8
2.1.5. Rivalidad entre los competidores actuales	8
2.2. Análisis de la cadena de valor para identificar ventajas competitivas	8
2.2.1. Actividades de valor primarias.....	8
2.2.2. Actividades de valor de apoyo	9
2.3. Análisis FODA.....	10
2.3.1. Fortalezas	10
2.3.2. Oportunidades	10
2.3.3. Debilidades.....	10
2.3.4. Amenazas	10
2.4. Análisis financiero	11
Capítulo 3. Creación de valor y plan de acción	13
3.1. Creación de valor a través de la logística.....	13
3.2. Creación de valor a través del marketing.....	14
3.3. Creación de valor a través de las ventas.....	14
3.4. Planes de acción	15
3.4.1. Plan de marketing.....	15
3.4.2. Plan de logística	16
3.4.3. Plan financiero	17
Conclusiones	19
Bibliografía	21

Índice general

Tabla 1.1: Lista de clientes de Master Ice	4
Tabla 1.2: Lista de clientes de ACQUA +	5
Tabla 2.1: Principales ratios analizados	11
Tabla 3.1: Acciones de marketing	15
Tabla 3.2: Acciones sugeridas	16
Tabla 3.3: Acciones logísticas	16
Tabla 3.4: Acciones sugeridas	16
Tabla 3.5: Resultados	17

Introducción

Los incuestionables avances tecnológicos y el proceso de globalización han abierto nuevos mercados, descentralizado las inversiones y generado otros hábitos de demanda de bienes y servicios que, a su vez, crean nuevos desafíos de competitividad para las empresas peruanas en general y para las mypes en particular.

A partir del año 2006, en América latina se ha incrementado el consumo de bebidas espirituosas como el *whisky*, *vodka*, *chilcanos de pisco*, etc., cuyo auge se vio favorecido por la imagen de alto estatus social que las rodea, acompañado por la variedad y los precios relativamente asequibles de las marcas más comerciales¹. En el Perú, el aumento del consumo de los tragos cortos en el sector socioeconómico C creció considerablemente, lo que ha contribuido a que concentre el 55% del mercado de licores importados en el país². Alex Peric, propietario de la empresa Gial Distribuciones SRL, fue testigo de dicho crecimiento trabajando en este rubro durante tres años en la ciudad de Chiclayo.

Generalmente, las bebidas espirituosas se consumen con hielo y, aprovechando esta tendencia como oportunidad de negocio, Peric decidió constituirse en una compañía productora y comercializadora de hielo de mesa. Más tarde, usando la tecnología de su planta, empezó a producir agua de mesa, atendiendo al *boom* mundial por el consumo de agua purificada³ que se ha producido en los últimos quince años. El Perú no es ajeno a esta demanda, pues en el año 2001 se consumieron 78 millones de litros de agua envasada y el 2010 cerró con un consumo de 400 millones de litros. Prácticamente, puede decirse que el negocio del agua creció más del 400%⁴.

El auge en el consumo de estos productos ha desembocado en la formación de nuevas mypes dedicadas a este rubro⁴. Sin embargo, muchas de ellas enfrentan una serie de obstáculos que limitan su supervivencia; para salvaguardarse del fracaso deben desarrollar estrategias específicas de corto y largo plazo, teniendo en cuenta que iniciar una pequeña empresa involucra un nivel de riesgo y sus probabilidades de superar el año de actividad son bajas⁵.

¹<http://www.industrialimenticia.com//articles/86724-informe-anual-de-bebidas-2013>.

²La Prensa, entrevista del 5 de junio de 2013 a Matias Jullian, gerente de *marketing* de Pernod Richard.

³ http://www.inaes.gob.mx/doctos/pdf/guia_empresaial/hielo_y_agua.pdf.

⁴ <http://acerosmaquinasperu.blogspot.com/2011/11/planta-ensavadora-de-agua-de-mesa.html>.

⁴ <http://acerosmaquinasperu.blogspot.com/2011/11/planta-ensavadora-de-agua-de-mesa.html>.

⁵ Perú21, 20 de mayo 2013, Sociedad Peruana de Pyme.

El desarrollo de este estudio tiene como objetivo realizar un análisis de la competitividad de la empresa Gial Distribuciones, que permitirá mejorar la gestión en aras de lograr el buen desenvolvimiento y la permanencia de esta empresa en el mercado.

Como base metodológica se ha empleado, inicialmente, la exploratoria, que ha permitido elaborar un diagnóstico claro de la situación actual de la empresa y de las propuestas de mejora. Asimismo, se ha recurrido a los siguientes métodos de análisis: las cinco fuerzas de Porter, la cadena de valor, el análisis FODA y el análisis de la situación financiera. Para la obtención de información se usó la revisión de fuentes secundarias. Definidas las propuestas de mejora, se ha utilizado investigación concluyente que ha posibilitado definir criterios de selección para escoger las propuestas más viables y desarrollarlas con mayor profundidad, concluyendo con un plan estratégico de acción.

Capítulo 1

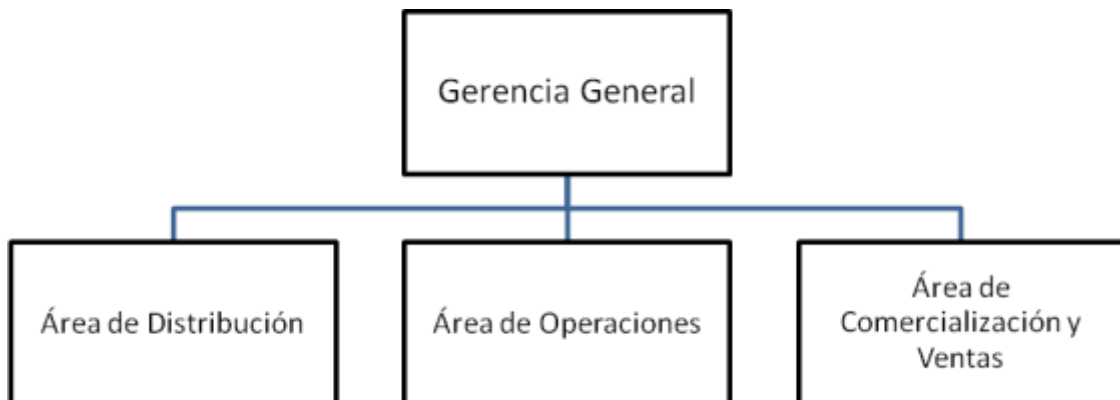
Descripción de la empresa

1.1. Ubicación

La empresa Gial Distribuciones SRL funciona en Av. Las Américas, Mza. D, Lote 53, Chiclayo, Lambayeque.

1.2. Estructura orgánica

Gial Distribuciones SRL es una pequeña empresa, capaz de producir al día hasta 1.100 kilos de hielo y 50 bidones de agua de 20 litros; su personal está conformado por cuatro trabajadores, distribuidos de la siguiente manera:



1.3. Proceso productivo

Gial Distribuciones, se dedica a la fabricación de hielo de mesa en bolsas de 3 y 5kg, así como agua embotellada en bidones de 20 litros. Constituida en mayo del año 2013 por los señores Alex Peric Talledo y Gibran Herrera Odar, la empresa nació por iniciativa de uno de los propietarios, cuyo acercamiento a locales nocturnos le hizo ver que el aumento de consumo de bebidas espirituosas creaba una oportunidad para el servicio de hielo de mesa, ya que por su alto grado de alcohol estos tragos requieren de hielo a fin de favorecer la digestión. (Las Tablas 1.1 y 1.2 presentan un listado de los compradores de agua de mesa y hielo).

La empresa se creó con capital propio, producto de ahorros y compensaciones laborales como bonos o utilidades, que fueron invertidos en el negocio.

Tabla 1.1: Lista de clientes de Master Ice

Nombre comercial	Razón social	Hielo	Medida	Periodicidad
Grifo Balta y Bolognesi	Vanessa J. Coronel Neira	220	3kg	Semanal
Séptima	Séptima Resto Bar SAC	200	3kg	Semanal
Night	Inversiones Night Perú EIRL	170	3kg	Semanal
Petro Perú	Lidia Susana Neira de Coronel	150	3kg	Semanal
Martini	Inversiones Almape SCRL	120	3kg	Semanal
Rústica	Franquicias Nacionales SAC	110	3kg	Semanal
D'Pulpa Pinos	Corporación Meruchiclayo EIRL	100	3kg	Semanal
La Taberna	La Taberna Distribuciones SAC	90	3kg	Semanal
El Potrero	El Potrero Restaurant Criollo EIRL	70	3kg	Semanal
La Cava	Corporación La Taberna SAC	60	3kg	Semanal
Don Benny	Baguetería Snack Don Benny EIRL	45	3kg	Semanal
El Kango	K&C Internacional SAC	45	3kg	Semanal
Pisco Bar	Inversiones Makiro EIRL	40	3kg	Semanal
Tavos Karaoke	Edward Chinchay Troncos	40	3kg	Semanal
Tavos Grifo	Elsa Antonia Palacios Jiménez	40	3kg	Semanal
Toño Bar	Toño Bar	35	3kg	Semanal
Toño J.L.O.	Toño J.L.O.	35	3kg	Semanal
El Beirut	Restaurant Turístico Beirut SAC	30	3kg	Semanal
Tavitos Musas	Negocios y Bares del Águila EIRL	30	3kg	Semanal
D'Pulpa Dulantos	Soluciones Gastronómicas Escalante SAC	30	3kg	Semanal
Tavos Disco	Tavos Disco	30	3kg	Semanal
Viña del Mar	Viña del Mar	30	3kg	Semanal
Polita	Waldir Ventura Tantarico	30	3kg	Semanal
El Rancho	Compañía de Restaurantes y Alimentos SAC	25	3kg	Semanal
Grifo San Antonio	Grifo San Antonio EIRL	20	3kg	Semanal
La Parra	Restaurant Tallo Verde SAC	20	3kg	Semanal
Anaconda	Importadora Internacional Tokman Rosenberg SAC	20	3kg	Semanal
Paradise	Paradise	20	3kg	Semanal
Terra Bar	Terra Bar SAC	15	3kg	Semanal
Hotel Musas	Inversiones Mardavid SCRL	10	3kg	Semanal
Choloques	Servicios Sumaq SAC	10	3kg	Semanal
D'Pulpa J.L.O.	Escalante Velarde Luzvi	10	3kg	Semanal
Jenny	Jenny	10	3kg	Semanal
El Warike	El Warike Resto Grill SRL	7	3kg	Semanal
Terra Jockey	Terra Resto Bar SAC	6	3kg	Semanal
Tradiciones	Restaurant Turístico Tradiciones SAC	6	3kg	Semanal
Mi Carmencita	Mi Carmencita	6	3kg	Semanal
La Tía Julia	La Tía Julia Norteña EIRL	5	3kg	Semanal
El Murike	Servicios e Inversiones Gastronómicas EIRL	3	3kg	Semanal

Fuente. Elaboración propia.

Tabla 1.2: Lista de clientes de ACQUA +

Nombre comercial	Razón social	Agua	Medida	Periodicidad
Grifo San Antonio	Grifo San Antonio EIRL	30	Bidones	Quincenal
Toro	Termoconstrucciones SRL	20	Bidones	Quincenal
Naylamp	Destilería Naylamp EIRL	12	Bidones	Quincenal
Scotia	Scotiabank	5	Bidones	Quincenal
Blue Garden	Blue Garden Recepciones SAC	4	Bidones	Quincenal
Interbank	Interbank	4	Bidones	Quincenal
Supemsa	Supemsa	3	Bidones	Quincenal
Cecilia Paz	Cecilia Paz Producciones EIRL	2	Bidones	Quincenal
Prima AFP	Prima AFP	2	Bidones	Quincenal
Estudio Torres	Legal Assistance Chiclayo SAC	2	Bidones	Quincenal
Estación Rock	Jaime Wilfredo Pérez Falen	1	Bidón	Quincenal
Martini	Inversiones Almape SCRL	1	Bidón	Quincenal
4HMotors	4H Motors EIRL	1	Bidón	Quincenal
Café España	Café España	1	Bidón	Quincenal
Computrock	Computrock	1	Bidón	Quincenal
Dial	Servicios y Representaciones Dial SRL	1	Bidón	Quincenal

Fuente. Elaboración propia.

Capítulo 2

Análisis y diagnóstico de la empresa

2.1. Análisis de la competitividad según el modelo de Porter

2.1.1. Amenaza de competidores entrantes

La amenaza de competidores entrantes es **MEDIA**, pues cualquier persona puede incursionar en este negocio por su producción simple y el relativamente fácil acceso a la materia prima (el agua). Sin embargo, los costos por el consumo de energía y las maquinarias son muy altos; además, para lograr menores costos de producción y, por lo tanto, precios competitivos y márgenes de utilidad altos, se necesita producir este bien a escala industrial.

2.1.2. Amenaza de productos sustitutos

Se considera que la amenaza de productos sustitutos es **MEDIA** para el caso del agua embotellada, pues puede ser fácilmente reemplazada por otras bebidas como gaseosas, jugos, carbonatadas y otras bebidas varias envasadas, denominadas “ligeras”. Sin embargo, no representa una amenaza alta, pues el agua sigue siendo considerada como el producto más sano y natural para la hidratación. En lo que respecta al hielo, la amenaza es **BAJA**, pues no existen productos que puedan sustituir al hielo, y la marca se encuentra mejor posicionada.

2.1.3. El poder de los proveedores

Gial tiene como proveedora a la empresa Epsel SA, que es la prestadora del servicio de agua pública en Chiclayo y, mientras Gial Distribuciones esté al día en el pago mensual de su recibo, Epsel continuará suministrándole agua.

El poder de los proveedores es **BAJO**, ya que la existencia de una serie de empresas que ofrecen productos y servicios similares hace que no haya abastecedores críticos o exclusivos. Debido a que el agua se obtiene de una red pública, el poder del proveedor es mayor, pero aun así el suministro no podría ser cortado o interrumpido si se cumple mensualmente con los pagos correspondientes, por lo que de igual manera se considera que los proveedores aún tienen un poder **BAJO**.

2.1.4. El poder de los clientes

Se considera que el poder de los compradores es **ALTO**, debido a que existen muchas empresas que ofrecen el mismo producto y no hay una diferenciación marcada entre ellos; por lo tanto, el costo de cambio del comprador de una marca hacia otra es muy bajo y la fidelización hacia una marca determinada es difícil. La compra generalmente se basa en la disponibilidad, ubicación, y comodidad para realizarla. Por esto, se considera que el poder de los compradores/clientes es **ALTO**. Es aquí donde se ve una oportunidad para crear un producto que difiera del resto, ya sea en presentación, disponibilidad, precio o conveniencia.

2.1.5. Rivalidad entre los competidores actuales

La rivalidad entre los competidores de este tipo de empresas es **ALTA**, ya que el producto no presenta mayor diferenciación; es por eso que la mayoría de las empresas de este rubro luchan por obtener mayores beneficios pero al mismo tiempo por mantener precios similares.

El análisis de la competitividad a través del modelo de Porter muestra que existe una amenaza latente de aparición de nuevos competidores. Asimismo, se determinó que no existe una gran diferenciación entre los productos de Gial y los de otras empresas del mismo rubro, lo que permite concluir que la rivalidad entre los competidores es alta.

2.2. Análisis de la cadena de valor para identificar ventajas competitivas

Una cadena de valor es una herramienta de gran utilidad para examinar en forma sistemática todas las actividades que la empresa desarrolla para diseñar, producir, llevar al mercado y sostener los productos, en términos de calidad, valor y garantía. También es útil para ver y evaluar la forma en que interactúan esas actividades⁶.

2.2.1. Actividades de valor primarias

a. Logística interna

- ✓ Programación diaria de las atenciones que se van a realizar en los diferentes sitios (casas, bares, discotecas, restaurantes, etcétera).
- ✓ Los clientes realizan su pedido de hielo o agua vía telefónica.
- ✓ Integración de información con proveedores para contar en tiempo exacto con el inventario mínimo de bidones, etiquetas, tapas y bolsas de hielo.
- ✓ Control de ventas diarias mediante plantilla o *kardex*.

b. Operaciones

- ✓ Reducción de índices de defectos de calidad a través de un proceso de control de calidad de estricto cumplimiento y nivel.
- ✓ Proceso de almacenaje de hielo y llenado de recipientes de agua, que incluye lavado, desinfección, llenado y sellado de los bidones.

⁶ Guillermo Guerra, 2002. El agronegocio y la empresa agropecuaria frente al siglo XXI.

- c. Logística externa**
- ✓ El proceso de distribución y reparto se realiza según la programación del día.
 - ✓ La distribución es realizada con vehículo propio y la cobranza es efectuada por el chofer de la unidad móvil.
- d. Mercadotecnia y ventas**
- ✓ La empresa presenta muchas deficiencias en esta área, pues no cuenta con un buen sistema de promoción, no tiene segmentada a su clientela y no posee estrategias de diferenciación.
 - ✓ No existe personal específico para publicidad, promoción y fuerza de ventas. Estas tareas son realizadas por los operarios de envasado.
- e. Servicio**
- ✓ El dueño de la empresa llama a sus clientes para comprobar su satisfacción con el producto.

2.2.2. Actividades de valor de apoyo

- a. Abastecimiento**
- Existe un cuidadoso control de los envases comprados, ya que de esto depende, en gran parte, que el producto se adquiera o no en los comercios; la apariencia siempre es importante. Para ello se efectúan controles periódicos de los envases enviados a la planta de producción.
- b. Desarrollo de tecnología**
- La empresa no desarrolla ninguna actividad para lograr mejoras en los procesos de control y de *marketing* del negocio. No cuenta con el personal idóneo que se encargue de estudiar las tendencias del mercado.
- c. Administración de recursos humanos**
- Las actividades de búsqueda, contratación y entrenamiento del personal son realizadas por el dueño de la empresa.
- d. Infraestructura**
- ✓ La empresa cuenta con una planta en el distrito de Chiclayo, cuya maquinaria es 100% acero inoxidable.
 - ✓ Para los temas contables se contrata a un estudio particular.
 - ✓ Las actividades relacionadas con el planeamiento y la dirección general la realizan los dueños de la empresa.
 - ✓ Las máquinas de hielo tienen una capacidad de producción de hasta 1.100 kilos de hielo diario, lo que permite cubrir el 100% de la demanda.
 - ✓ La planta de agua tiene una capacidad de producción de hasta 50 bidones diarios de 20 litros.

El análisis de la cadena de valor permitió identificar ciertas deficiencias en actividades primarias en el área de mercadotecnia y ventas, pues no existe personal específico para estas tareas que son desempeñadas por los operarios de envasado.

Por otro lado, también se observó deficiencia en las actividades de apoyo, específicamente en el desarrollo de tecnología, ya que la empresa no realiza ningún tipo de actividad para lograr mejoras en los procesos de control y de *marketing*.

2.3. Análisis FODA

Hablaremos de las dos unidades de negocio: agua de mesa, con su marca Aqua+, y hielo de mesa, Master Ice, en su presentación en bolsas de 3 y 5kg.

2.3.1. Fortalezas

- ✓ Hielo Master Ice es elaborado en una planta 100% de acero inoxidable, garantizando la salubridad e higiene en su proceso de fabricación.
- ✓ Master Ice cuenta con tres máquinas productoras de hielo que le permiten una capacidad de producción de hasta 1.100 kilos diarios de hielo⁷, con los que puede cubrir al 100% su demanda.
- ✓ La planta de agua de mesa tiene una capacidad de producción de hasta 50 bidones de 20 litros diarios, de los cuales solo se venden 20 bidones; es decir que aún queda un 60% de la capacidad de producción para cubrir otros mercados.
- ✓ La empresa cuenta con una cámara frigorífica para el hielo con una capacidad de almacenaje de 550 bolsas de 3kg cada una; es decir 1.650kg. La cámara conserva las bolsas de hielo en buenas condiciones mientras se realizan los repartos.
- ✓ Se encuentran en constante reinversión, renovando activos, congeladoras, jabs portabolsas de hielo.
- ✓ Buenas relaciones con los proveedores de equipos de fabricación de hielo para contar con soporte técnico.

2.3.2. Oportunidades

- ✓ La región de Chiclayo consume 12.000 bidones de agua al mes, de los cuales Aqua+ tiene solo el 5%⁸.
- ✓ Reforzar las ventas de agua adquiriendo una segunda unidad de reparto, redirigir las zonas de reparto, asignando a cada unidad una carterera.

2.3.3. Debilidades

- ✓ Tiene una sola unidad de transporte para el reparto de hielo y agua.
- ✓ No cuenta con soporte técnico en la localidad de Chiclayo, y ante una dificultad —como un desperfecto en los equipos— el personal debe viajar de Lima para solucionar el problema.

2.3.4. Amenazas

- ✓ El riesgo de nuevos competidores en el negocio de hielo y agua de mesa.
- ✓ Las regulaciones del Estado: la ordenanza municipal 016-2015 regula la venta de bebidas alcohólicas en discotecas, *pubs*, *peñas*, *videopubs*, casinos, karaokes

⁷<http://www.torrey.com.mx> – <http://www.scotsman-espana.es>

⁸ Entrevista realizada a Alex Peric, socio de Gial Distribuciones, 30 de julio de 2015.

y todo local que brinde espectáculos, prohibiendo el expendio de licor fuera del horario de 7 p.m. a 2 a.m. Master Ice se ve afectado con esta ordenanza, ya que muchos de sus clientes son locales nocturnos que se verán obligados a cerrar sus puertas o al menos a dejar de vender bebidas alcohólicas —que en su gran mayoría necesitan de hielo—⁹.

- ✓ Guerra de precios con algún competidor nuevo o actual.

2.4. Análisis financiero

El análisis financiero muestra que la empresa tiene una excesiva liquidez. En media, el 17% del activo total es caja y equivalentes de efectivo. Además, el ratio de liquidez ácida para el último año es cercano a 2, lo que resultaría desmesurado, pues la caja puede cubrir prácticamente el doble de los pasivos de corto plazo.

Por el lado de la gestión de existencia, al parecer no existe un manejo eficiente, dado que las existencias en días de venta llegan casi al año. Si bien esto puede deberse al deseo de mantener un inventario de seguridad, el margen previsto parecería excesivo.

En cuanto a la rentabilidad, se observa un deterioro en el rendimiento económico de la empresa, pues el ROA pasa del 52% al 31%. Al revisar las causas se concluye que esta disminución se debe por un lado al deterioro del margen sobre ventas (pasa de 57% a 45% debido al aumento de costos y gastos) y, por otro, a la menor rotación del activo en general (de 0,92 a 0,67). Lo anterior puede deberse, en parte, al activo circulante en abundancia.

En conclusión, la empresa debería realizar una mejor gestión de su tesorería, ya que no es recomendable mantener saldos en exceso. A su vez, debe mejorar la gestión de sus inventarios, logrando que estos roten más rápido. Con el fin de mantener la rentabilidad sobre ventas, debería realizarse un control de los gastos, de tal manera que se evite un aumento no justificado de los mismos, lo que conduciría a un deterioro en la rentabilidad económica de la empresa. La Tabla 2.1 muestra un resumen de los principales ratios analizados.

Tabla 2.1: Principales ratios analizados*

ROA	52,31%	30,57%
Margen (utilidad operativa/ventas)	57,05%	45,42%
Rotación (ventas/activos)	0,92	0,67
Liquidez general	2,78	4,25
Liquidez ácida	1,17	1,96
Rotación de existencias	0,94	1,04
Existencia en días de venta	382	346

* No se ha analizado la solvencia de la empresa, ya que no presenta deudas financieras.

Elaboración del autor.

⁹http://elcomercio.pe/peru/lambayeque/chiclayo-desde-manana-solo-se-vendera-licor-hasta-2-m-noticia-1822890?ref=flujo_tags_40196&ft=nota_1&e=titulo

Capítulo 3

Creación de valor y plan de acción

Teniendo en cuenta que el hielo de mesa se encuentra mejor posicionado, las acciones de creación de valor se enfocan en el agua de mesa.

El agua de mesa tiene mayor potencial, ya que es un producto que se consume diariamente en muchos hogares, ya sea como bebida o empleado en la cocina para preparar los alimentos; es un producto vital, mientras que el consumo del hielo de mesa está más asociado al consumo de licor y su demanda aumenta mayormente los fines de semana. El transporte de los bidones de agua de mesa no requiere de un vehículo especial (cámara), lo cual facilita subcontratar su distribución.

Además, la rentabilidad del agua de mesa es mejor que la del hielo. Tomando como base el uso de energía, Gial Distribuciones tiene un consumo mensual de 4.000kw, de los cuales el 85% corresponde a la elaboración de hielo y el 15% a la fabricación de agua.

3.1. Creación de valor a través de la logística

Mediante el análisis de la empresa y con un enfoque en la logística externa, se pudo observar que no hay especialización para llegar a los diferentes puntos de venta. Esto obliga a considerar la subcontratación (*outsourcing*) de distribuidores que se especializan en entregar productos a domicilio, en negocios pequeños y tiendas de barrio. En este caso, la subcontratación implica expandir el canal de distribución; el hecho de optar por una fuente externa permitirá obtener menores costos que los que surgirían por generar esa misma actividad dentro de la empresa.

Alex Peric, socio de Gial Distribuciones, manifiesta que la planta tiene una capacidad de producción de hasta 50 bidones diarios, de los cuales solo se colocan 20; es decir, queda todavía un 60% de capacidad de producción por atender. Es por esto que la propuesta de contratar a terceros para la distribución permitirá hacer uso de esa capacidad de planta ociosa.

Se pueden mencionar tres distribuidoras importantes como: Mas gas, Cavyma y Servigas, que abastecen de gas zonas como Ferreñafe, Olmos y Monsefú, en donde se concentra una fuerte demanda de agua y hielo que aún no ha sido satisfecha¹⁰, razón por la cual cabría la posibilidad de trabajar con estas firmas en la distribución de agua de mesa.

¹⁰ Entrevista realizada a Alex Peric, socio de Gial Distribuciones, 30 de julio de 2015.

El primer paso sería plantearles la propuesta y determinar con cuál de ellas se trabajará. Con la empresa seleccionada se firmará un contrato de intermediación comercial de exclusividad unilateral pero con variantes, estableciendo que la empresa distribuidora no podrá comprar a otras empresas productos de la misma clase que los de Gial Distribuidores. Sin embargo, esta última sí podrá vender sus productos, de forma directa, en el territorio del distribuidor.

La empresa distribuidora contratada, ganará mediante un sistema basado en comisiones; se trata de un porcentaje directo del 20% del valor del producto vendido. Es decir que Gial entrega el bidón a S/8.- y el distribuidor lo vende a S/10.-.

3. 2. Creación de valor a través del *marketing*

Se busca el desarrollo de un producto que demuestre alta calidad y pureza para un mercado ya establecido y con posibilidad de ingresar en nichos aún no explorados.

Como estrategia de fidelización, la empresa pretende brindar tarjetas de puntos. Esta tarjeta permite el registro de los puntos por las compras realizadas. De acuerdo a la cantidad de puntos acumulados, el cliente se hará acreedor a un descuento en su próxima compra.

Se realizará publicidad a través de las redes sociales, mediante la creación de una cuenta y una *fanpage* en Facebook, enlazadas con el sitio web de la empresa, reuniendo la mayor cantidad de amigos posibles para difundir el producto.

Además, se contratarán los servicios de una agencia publicitaria encargada de elaborar volantes publicitarios que capturen la atención del público. Este tipo de publicidad debe contar con ciertas características específicas: campañas atractivas e informativas que lleven a la marca a obtener beneficios.

Otra estrategia se llevará a cabo mediante la contratación de personal de preventas no especializado, que impulse el producto mediante la entrega de volantes en la vía pública y puerta a puerta.

Asimismo, se brindará un servicio de postventa que permitirá verificar con llamadas telefónicas y encuestas el grado de satisfacción del cliente con el producto adquirido. Este cliente se convertirá en una fuente de referencias que se traducirán en más ventas.

3. 3. Creación de valor a través de las ventas

Considerando que en este tipo de producto no existe mayor diferenciación y que la empresa posee amplia capacidad productiva, y teniendo en cuenta la gran capacidad de planta ociosa, puede considerarse una estrategia de diferenciación a través de la atención y el trato al cliente: marcar la diferencia en la forma de brindar el servicio, priorizando el tiempo de respuesta que se da a los clientes. La coordinación y seguimiento de la persona que atiende el pedido y el repartidor es clave para garantizar la satisfacción del comprador.

Otro punto a considerar es la buena presentación del bidón de agua y, sobre todo, que llegue al consumidor en perfectas condiciones (sin rajaduras, con la etiqueta bien puesta, total inocuidad del producto). Si bien el agua cuenta con todos los controles de calidad

necesarios, es importante que la percepción de inocuidad sea la adecuada.

Se llegará a los clientes a través de distribuidores y las ventas se realizarán por distintos canales (bodegas, comercios pequeños y domicilios). Se eligió llegar al cliente a través de distribuidores porque ellos poseen clientes fidelizados, conocen los canales y cuentan con la experiencia y el conocimiento necesarios para llevar el producto hasta los puntos de venta.

3.4. Planes de acción

En una organización, un plan de acción es una herramienta que brinda la seguridad de que lo que se espera del negocio se concreta. Apunta a describir cómo se implementarán las estrategias que llevarán a alcanzar cada objetivo; tanto el planteamiento de los distintos pasos que refuercen la acción como los cambios que deban introducirse para llegar a las metas propuestas.

3.4.1. Plan de marketing

a. Objetivos

- Desarrollar campañas de publicidad para mejorar el conocimiento de la marca.
- Fidelizar a los clientes actuales para incrementar su volumen de compra.
- Focalizar la atención en el mercado individual.

b. Acciones comerciales

La Tabla 3.1 muestra una serie de acciones de *marketing* que permitirán alcanzar los objetivos planteados anteriormente.

Tabla 3.1: Acciones de *marketing*

Actividad	Inversión (S/.)	Veces al año	Inversión anual (S/.)
Publicidad radial	150	6	900
Promoción: volantes	1.200	2	2.400
Registro de unidad de reparto	2.000	1	2.000
Plan de fidelización	1.300	3	3.900

Fuente. Elaboración propia.

c. Acciones sugeridas

En la Tabla 3.2 se presentan las acciones sugeridas con el fin de implementar las operaciones comerciales previstas:

Tabla 3.2: Acciones sugeridas*

Actividad	Acción	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Publicidad	Elección de emisora												
	Definición de <i>spot</i>												
Promoción	Volanteo												
	Entrega de <i>merchandising</i>												
Fidelización	Encuestas de satisfacción del cliente												
	Tarjeta de puntos												
Registro	Grabado del logo en unidad móvil												

* Algunas de las acciones detalladas serán realizadas por una empresa de publicidad.

Elaboración del autor.

3.4.2. Plan de logística

a. Objetivos

- Llegar a diferentes puntos de venta a través de la subcontratación de la distribución.
- Optimizar la distribución con un programa de redirección de rutas que permita la atención oportuna de los pedidos.
- Llevar una adecuada gestión informatizada.

b. Acciones logísticas

En la Tabla 3.3 se describe una serie de acciones que permitirán alcanzar los objetivos planteados anteriormente.

Tabla 3.3: Acciones logísticas

Actividades	Inversión (S/.)	Veces al año	Inversión anual (S/.)
Subcontratación de la distribución	0	312	0
Implementación del sistema informatizado.	500	1	500

Fuente. Elaboración propia.

c. Acciones sugeridas

Las acciones sugeridas para concretar las operaciones logísticas se detallan en la Tabla 3.4, presentada a continuación.

Tabla 3.4: Acciones sugeridas

Acciones logísticas	Acciones sugeridas	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Subcontratación de la distribución	Evaluación de distribuidores												
	Selección del distribuidor												
	Acuerdos de comisión por intermediación												
	Distribución												
Implementación del sistema informatizado	Evaluación del sistema informatizado												
	Verificar la respuesta oportuna a clientes												

Fuente. Elaboración propia.

3.4.3. Plan financiero

Objetivos

- Mejorar el manejo de tesorería.
- Mejorar la rotación de existencias.
- Mejorar el margen económico y la rentabilidad sobre ventas.

La empresa debe enriquecer su gestión de tesorería; para esto es indispensable elaborar un flujo de caja que permita determinar las necesidades reales y el momento de las mismas a fin de evitar excesos de liquidez sostenidos.

En el plan financiero también se indicó que la gestión de existencias debería mejorarse. Esta falencia quizás se deba a que el principal problema de la empresa radica en que no está cubriendo adecuadamente el mercado en el rubro del agua: la capacidad productiva es de 50 bidones diarios y se trabajan, en promedio, 26 días al mes, lo que implica que la producción mensual asciende a 1.300 bidones de agua; sin embargo, en base a la entrevista realizada al propietario de la firma se obtuvo el dato de que el promedio de ventas diarias es de 16 bidones. Por eso, con una mejora en la distribución y tomando como base el mes de junio de 2015, se propone lograr un incremento mensual de las ventas en un 10%, llegando a cubrir en un año el 100% de la capacidad productiva. Asimismo, teniendo en cuenta que el precio del bidón del agua, incluido el IGV, es de S/10.-, se planea incrementar los ingresos por venta de agua a través de las estrategias de *marketing* propuestas en el presente trabajo, cuyos resultados se exponen en la Tabla 3.5.

Tabla 3.5: Resultados

	Mes base	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
	jun-15	jul-15	ago-15	sep-15	oct-15	nov-15	dic-15	ene-16	feb-16	mar-16	abr-16	may-16	jun-16
Producción diaria	16	18	19	21	23	26	28	31	34	38	41	46	50
Precio con IGV	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
Total ingresos/día	160	176	194	213	234	258	283	312	343	377	415	457	502
Días trabajados/mes	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26
Ingresos mensuales	4.160	4.576	5.034	5.537	6.091	6.700	7.370	8.107	8.917	9.809	10.790	11.869	13.056

Fuente. Elaboración propia.

Con el fin de mejorar o por lo menos mantener la rentabilidad económica es importante realizar una adecuada gestión de los costos y gastos, por un lado, y por otro tener un apropiado volumen de ventas que permitan la “dilución” de estos gastos. En el último año se ha podido ver un aumento en el costo de ventas y en los gastos operativos, lo que habría que reducir para evitar deterioros en los márgenes.

Conclusiones

Este estudio abarcó el período comprendido entre el año 2014 y el primer semestre de 2015. El análisis realizado muestra como prioridad mejorar la cobertura de la distribución de agua en bidón, con el fin de lograr la utilización de la capacidad instalada y así aumentar la rentabilidad, que se ha visto afectada por el deterioro en la rotación de los activos. Para conseguirlo, será necesaria la subcontratación de la distribución —si bien tiene algunos riesgos, por ahora parece ser la estrategia más viable—.

También es importante lograr, de manera paulatina, un mejor conocimiento y posicionamiento de la marca. Con este fin se propone una serie de acciones comerciales. Considerando que el agua es una genérico, se apuesta por estrategias relacionadas con la mejora en la percepción de la calidad e inocuidad del producto, así como en el tiempo de entrega del mismo.

Además, se considera oportuno un mejor manejo financiero de la empresa en lo referente a la gestión de tesorería, ya que al parecer la caja que actualmente mantiene la empresa es excesiva, lo que finalmente supone tener efectivo “ocioso”. Similar mejora debería realizarse con el control de inventarios, dado que actualmente alcanzan un volumen semejante a un año de costo de ventas. Las medidas mencionadas en cuanto a la distribución ayudarán también en la gestión financiera.

Bibliografía

Guerra, Guillermo (2002). El agronegocio y la empresa agropecuaria frente al siglo XXI.

La Prensa (2013). Entrevista a Matias Jullian, gerente de *marketing* de Pernod Richard, 5 de junio.

Peric Talledo, Manuel (2015). Entrevista a Alex Peric, socio de Gial Distribuciones SRL, 30 de julio.

Peric Talledo, Manuel (2015). Entrevista a Alex Peric, socio de Gial Distribuciones SRL, 30 de julio.

Perú21 (2013). Sociedad Peruana de Pyme, 20 de mayo.

Páginas Web

http://www.inaes.gob.mx/doctos/pdf/guia_empresaial/hielo_y_agua.pdf.

<http://acerosmaquinasperu.blogspot.com/2011/11/planta-ensadora-de-agua-de-mesa.html>

<http://acerosmaquinasperu.blogspot.com/2011/11/planta-ensadora-de-agua-de-mesa.html>

http://elcomercio.pe/peru/lambayeque/chiclayo-desde-manana-solo-se-vendera-licor-hasta-2-m-noticia-1822890?ref=flujo_tags_40196&ft=nota_1&e=titulo

<http://www.industrialimenticia.com//articles/86724-informe-anual-de-bebidas-2013>.

<http://www.torrey.com.mx> – <http://www.scotsman-espana.es>