

MAESTRIA EN ADMINISTRACION
UNIVERSIDAD DEL VALLE

Alineación de los procesos internos del departamento de Planeación de Compras con la Estrategia Corporativa de la empresa Decorceramica

Trabajo de grado para optar por título de: Magister de Administración

Diana Marcela Rosero Rodríguez
Código: 1000907

Director:
Benjamín Betancourt
Administrador de Empresas- Magister en Administración de Empresas
12/05/2012

Formulación del alineamiento estratégico del área de Planeación de compras con la estrategia corporativa de la empresa Decorceramica, con base en el Cuadro de Mando Integral, para el periodo 2012-2015

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

Autor:

ROSERO	RODRÍGUEZ	DIANA	MARCELA
Primer Apellido	Segundo Apellido	Nombre	

Título:

Alineación de los procesos internos del Departamento de Planeación de Compras con la Estrategia Corporativa de la empresa Decorceramica

Descriptores, Materias o
Temas que trata la Tesis:

Cuadro de Mando Integral (CMI), Mapa Estratégico, Análisis Sectorial Cadena de Abastecimiento, Políticas de Inventario, Clasificación ABC, Reabastecimiento de Inventario.

Nota de aceptación

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Santiago de Cali, 14 de Mayo de 2012.

“Doy gracias a Dios por estar iluminándome en cada etapa de mi vida y a las personas más maravillosas que tengo a mi lado; mi esposo por su amor, paciencia y apoyo, mis padres por su soporte y comprensión y a mis hermanos por su incondicionalidad. Dedicado a ellos y a todas las personas que han estado a mi lado durante este recorrido.”

Diana Marcela Rosero R.

Resumen

El Cuadro de Mando Integral (CMI) es una herramienta de Administración que permite integrar la estrategia corporativa con la propia operación. Este es un estudio de tipo exploratorio y descriptivo donde se lleva a cabo una formulación estrategia por medio del CMI, en uno de los departamentos más críticos de una empresa, el de Planeación de Compras quien se encarga de administrar los inventarios de producto terminado. La empresa bajo estudio es Colombiana con 20 años de experiencia, dedicada a la comercialización de acabados de construcción que importa en promedio mensual 173 contenedores los cuales provienen de Lejano Oriente, México y de países de Europa y América, por lo que la empresa requiere mantener altos niveles de inventarios de seguridad para poder suplir la demanda y por los tiempos de entrega de los proveedores, los cuales oscilan entre dos y cinco meses. Sin embargo los inventarios de la empresa se caracterizan por tener demasiados productos de los que no se vende y tener muchos agotados de lo que si se vende.

Aunque la compañía tiene elaborado su plan estratégico, se realizó un análisis del entorno en el que esta actúa, para entender la estrategia de la empresa y tener claridad sobre lo que el área bajo estudio debe hacer para estar en concordancia con el plan estratégico. A partir de esto se estableció una estrategia para el área de Planeación de Compras, que traduce en términos operativos lo que el departamento debe hacer para cumplir con esta estrategia, con base en esto se desarrollo el Mapa Estratégico en el cual se establecieron una serie de objetivos estratégicos que se conectaron a través de relaciones causales, estos fueron planteados bajo cuatro perspectivas: financiera, cliente, interna y de aprendizaje y crecimiento. A partir de esto se construyó el Cuadro de Mando Integral del área, donde quedaron establecidos para cada perspectiva su indicador, el objetivo a llegar y las iniciativas a tomar para alcanzar el resultado deseado.

Palabras Claves: Cuadro de Mando Integral, Mapa Estratégico, Análisis Sectorial Cadena de Abastecimiento, Políticas de Inventario, Clasificación ABC, Reabastecimiento de inventario.

Contenido

Resumen.....	5
Introducción	14
1 Metodología	19
1.1 Problema de investigación	19
1.2 Justificación	21
1.3 Objetivos	22
1.3.1 Objetivo General	22
1.3.2 Objetivos específicos.....	22
1.4 Marco referencial.....	23
1.4.1 Marco Teórico: Antecedentes del Cuadro de Mando Integral	23
1.4.2 Modelo del Cuadro de Mando Integral.....	26
1.4.3 Mapa Estratégico.....	29
1.4.4 La estrategia	31
1.4.5 Perspectivas del Mapa Estratégico	32
1.4.6 Traducir la estrategia en acciones.....	38
1.4.7 Análisis del Sector	43
1.5 Cadena de Abastecimiento	49
1.6 Sistema de Clasificación ABC.....	53
1.7 Clasificación de los inventarios de acuerdo a su funcionalidad	57
1.7.1 Políticas de inventarios	57
1.8 Metodología	58
1.9 Tipo de Estudio.....	61
1.10 Método.....	62

2	Identificación e historia de la empresa Decorceramica	65
2.1	Referente Histórico de la Empresa.....	65
2.2	Características Generales	66
2.2.1	Productos	66
2.2.2	Segmentos del mercado atendidos por la empresa	68
2.2.3	Tamaño.....	68
2.3	Rasgos Generales	71
2.3.1	Ámbito Nacional.....	71
2.3.2	Ámbito Internacional.....	71
3	Análisis Sectorial.....	72
3.1	Presentación del Sector.....	72
3.2	El Diamante Competitivo	75
3.2.1	Análisis de cada uno de los elementos del Diamante	75
3.3	Cinco Fuerzas Competitivas	93
3.3.1	Rivalidad competitiva actual	93
3.3.2	Amenazas de competencias futuras	95
3.3.3	Compradores del sector	97
3.3.4	Poder de Negociación de los proveedores.....	99
3.3.5	Amenazas de sustitutos del sector.....	100
3.3.6	Elaboración cuadro de las Cinco Fuerzas	102
4	Direccionamiento Estrategia de la empresa Decorceramica	103
4.1	Análisis DOFA	103
4.2	Formulación del direccionamiento estratégico de la empresa Decorceramica.	106
4.2.1	Direccionamiento estratégico de la empresa	106
4.2.2	Organigrama de Decorceramica.....	108

4.2.3	La Estrategia Corporativa	109
4.2.4	Objetivos Claves del 2012	111
4.3	Direccionamiento estratégico del Área de Planeación de Compras	112
4.3.1	Área de Planeación de Compras	112
4.4.1	Objetivos del Área de Planeación de Compras	115
4.4.2	Mapa Estratégico del área de Planeación de Compras.....	117
5	Perspectiva Interna	122
5.1	Proceso de Compras Internacionales.....	123
5.2	Compras Nacionales.....	131
5.3	Objetivos del Área de Planeación de Compras desde la Perspectiva Interna.....	134
5.4	Medidas de los Objetivos Establecidos por Planeación de Compras desde la Perspectiva Interna	135
5.5	Metas de los Objetivos Establecidos por Planeación de Compras desde la Perspectiva Interna	136
5.6	Iniciativas a tomar para lograr los objetivos establecidos desde la Perspectiva Interna de Planeación de Compras.....	137
6	Perspectiva Cliente.....	139
6.1	Objetivos de Planeación de Compras bajo la Perspectiva de Cliente	145
6.2	Medidas de los Objetivos Establecidos por Planeación de Compras bajo la Perspectiva de Cliente	145
6.3	Metas de los Objetivos Establecidos por Planeación de Compras bajo la Perspectiva de Cliente	146
6.4	Iniciativas a tomar para lograr los objetivos establecidos desde la Perspectiva de Cliente por Planeación de Compras	147
7	Perspectiva Financiera	150
7.1	Objetivos de Planeación de Compras bajo la Perspectiva de Financiera.....	155
7.2	Medidas de los Objetivos Establecidos por Planeación de Compras bajo la Perspectiva Financiera	156

7.3	Metas de los Objetivos Establecidos por Planeación de Compras bajo la Perspectiva de Financiera	156
7.4	Iniciativas a tomar para lograr los objetivos establecidos desde la Perspectiva de financiera por Planeación de Compras	159
8	Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	161
8.1	Objetivos de Planeación de Compras bajo la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento. 168	
8.2	Medidas de los Objetivos Establecidos por Planeación de Compras bajo la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	168
8.3	Metas de los Objetivos Establecidos por Planeación de Compras bajo la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.	170
8.4	Iniciativas a tomar para lograr los objetivos establecidos desde la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	171
9	Cuadro de Mando Integral de Planeación de Compras	173
10	Conclusiones y Recomendaciones	175
11	Bibliografía	177

Tabla de Figuras

Figura 1 Traducir una misión a resultados buscados	30
Figura 2 Estructura de un Mapa Estratégicos.....	32
Figura 3 Mapa Estratégico alineando los activos intangibles con la estrategia Corporativa	39
Figura 4 Cuadro de Mando Integral.....	40
Figura 5 Perspectivas del BSC para alcanzar los objetivos.	41
Figura 6 Modelo del Diamante Competitivo de Porter.....	46
Figura 7 Modelo de las cinco fuerzas.....	48
Figura 8 Cadena de Abastecimiento de un Supermercado.....	50
Figura 9 Variabilidad en incremento de la Demanda.....	51
Figura 10 Comportamiento del Porcentaje de ventas anuales con respecto al porcentaje de items.....	54
Figura 11 Portafolio de Productos de Decorceramica	67
Figura 12 Cadena de Abastecimiento Decorceramica	70
Figura 13 Cadena Genérica del Sector Cerámico	79
Figura 14 Esquemas de distribución	82
Figura 15 Cadena de Valor del Clúster de la Construcción.....	84
Figura 16 Cadena productiva Sector Revestimientos Cerámicos	91
Figura 17 Diamante Competitivo.....	92
Figura 18 Cadena Productiva de la Cerámica	99
Figura 19 Las Cinco Fuerzas del Sector Cerámico	102
Figura 20 Organigrama Decorceramica.....	108
Figura 21. Posicionamiento Estratégico Decorceramica	109
Figura 22 Cadena de Valor Decorceramica.....	113

Figura 23 Área de Planeación de Compras	114
Figura 24 <i>Mapa Estratégico de Planeación de Compras</i>	120
Figura 25 ¿Quiénes intervienen?.....	125
Figura 26 Flujo del proceso de Planeación de Compras Internacionales	127
Figura 27 Flujo de procesos de Compras Nacionales.....	132
Figura 28 Disponibilidad Total Compañía	136
Figura 29 Rotación de Inventario (Meses)	136
Figura 30 Cumplimiento de Pedidos por Importación.....	147
Figura 31 Objetivos de las perspectivas de Planeación de Compras.....	173

Listado de Tablas

Tabla 1 Ejemplo de SKU organizado por % de Ventas.....	54
Tabla 2 Listado de empresas de dedicadas a la producción de revestimiento Cerámico y productos sustitutos.	74
Tabla 3 Listado de empresas de dedicadas a la comercialización de revestimiento Cerámico y productos sustitutos.....	74
Tabla 4 Matriz DOFA	104
Tabla 5 Debilidades y Fortalezas de Planeación de Compras	134
Tabla 6 Metas de Objetivos estratégicos de Planeación de Compras, Perspectiva Interna	137
Tabla 7 Perspectiva Interna de Planeación de Compras.....	138
Tabla 8 Matriz de Segmentación del Mercado de Decorceramica.....	140
Tabla 9 Matriz de nuevos productos	143
Tabla 10 Caracterización de los clientes.....	144
Tabla 11 Metas de Objetivos estratégicos de Planeación de Compras, Perspectiva Cliente	147
Tabla 12 Perspectiva de Cliente de Planeación de Compras	149
Tabla 13 Estado de Resultados de la empresa Decorceramica.....	151
Tabla 14 Balance General Decorceramica	152
Tabla 15 Indicadores Financieros Decorceramica.....	153
Tabla 16 Cantidad de contenedores importados por Decorceramica.....	157
Tabla 17 Gastos de Nacionalización.....	158
Tabla 18 Tiempo de Nacionalización 2011	158

Tabla 19 Metas de Objetivos estratégicos de Planeación de Compras, Perspectiva Financiera	159
Tabla 20 Perspectiva Financiera de Planeación de Compras	160
Tabla 21 Falencias de los activos intangibles de Decorceramica	164
Tabla 22 Evaluación de Proveedores	167
Tabla 23 Metas de Objetivos estratégicos de Planeación de Compras, Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.	170
Tabla 24 Perspectiva de Aprendizaje y de Crecimiento de Planeación de Compras	172
Tabla 25 CMI Planeación de Compras	174

Introducción

Actualmente las organizaciones están inmersas en un ambiente competitivo por lo que es un factor decisivo estar al ritmo de los cambios para lograr el éxito, es así como la competencia se convierte en uno de los principios fundamentales que forma parte de la cultura de la dirección de empresas. Entender el entorno es indispensable para las organizaciones, puesto que esto le permite identificar oportunidades o amenazas y de esta forma elaborar estrategias que le otorguen ventajas competitivas. (Betancourt, 2010)

Sin embargo el llevar a cabo las estrategias implica alinear todas las parte de la organización hacia un objetivo y estos cambios no se llevan a cabo de forma satisfactoria si no van acompañados de cambios en los comportamientos de los individuos que componen la organización, es así como las empresas una vez tengan establecidas sus estrategias deben buscar mecanismos que le permiten alinear todos sus subsistemas para lograr o llegar hacia el objetivo propuesto.

Las formas clásicas de dirigir a las organizaciones basadas en el análisis y optimización de cada una de sus áreas funcionales han perdido vigencia y han surgido enfoques de dirección sistémicos, que se centran en alinear el funcionamiento de todas las partes que conforman lo organización de tal manera que sea satisfactorio para cada parte involucrada. El control total de la calidad, la dirección de los objetivos, el mercadeo y la logística, constituyen, bajo maneras y campos diferentes, por medio de métodos de gestión a integrar de forma sistémica (Parada Gutiérrez, 2009).

La alineación de los procesos de las compañías incluye la incorporación de un nuevo sistema de medición, por muchos años estas mediciones se realizaron por medio de indicadores financieros enfocados en retornos de la inversión y en las ganancias que se obtienen por acción, sin embargo estas mediciones pueden ser engañosas puesto que pueden dar falsas señales de mejoras y de innovaciones en las actividades. Estas mediciones funcionaron por mucho tiempo en la era industrial, pero actualmente las empresas y los investigadores han comprendido que estos controles deben permitir identificar y poner toda la atención en las áreas críticas de la compañía.

Es así como el Balanced Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral (CMI) surgió como un complemento de las mediciones financieras, puesto que también

se enfocan en las mediciones operacionales orientadas en la satisfacción del cliente, el mejoramiento de los procesos, la innovación y el mejoramiento de las actividades de la organización, puesto que las medidas operacionales son las que conllevan al futuro desempeño financiero de la compañía (Kaplan & Norton, 1992).

Para muchas organizaciones sin importar el sector al que corresponden, el control y la coordinación de los flujos de información, materia prima, materiales, etc., desde los proveedores hasta el cliente final es un gran problema de importancia estratégica, porque involucra realizar altas inversiones, dentro de estas inversiones esta la generación de inventarios, para dar respuesta oportuna a los requerimientos de los clientes, es así como un adecuado control de inventarios, puede generar una ventaja competitiva y las decisiones que se tomen sobre este tema deben estar alineadas con otros departamentos de la empresa como por ejemplo: compras, producción y mercadeo. Sin embargo uno de los principales problemas del control de inventarios es encontrar un balance que permita mitigar el conflicto que se pueda presentar entre las metas de las diferentes áreas de la empresa.

Los inventarios son necesarios por dos importantes razones por un lado por las economías de escala las cuales hoy en día son factores determinante para reducir costos y por el otro por la incertidumbre que se maneja en el suministro de materia prima, con la demanda de los productos, los tiempos de entrega en producción y transporte, lo cual exige la creación de inventarios de seguridad. Es así como el control de inventarios es uno de los más complejos problemas en las cadenas de abastecimientos, es muy común escuchar en la organizaciones decir, sin importar que tipo de empresas sean “***Siempre tenemos demasiado de lo que no se vende o consume, y muchos agotados de lo que sí se vende o consume***”, la razón principal del mantenimiento de inventarios en cualquier empresa son las fluctuaciones aleatorias de demanda y de los tiempos de reposición (lead time). Los inventarios también surgen del desfase existente entre la demanda de los consumidores y la producción o suministro de dichos productos (Vidal Holguín, 2002).

La creciente necesidad de las empresas de reducir costos y de mejorar el nivel de respuesta a sus clientes las han obligado a reevaluar su sistema de gestión de inventarios, el cual no puede trabajar aisladamente de otras áreas de la empresa puesto que la definición de este tipo de sistemas de inventario abarca decisiones de planeación de producción, costos logísticos, confrontaciones con los requerimientos del área de mercadeo, etc (de Vries, 2007). Bajo esta perspectiva las empresas deben buscar metodologías que les permitan manejar su inventarios de

de forma congruente a la estrategia corporativa y el Cuadro de Mando Integral permite realizar una estrategia completamente proactiva en el corto y el largo plazo.

Es importante tener en cuenta que todos los ítems de una compañía no pueden ser tratados con el mismo nivel de detalle, puesto que el Principio de Pareto se presenta con mucha frecuencia, donde alrededor del 20% de los ítems generan aproximadamente el 80% de las ventas anuales de la empresa, por lo que los métodos de control y análisis que se apliquen deben estar relacionados con la respectiva importancia económica de los productos.

Es así como las empresas deben buscar sistemas que le permitan establecer políticas que les ayuden a balancear su niveles de inventarios de tal manera que puedan dar respuestas a las estrategias de la compañía y permitan liberar capital en inventarios de producto de lento movimiento y distribuirlos en inventarios de seguridad de ítems con alta variabilidad.

La clasificación ABC permite establecer prioridades de administración de inventarios y diferenciar los sistema de control para cada categoría puesto que no todos los ítems pueden ser tratados de la misma manera (Vidal Holguín, 2002); habitualmente esta clasificación se realiza a partir de una variable o parámetro cuantificable. Cabe resaltar que la implementación de estrategias en la gestión de inventario en una organización requiere ser incorporada en un sistema de medición que se ajuste a la visión y a la estrategia de la empresa de tal forma que permita hacer un seguimiento, identificar en que se está fallando y realizar las respectivas mejoras.

Este estudio se llevo a cabo en una empresa Colombiana importadora de acabos de construcción, que importo durante el 2011 en promedio mensual 173 contenedores del los cuales un 52% provino de Lejano Oriente, 42% de México y el restante de otros países de Europa y América, por lo que la empresa requiere mantener altos niveles de inventarios de seguridad para poder suplir la demanda y más aun teniendo en cuenta que el lead time (tiempo de entrega) de los proveedores oscila entre dos y cinco meses.

Mensualmente durante el 2010 Decorceramica importo en promedio mensual 152 contenedores que se direccionaban a las respectivas bodegas de la empresa bajo estudio o se entregan directamente a los clientes, sin embargo para el 2011 se llego a importar la cantidad más alta a lo largo de la trayectoria de la empresa 280 contenedores. Sin embargo la empresa no estaba preparada en recurso físico y

humano para esta cantidad de carga, por lo que se vio terriblemente afectada puesto que no solo incurrió en excesivos sobrecostos sino también en altos niveles de incumplimiento en la promesa de entrega de los productos a los clientes (56%).

Por medio de este trabajo de investigación se formulo el alineamiento de los procesos del área de Planeación de Compras de la empresa Decorceramica con la estrategia corporativa con base en el Cuadro de Mando Integral (BSC) para el periodo 2012-2015, este estudio se enfoco en esta área por ser una de las más críticas para la compañía, puesto que actualmente en vez de ir en la misma dirección está generando excesivos niveles de inventario de producto de lenta rotación y disminuyendo la competitividad de la empresa debido a que no está dando respuesta al crecimiento de ventas (38%), ni a la eficiencia operacional que tiene establecido la compañía, debido a que no está garantizando la disponibilidad de inventario requerida para dar respuesta a los requerimientos de los clientes.

Actualmente la empresa presenta un gran desbalance en sus niveles de inventarios de producto terminado, este inventario durante el 2011 estuvo avaluado aproximadamente en \$ 24.300.000.00 y tan solo el 43% de este está conformado por los productos que le generan el 80% de las ventas, un 19% de este inventario corresponde a producto no activo. Lo que ha generado un alto incumplimiento en la promesa de entrega a los clientes.

Siendo el área de Planeación de Compras una de las áreas críticas dentro de la empresa bajo estudio, puesto que esta es la que garantiza los inventarios de producto terminado de la compañía, se estableció un modelo de planeación y gestión que alinee sus procesos con la estrategia corporativa, esta alineación se efectuó por medio del Cuadro de Mando Integral (BSC) debido a que este es un modelo de gestión que traduce la estrategia en objetivos relacionados, medidos a través de indicadores y ligados a unos planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización, por medio de un sistema coherente de elementos como mapas estratégicos, asignación de recursos y evaluaciones de desempeño.

Aunque la compañía ya tiene elaborado su plan estratégico, se realizo un análisis del entorno en el que esta actúa, para entender la estrategia de la empresa y tener más claridad sobre lo que el área bajo estudio debe hacer para estar en concordancia con el plan estratégico. A partir de esto se estableció una estrategia para el área de Planeación de Compras, que traduce en términos operativos lo que el departamento debe hacer para cumplir con esta estrategia, es decir para

alinearse sus procesos, con base en esto se desarrolló el mapa estratégico en el cual se establecieron una serie de objetivos estratégicos que se conectaron a través de relaciones causales, estos fueron planteados bajo cuatro perspectivas:

1. Perspectiva Financiera.
2. Perspectiva del Cliente.
3. Perspectiva Interna.
4. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

Este Mapa Estratégico permitió valorar la importancia de cada objetivo estratégico y ayudó a englobarlos y priorizarlos, además generó un gran aprendizaje del trabajo en equipo y se espera a futuro que propicie una cultura basada en resultados que ligue a las personas y los procesos con las características exclusivas de la estrategia corporativa. Esto permitirá al área de Planeación de Compras actuar con base a la estrategia corporativa y crear su respectivo Cuadro de Mando Integral, donde quedan establecidos para cada perspectiva su indicador, el objetivo a llegar y las iniciativas a tomar para alcanzar el resultado deseado.

1 Metodología

1.1 *Problema de investigación*

El estudio que se desarrollo es de un caso real de una empresa colombiana importadora de acabos de construcción, la cual presenta un gran desbalance en sus inventarios de producto terminado, puesto que este inventario esta avaluado aproximadamente en \$ 24.300.000.00 y tan solo el 43% de este está conformado por los productos que le generan el 80% de sus ventas, un 19% de este inventario corresponde a producto no activo, es decir producto que se tiene hasta agotar inventario y del cual no se hace ordenes de reposición.

Es así como se puede ver la alta inversión que tiene la compañía en productos de lento movimiento, lo cual no solo repercute en incurrir en altos costos sino también en dejar de invertir dinero en inventario de productos de mayor rotación, lo que ha ocasionado un alto nivel de incumplimiento (56%) a los clientes en cuanto a las promesas de entrega; generando una disminución en la rentabilidad de la compañía.

La empresa importo durante el 2011 en promedio 173 contenedores mensuales del los cuales un 52% provinieron de Lejano Oriente, 42% de México y el restante de otros países de Europa y América. Decorceramica requiere mantener altos inventarios de seguridad para poder suplir la demanda y más aun teniendo en cuenta que el lead time de los proveedores oscila entre dos y cuatro meses.

El portafolio de la empresa consta de aproximadamente 7,500 referencias, de las cuales 2.488 corresponde a ítems que están activos, es decir que aun se les sigue haciendo ordenes de reposición. En promedio mensual 359 de los ítems activos hacen el 80% de la venta.

Es así como una formulación estratégica permitirá alinear los procesos del área de Planeación de Compras con la estrategia corporativa de la empresa. Para este caso se hizo uso de una herramienta de administración de empresas conocida como el Cuadro de Mando Integral, la cual permitió medir la estrategia propuesta para el departamento de Planeación de Compras en términos de la visión y estrategia de la compañía, para de esta forma lograr responder a las metas de desarrollo integral que tiene estipulada la empresa entre las cuales están; crecimiento de ventas, rentabilidad y eficiencia operativa.

Además le permitirá al área actuar en concordancia a la propuesta de valor que se realice a los clientes, para lo cual se identificaron los procesos críticos del área de Planeación de Compras, que afectan directamente al cliente y se centraron los esfuerzos en el mejoramiento de estos, sin embargo este mejoramiento solo se lograra si se los activos intangibles alcancen niveles de resultados cada vez más altos, que permitan la generación de una cultura basada en resultados que ligue a todas las personas del área y a sus procesos con las características exclusivas de la estrategia corporativa.

La pregunta de investigación que se busca responder con este estudio es:

¿Qué elementos y factores se deben considerar en el alineamiento estratégico de los procesos del departamento de Planeación de Compras con la estrategia corporativa de la empresa Decorceramica?

Uno de los procesos claves en la empresa bajo estudio es la Planeación de Compras, puesto que por ser una empresa comercializadora e importadora requiere manejar altos inventarios de seguridad y para ello debe realizar una adecuada planeación de reabastecimiento de inventario que garantice un oportuno cumplimiento a las promesas de entrega de los clientes.

Esta planeación es un factor determinante para garantizar la fidelidad de los clientes y facilitar la incorporación de nuevos. Teniendo en cuenta que uno de los principales objetivos corporativos está enfocado en incrementar las ventas en un 35%, llegar a nuevos segmentos de mercado, y tener una eficiencia operacional, la empresa requiere que el departamento de Planeación de Compras alinee sus procesos a esta estrategia corporativa con el fin de que garantice un nivel de inventario que pueda dar respuesta a estos objetivos.

La empresa a mediados del 2011 conto con un nivel de cumplimiento de promesa de entrega a sus clientes de tan solo 44% y la disponibilidad de inventario de sus productos de alta rotación fue de no más de 4 meses cuando el lead time (tiempo que transcurre entre el momento que se efectúa la orden de compra al proveedor hasta que el producto llega a puerto nacional) de estos productos puede oscilar entre 4 y 5, además de tener una gran inversión de dinero (19% del inventario) en producto no activo de lento movimiento.

Esto refleja como el departamento de Planeación de Compras al comportarse de esta forma esta en detrimento de la estrategia corporativa, por lo que se requiere

buscar alternativas que mejoren la disponibilidad de inventario y ayuden a establecer metodologías que permitan evaluar si estas nuevas estrategias están acordes a la estrategia corporativa.

1.2 Justificación

Uno de los procesos claves en la empresa bajo estudio es la Planeación de Compras, puesto que por ser una empresa comercializadora e importadora requiere manejar altos inventarios de seguridad y para ello debe realizar una adecuada planeación de reabastecimiento de inventario que garantice un oportuno cumplimiento a las promesas de entrega de los clientes.

Esta planeación es un factor determinante para garantizar la fidelidad de los clientes y facilitar la incorporación de nuevos. Teniendo en cuenta que uno de los principales objetivos corporativos está enfocado en incrementar las ventas en un 35%, llegar a nuevos segmentos de mercado y ser eficientes en los procesos. La empresa requiere que el departamento de Planeación de Compras alinee sus procesos a esta estrategia corporativa con el fin de que garantice un nivel de inventario que pueda dar respuesta a estos objetivos.

Durante el 2011 la empresa en algunos meses presento un nivel de cumplimiento de promesa de entrega a sus clientes de tan solo 44% y la disponibilidad de inventario de sus productos de alta rotación fue de no más de 4 meses cuando el lead time (tiempo que transcurre entre el momento que se efectúa la orden de compra al proveedor hasta que el producto llega a puerto nacional) de estos productos puede oscilar entre 4 y 5, además de tener una gran inversión de dinero (19% del inventario) en producto no activo de lento movimiento.

Esto refleja como el departamento de Planeación de Compras al comportarse de esta forma esta en detrimento de la estrategia corporativa, por lo que requiere buscar alternativas que mejoren la disponibilidad de inventario de mayor rotación y la rotación de los lento movimiento. Estas alternativas deben establecer metodologías que permitan evaluar si estas nuevas estrategias están acordes a la estrategia corporativa.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo General

Formular el alineamiento estratégico del área de Planeación de Compras de la empresa Decorceramica con su estrategia corporativa, con base en el Cuadro de Mando Integral, para el periodo 2012-2015.

1.3.2 Objetivos específicos

- Formulación del Direccionamiento Estratégico de la empresa Decorceramica: visión, misión, valores corporativos, propuesta de valor, objetivos corporativos, estrategias y planes de acción.
- Alinear los procesos del área de Planeación de Compras con base al direccionamiento estratégico de la compañía, creando un mapa estratégico de tal forma que describa y comunique la estrategia del área bajo estudio.
- Establecimiento de la perspectiva interna para identificar y mejorar los procesos críticos del área de Planeación de Compras, los cuales garantizan el cumplimiento de la propuesta de valor del cliente.
- Establecimiento de la perspectiva del cliente donde se establece como el área aporta a la propuesta de valor del cliente que tiene establecida la empresa, donde se determinan los segmentos del mercado a los que va dirigida la empresa y la forma en que Planeación de Compras atiende sus requerimientos.
- Establecimiento de la perspectiva financiera del proceso de abastecimiento de inventarios, que permita seleccionar el objetivo y la estrategia que abarque el éxito a largo plazo de este proceso, garantizando su excelencia operativa en términos financieros.
- Establecimiento de perspectiva de aprendizaje y crecimiento, la cual permitirá identificar los activos intangibles necesarios para que los procesos del área de Planeación de Compras y las relaciones con los clientes alcancen niveles de resultados cada vez más altos, de tal manera que se asegure la capacidad de

adaptación y renovación a largo plazo de área bajo estudio y propicie una generación de una cultura basada en los resultados que ligue al personal y los procesos del área a las características exclusivas de la estrategia corporativa.

1.4 Marco referencial

1.4.1 Marco Teórico: Antecedentes del Cuadro de Mando Integral

Durante los últimos cien años ha surgido una serie de modelos de medición de desempeño de las organizaciones entre los cuales se puede encontrar los siguientes; modelo de Du Pont basado en indicadores financieros (Anderson & McAdam, 2004), la Matriz de Gestión PMS (Sistema de medidas desempeño) (Keegan, Eiler, & Jones, 1989), el Prisma del Desempeño (Kennerley & Neely, 2000), el Cuadro de Mando Integral de Kaplan y Norton (Kaplan & Norton, 1992) y la pirámide del rendimiento (Lynch & Cross, 1991).

Según Neely (2005), el modelo del Cuadro de Mando Integral (BSC) de Kaplan y Norton sigue siendo el más referenciado en la literatura y en la mayoría de los otros marcos, aunque desde 1992 ha tenido algunas críticas y el PMS fue propuesto antes del BSC y también incorporaba indicadores no financieros, el BSC fue el primero en configurar los indicadores en un marco de relación causal que mostraba la relación entre una gama de factores causales y sus resultados financieros correspondientes (Norreklit, 2000).

En este sentido, el BSC se compone de cuatro dimensiones principales que se basan en la estrategia corporativa, todas concadenadas para lograr el objetivo de la empresa. La dimensión de aprendizaje y crecimiento influye en la eficiencia de los procesos del negocio que su vez, promueven la satisfacción del cliente, la cual se traduce en el cumplimiento del objetivo financiero que tradicionalmente se centra en la maximización del beneficio.

El BSC hace mucho énfasis en los fuertes vínculos con la estrategia (Kaplan & Norton, Creacion de Mapa Estrategicos, 2001) y ha pasado de ser una herramienta de medición a una implementación de la estrategia que se basa en la gestión de los activos intangibles en la economía de innovación. Sus autores afirman que este modelo se puede llevar a cabo en todo tipo de organizaciones tanto públicas como privadas (Kaplan & Norton, 2001,2004).

Sin embargo existen algunas críticas sobre la aplicación del BSC en el sector público una de ellas es que aunque el BSC se enfoca en los grupos de interés de

la compañía, no tiene en cuenta las expectativas de los otros grupos de interés que hacen parte de una empresa pública. Otra limitación es que no vincula los objetivos de todos los grupos de interés a la operación local y no tiene en cuenta la influencia de poder que se ejerce sobre algunos de los grupos de interés, por lo que a la alta gerencia del sector público se le dificulta la aplicación del BSC, por que requiere alinear los objetivos del gobierno central con la prestación de servicios locales (Sartorius, Tropill, & Eitzen, 2010).

Por otro lado la supuesta relación lineal entre las cuatro dimensiones del BSC no es tan clara ni tan simple en una empresa pública donde incorpora mayor cantidad de grupos de interés. En este sentido el tradicional BSC ignora el desfase entre procesos determinantes de los resultados y los resultados, así como también la causalidad inversa y las complejas relaciones de interdependencia. Por último, los conflictos por las expectativas contradictorias de los grupos de interés tienden a generar el desarrollo de mediciones excesivamente complejas que incluyen una sobrecarga de medidas de desempeño (Sartorius, Tropill, & Eitzen, 2010).

Una de las características fundamentales del BSC es la combinación de indicadores financieros y no financieros, aunque ésta es una característica importante, no quiere decir que sea la más relevante. A principios de este siglo y durante la revolución del scientific management, ingenieros en empresas innovadoras habían desarrollado tableros de control que combinaban indicadores financieros y no financieros, es así como el Cuadro de Mando es algo que ha existido desde los orígenes de la dirección y administración de empresas, es decir es una idea con cien años de antigüedad.

Durante los años sesenta sobre todo en Francia se puso de moda utilizar una herramienta llamada Tablero de control, el cual incorporaba en un documento diversos indicadores para el control financiero de la empresa. Con el paso del tiempo, esta herramienta ha evolucionado y combina no sólo indicadores financieros, sino también indicadores no financieros que permiten controlar los diferentes procesos del negocio. La idea de utilizar un conjunto de indicadores para obtener información de gestión es un antecedente que recoge el BSC (Davila, 1999).

En Estados Unidos, y también en la década de los sesenta, General Electric desarrolló un Tablero de Control para hacer el seguimiento de los procesos de la empresa. A partir de ocho áreas claves de resultados, que incluían temas como rentabilidad, cuota de mercado, formación o responsabilidad pública. General Electric definía indicadores para hacer el seguimiento y controlar la consecución

de objetivos tanto a corto como a largo plazo. El BSC también recoge la idea de utilizar indicadores que realicen el seguimiento de la estrategia de una empresa. En conclusión, se podría señalar que el BSC actual recoge ideas que ya existían alrededor del concepto de tablero de control, sin embargo el BSC supera este concepto.

Por otra parte, cabe precisar que el concepto ha evolucionado mucho desde su primera formulación en 1992, cuando se definía como: un conjunto de indicadores que proporcionan a la alta dirección una visión comprensiva del negocio, por ser una herramienta de gestión que traduce la estrategia de la empresa en un conjunto coherente de indicadores, de esta manera se puede observar que existe una relación íntima entre la estrategia de la empresa y el Cuadro de Mando Integral, puesto que este conjunto coherente de indicadores está anclado en los objetivos estratégicos de la empresa (Davila, 1999).

La idea de utilizar indicadores tanto financieros como no financieros tiene al menos cien años, y la idea de combinarlos para hacer el seguimiento de los procesos estratégicos tiene casi la misma edad que el concepto de estrategia, es decir, 40 años.

El actual Tablero de Control se diferencia de sus antecesores por la selección de indicadores. Las formulaciones más recientes del Tablero de Control aconsejan combinar indicadores financieros y no financieros, pero no aportan ningún criterio sobre cómo elegirlos. El Tablero de Control deja que cada directivo escoja los que considere más convenientes según su propia intuición y experiencia. Si bien se trata de un método sencillo, tiene el inconveniente de que depende del acierto del directivo, que además no cuenta con ningún mapa de trabajo para guiar su intuición.

El Cuadro de Mando Integral (BSC) ofrece un método más estructurado de selección de indicadores y esto le concede más versatilidad dentro de la gestión de la empresa, es aquí donde se encuentra en verdad la gran aportación del BCS. Tanto es así, que en éste resulta tan importante conocer qué modelo de negocio reflejan los indicadores, como entenderlos en sí mismos. Los indicadores financieros son instrumentos limitados porque sólo explican lo que ha pasado y, por tanto, sólo permiten una gestión reactiva en lugar de una proactiva. Para poder gestionar por delante de la información financiera, los directivos necesitan algo más que indicadores financieros, necesitan indicadores no financieros que además adelanten lo que más tarde reflejan los indicadores financieros (Davila, 1999).

A diferencia del Tablero de Control donde la selección se basaba en la intuición, en el BSC la selección de indicadores es anterior al desarrollo de un modelo de negocio con relaciones causa-efecto. Sólo después se pueden seleccionar los indicadores que conformarán la herramienta de gestión. El BSC requiere, en primer lugar, que los directivos analicen el mercado y la estrategia para construir un modelo de negocio que refleje las interrelaciones entre los diferentes componentes del negocio. Una vez que lo han construido, los directivos utilizan este modelo como mapa para seleccionar los indicadores del BSC (Davila, 1999).

Importantes empresas privadas y públicas de los sectores de manufactura, construcción y servicios, han utilizado el BSC con diferentes grados de profundidad. Entre los mismos se puede mencionar a PEMEX, PVSA, PETROBRAS, Citigroup, MOBIL, CIGNA, SHEL, SKANDIA, CANTV, MOVISTAR, Chemical Bank, Citibank, Unibanco (Brazil), entre otros. Sin duda alguna, los conceptos fundamentales del BSC tienen una lógica que convence inmediatamente, cuando se discuten en cualquier audiencia del mundo corporativo, pero su implantación y mantenimiento no son sencillos. Es indispensable del compromiso del más alto nivel del negocio que desee implantarlo, para poder asegurar no solo el éxito de la implantación del sistema, sino su vigencia en el tiempo, mediante su permanente actualización (Sanchez Martorelli, 2007).

1.4.2 Modelo del Cuadro de Mando Integral

Existen muchos modelos de gestión organizacional (Planeación Estratégica, Cuadro de Mando Integral, Gestión del Conocimiento, Gestión del Talento, Gestión de la Calidad, Gestión de Competencias, Capital Intelectual y Siete eses) que buscan alinear los recursos humanos y la gestión organizacional manejando cada uno enfoques, objetivos y estrategias propias, con el fin de lograr el éxito tanto en su interior como en sus negociaciones externas.

El Cuadro de Mando Integral o Balanced Score Card (BSC), es una herramienta metodológica con un enfoque multidimensional que permite integrar la estrategia corporativa con la propia operación, para determinar el logro de los objetivos organizacionales, evaluando el desempeño del negocio mediante indicadores de gestión (Kaplan & Norton, 1997). El BSC ayuda a implementar las líneas estratégicas dictadas desde la dirección (Kaplan & Norton, The office of strategy

management, 2005) y permite, además, alinear los objetivos de los departamentos o unidades de operación con los objetivos estratégicos globales, controlando sus desviaciones.

El BSC se conoce como un sistema de comunicación, de información y de formación (sobre estrategia y sobre la empresa misma), la cual no sustituye al proceso tradicional de planificación estratégica, sino que lo completa y ayuda a su comunicación e implementación (Abran & Blugione, 2003), se considera uno de los mas importantes modelos de planificación y gestión de los últimos años, puesto que proporciona una fotografía que permite examinar como se esta acometiendo hoy la estrategia corporativa a medio y largo plazo.

El Cuadro de Mando Integral transforma la visión y la estrategia en un conjunto de objetivos e indicadores de actuación agrupados en base a cuatro perspectivas (dimensiones) consideradas claves para la gestión y el control (Fleisher & Mahaffy, 1997):

1. **Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:** El objetivo es asegurar la capacidad de adaptación y renovación a largo plazo de la empresa (respuesta a los cambios generados por el entorno), así como mantener el conocimiento en las áreas consideradas como competencias básicas.
2. **Perspectiva de procesos internos:** Considera la calidad, productividad, y costos de los distintos procesos misionales que desarrolla la organización.
3. **Perspectiva de clientes:** Evalúa el modo de generación de valor para los clientes. Busca medir el impacto y el nivel satisfacción que la organización genera en sus clientes.
4. **Perspectiva financiera:** Busca medir la supervivencia, crecimiento y desarrollo de la organización en términos financieros y de generación de valor.

El esquema de estas áreas de focalización llamadas perspectivas deben estar ajustadas a las áreas y grupos de interés de la compañía, esto hace que el BSC proporcione una visión amplia. La mayor parte de las organizaciones que confían en informes más tradicionales para manejar su desempeño tienden a concentrarse con mucho énfasis solo en un área, muy a menudo la financiera, esto les dificulta ver el impacto en una cadena de causa y efecto, es así como el BSC es un instrumento que puede ayudar a todos los empleados a ver como su trabajo

produce impactos en la ejecución de la estrategia y por último alinea las áreas diferentes de su organización en la búsqueda de objetivos más críticos.

El BSC no solamente se enfoca en la medición técnica y financiera como las tradicionales metodologías de administración, sino que también (Fleisher & Mahaffy, 1997) vincula a los procesos internos, a los empleados y a la actuación de los sistemas con el éxito de la empresa a largo plazo. De tal forma que complementa a los indicadores financieros y a la vez que los aclara, traduce y transforma la visión y la estrategia, permitiendo identificar, planificar y establecer las iniciativas estratégicas.

Los indicadores a tener en cuenta en la metodología BSC deben ser relevantes, prácticos, medibles e implementables (Kaplan & Norton, *The Balanced Scorecard Measures that drive performance*, 1992). Existen dos tipos de indicadores dentro del marco BSC (Macdonald, 1998), (Kumar & Ellingsen, 2000): indicadores de resultados (lag measures) e indicadores de desempeño (lead measures). Los indicadores Lag reflejan resultados de decisiones pasadas, dando información sobre lo que ocurrió, pero sin poder cambiar el resultado. Por el contrario, los indicadores Lead miden generalmente el desempeño de procesos y permiten detectar lo que está ocurriendo y adoptan acciones adecuadas para mejorar el resultado, siendo por tanto, más predictivos y posibilitando ajustes más rápidos.

Para la aplicación de la metodología del BSC se inicia con la definición de la misión, visión y valores corporativos desde luego que esto implica entender la visión y ayudar a crear consciencia a cada gerente de área de lo que esta quiere decir en términos operacionales, para que las áreas actúen con base en la estrategia corporativa, esta estrategia debe ajustarse a todos los niveles de la organización.

Si es necesario las personas deben empezar un proceso de cambio de su comportamiento y adopción de nuevos valores. La clave de esta transformación está en colocar la estrategia en el centro. La estrategia no se puede aplicar sino se comprende, y no se puede comprender sino se puede describir, por lo que se debe crear un marco fiable y coherente para describirla.

No existe un marco generalmente aceptado para describir estrategias la era de la información. Los marcos financieros funcionaban bien cuando las estrategias competitivas se basaban en adquirir y gestionar activos tangibles. En la economía del conocimiento de hoy, el valor sostenible se crea a partir del desarrollo de activos intangibles, como las habilidades y los conocimientos de los trabajadores, la tecnología de la información que respalda a los empleados y conecta a la empresa con sus clientes y proveedores, y el clima organizativo que alienta la innovación, la

solucion de problemas y mejoras. Cada uno de estos activos intangibles puede contribuir a la creacion de valor, pero varios factores impiden que los indicadores financieros midan estos activos y los vinculen a la creacion de valor.

El Cuadro de Mando Integral proporciona un nuevo marco para describir una estrategia al vincular activos tangible e intangibles en actividades que crean valor, de este modo el Cuadro de Mando Integral usa mapas de estrategias y relaciones de causa- efecto para describir la forma en que los activos intangibles se movilizan y combinan con otros activos, tanto tangibles como intangibles, para alcanzar proposiciones de valor validas para el cliente y los resultados financieros deseados.

Por lo que a partir de la Planeacion Estrategica de la empresa se creara el Mapa Estrategico del Cuadro de Mando Integral donde quedan explicitas las hipotesis de la estrategia, cada uno de los indicadores del Cuadro de Mando Integral se encaja en una cadena de relaciones de causa- efecto que conecta los resultados deseados de la estrategia con los inductores que los haran posibles (Kaplan & Norton, Creacion de Mapa Estrategicos, 2001).

Este Mapa Estrategico sirve para que las organizaciones vean sus estrategias de forma coherente, integrada y sistematica. Mas alla de la simple comprension proporcionan la base para que el sistema de gestion pueda aplicar la estrategia de forma rapida y eficaz.

1.4.3 Mapa Estratégico

El Mapa Estrategico (Kaplan & Norton, Creacion de Mapa Estrategicos, 2001) describe el proceso de transformacion de los activos intangibles en resultados tangibles con respecto al consumidor y a las finanzas. Proporciona a los directivos un marco que les permite describir y gestionar la estrategia en una economia del conocimiento. El Mapa Estrategico de un Cuadro de Mando Integral es una arquitectura generica para describir una estrategia.

La estrategia no es solamente un proceso de gestión o al menos no deberia serlo. Existe un continuo que comienza, en el sentido mas amplio, en la mision de la organizacion. La mision debe traducirse para que las acciones de las personas individuales esten en linea con la mision y la apoyen. Un sistema de gestión debe asegurarse que esta traduccion efectivamente se realice. La estrategia es un paso en un proceso continuo logico que mueve a una organizacion de una declaracion de mision de alto nivel al trabajo realizado por los empleados que están en primera linea y en los servicios centrales.

Si se quiere construir una arquitectura coherente para describir la estrategia, entonces se debe tener una forma coherente de posicionarla con respecto a otros procesos de gestión. La Figura 1 presenta una visión de la estrategia que se encuentra efectiva en la práctica. La misión que lo abarca todo proporciona el punto de partida que define por qué existe la organización o cómo encaja una unidad de negocio en una arquitectura empresarial más amplia.

La misión y los valores centrales que la acompañan permanecen bastante estables con el tiempo. La visión de la organización dibuja una imagen del futuro que aclara la dirección de la organización y ayuda a los individuos a comprender por qué y cómo deberían apoyarla. Además, lanza el movimiento de la estabilidad de la visión y valores centrales al dinamismo de la estrategia, que es el paso siguiente en el proceso continuo. La estrategia se desarrolla y evoluciona con el tiempo para hacer frente a las cambiantes condiciones que impone el mundo real.

Figura 1 Traducir una misión a resultados buscados



Fuente: (Kaplan & Norton, Creación de Mapa Estratégicos, 2001)

1.4.4 La estrategia

Los directivos de las organizaciones casi siempre dividen su estrategia en varios temas concretos, que reflejen lo que consideran debe hacerse para alcanzar el éxito, estas no reflejan resultados financieros como “mejor valor para el accionista” o resultados relacionados con los clientes como “mayor retención de clientes”, sino temas estratégicos que reflejen la visión de los directivos de lo que debe hacerse internamente para alcanzar los resultados estratégicos. Como tal los temas se refieren a los procesos internos.

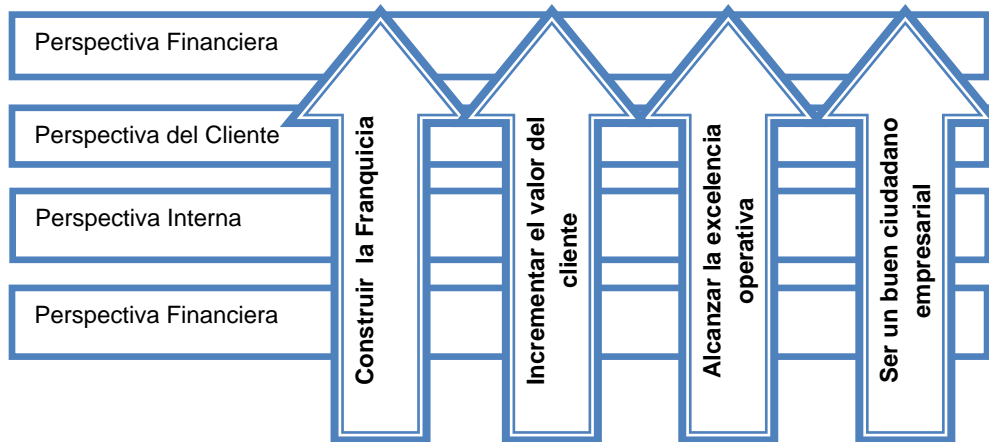
Los temas estratégicos proporcionar una manera de segmentar la estrategia en varias categorías generales entre las cuales están (Kaplan & Norton, Creación de Mapa Estratégicos, 2001):

1. **Construir la franquicia:** Haciendo referencia a la onda larga de creación de valor; desarrollo de nuevos productos y servicios y penetración de nuevos mercados y segmentos de clientes.
2. **Incrementar el valor del cliente:** expandir, profundizar o redefinir las relaciones con los clientes actuales (por ejemplo, cruzar servicios de venta, pasar a ser un consejero o consultor de confianza, transformar clientes no rentables) mediante múltiples ciclos de venta.
3. **Alcanzar la excelencia operativa:** la onda corta de la creación de valor mediante la gestión de la productividad interna y la gestión de la cadena de aprovisionamiento que permiten que las organizaciones tengan una producción eficaz, puntual y de cero defecto, características extensibles a la entrega de productos y servicios a los clientes. También la gestión de la utilización de recursos y la capacidad de recursos.
4. **Ser ambles en el trato:** gestionar las relaciones con terceras personas legítimas interesadas, especialmente en sectores sujetos a regulación (por ejemplo, obras públicas, atención sanitaria, telecomunicaciones) o riesgos medio ambientales y de seguridad (por ejemplo, industria petroquímica).

Cada uno de los temas estratégicos proporciona un pilar para la estrategia y contiene su propia hipótesis estratégica, su conjunto de relaciones de causa-efecto, y ocasionalmente hasta su propio Cuadro de Mando. La estructura que se basa en los temas estratégicos es tan transparente que muchos equipos

directivos, la usan para asignar responsabilidades por la gestión de ejecutar la estrategia. Ver Figura 2 Estructura de un Mapa Estratégico.

Figura 2 Estructura de un Mapa Estratégicos



Fuente: (Kaplan & Norton, Creacion de Mapa Estrategicos, 2001)

1.4.5 Perspectivas del Mapa Estratégico

1.4.5.1 Perspectiva Financiera: Estrategia de largo plazo y objetivos de Corto Plazo.

El Cuadro de Mando Integral conserva esta perspectiva (Kaplan & Norton, Creacion de Mapa Estrategicos, 2001) con el objeto de maximizar las ganancias de la compañía, puesto que mide si la estrategia incluida su implementación y su ejecución contribuyen a posicionar a la empresa en el lugar deseado.

Frecuentemente los objetivos financieros están enfocados en las ganancias de la compañía como por ejemplo el Valor Económico Agregado (EVA), el retorno de la inversión (ROI), etc. Básicamente las estrategias financieras son: incrementar el valor de la compañía para los grupos de interés (shareholder) y aumentar las ventas y disminuir los costos. Es decir que esta perspectiva se enfoca en dos aspectos crecimiento de los ingresos y la productividad.

Las empresas pueden incrementar de forma rentable sus ingresos por medio de la profundización de las relaciones con sus clientes. Esto les permitirá vender más

producto, conocer sus necesidades y ofrecerles servicios o productos complementarios. El mejorar la productividad se puede hacer de dos maneras, la primera mediante la reducción directa o indirecta de gastos (menor cantidad de personas, materiales, energía, suministro, etc.) para obtener los mismos niveles de producción o servicio y la segunda mediante el uso eficiente de los activos, como por ejemplo la implementación del justo a tiempo, esto ayudara a que la empresa soporte sus ventas con menores niveles de inventario o a reducir los tiempos de inactividad de las maquinas, las cuales podrían producir más sin necesidad de incrementar la inversión en la planta y equipo.

La conexión de la estrategia con la perspectiva financiera ocurre cuando la empresa logra encontrar un balance entre las contradicciones que se presentan en la obtención del crecimiento de los ingresos de la empresa con la productividad. Las acciones que se llevan a cabo para incrementar los ingresos toman largo tiempo para generar el valor que los accionistas desean y mejorar la productividad, es así como debido a las presiones que se presentan día a día por mostrar los resultados financieros a los accionistas se tiende a favorecer el corto plazo.

El desarrollo de esta primera perspectiva del Mapa Estratégico obliga a la empresa hacer frente a esta tensión, puesto que no se debe olvidar que el objetivo financiero es sostener el crecimiento del valor de la empresa para los accionistas, por lo tanto este componente financiero de la estrategia debe incluir el tanto el largo (crecimiento) como el corto plazo (productividad).

1.4.5.2 Perspectiva del Cliente: La estrategia debe estar basada en una propuesta de valor diferenciada

La estrategia de crecimiento de los ingresos requiere una propuesta de valor (Kaplan & Norton, Creacion de Mapa Estrategicos, 2001) que describa como la organización se diferenciara de la competencia y a que segmento del mercado se enfocara y como hará para retenerlos, es así como los gerentes del negocio deben identificar los clientes a los que desea llegar con cada unidad de negocio y sus respectivas medidas de desempeño. Algunas de las medidas frecuentemente utilizadas por las compañías son: satisfacción del cliente, retención, adquisición, la rentabilidad, cuota de mercado, y la cuota de la cuenta.

Aunque muchas organizaciones se esfuerzan por mejorar estas medidas, las estrategias se basan en la satisfacción y retención de los clientes, por lo que estas

deben identificar a los segmentos del mercado al que la empresa está apuntando para obtener el crecimiento y la rentabilidad deseada. Es así como estas deben medir la satisfacción, la retención y la cuota del mercado en el segmento del mercado objetivo.

Una vez la compañía entienda cual es su mercado objetivo, esta podrá identificar los objetivos y los indicadores de desempeño para la propuesta de valor que ofrece y la estrategia con la que llegara a los clientes de tal manera que describa la combinación única de producto, precio, servicio, relación y la imagen que la empresa ofrece a su grupo de clientes objetivos, además debe comunicar lo que la compañía espera hacer a sus clientes mejor o de manera diferente a sus competidores. Las propuestas de valor se pueden clasificar en las siguientes categorías:

- Ofrecer productos a bajos costos.
- Se enfocan en la innovación de sus productos y en ser lo lideres en el mercado.
- Ofrecer soluciones completas a los clientes.
- Se presenta cuando las empresas ofrecen productos de altos costos de cambio para sus clientes. Ejemplo: Cuando un sistema operativo de un computador o la arquitectura del hardware se convierten en el estándar para la industria, tanto los compradores como los vendedores desean que sus productos sean compatibles con la norma para que puedan beneficiarse de la gran red de usuarios y empresas complementarias.

Una compañía define su estrategia por los objetivos e indicadores de desempeño que determino de acuerdo a su propuesta de valor y esto permite que la empresa traduzca su estrategia en medidas tangibles que todos los empleados puedan entender y trabajar para mejorar.

1.4.5.3 Perspectiva Interna: El valor es creado a través de los procesos internos del negocio.

Los objetivos que se definen en la perspectiva del cliente (Kaplan & Norton, Creacion de Mapa Estrategicos, 2001) describen la estrategia. La determinación

de los clientes objetivos, la propuesta de valor y los objetivos financieros representan las consecuencias económicas de una exitosa estrategia de crecimiento y de productividad.

Una vez que la organización tenga una imagen clara de los objetivos financieros y de los clientes, podrá desarrollar internamente la perspectiva de aprendizaje y crecimiento que detalla cómo se llevara a cabo la estrategia.

Los procesos internos cumplen dos funciones importantes en la estrategia, por un lado se encargan de producir y entregar la propuesta de valor al cliente y por otro lado de reducir los costos para el componente de la productividad en la perspectiva financiera. Estos procesos internos se pueden clasificar en cuatro categorías:

➤ **Administración de procesos operativos:** Son los procesos básicos que se presentan en el día a día con los cuales las empresas producen sus productos o servicios y los entregan a los clientes, entre ellos están:

- Adquisición de materias primas.
- El proceso de transformación de materia primas a productos finales.
- Distribución de productos finales a los clientes.
- Gestión del riesgo.

➤ **Administración de clientes:** Procesos enfocados en el relacionamiento con los clientes objetivos, las cuales se pueden clasificar en:

- Selección de clientes.
- Adquisición de clientes objetivos.
- Retención de clientes.
- Hacer crecer el negocio con los clientes.

➤ **Innovación:** Los procesos de innovación involucran el desarrollo de nuevos productos, procesos y servicios. Los cuales permiten a la empresa penetrar en

nuevos mercados y segmentos de clientes. La innovación incluye los siguientes procesos:

- Identificar oportunidades de nuevos productos y servicios.
 - La búsqueda del desarrollo de un nuevo portafolio.
 - Diseño y desarrollo de nuevos productos y servicios.
 - Generar nuevos productos y servicios en el mercado.
- **Normativos y sociales:** estos procesos ayudan a las empresas a ganarse el derecho de operar en las comunidades y países en los que producen y venden, cumpliendo con las regulaciones nacionales y locales. Las empresas deben gestionar e informar de su regulación y el desempeño social a lo largo de una serie de dimensiones críticas como:

- Medio ambiente.
- Salud y seguridad.
- Prácticas de empleo.
- Inversión en la comunidad.

Que la empresa invierta en estos procesos no quiere decir que lo haga por razones altruistas sino también por una excelente reputación por su desempeño a lo largo de la reglamentación y de las dimensiones sociales. Con esto puede atraer y retener empleados de alta calidad mejorales su seguridad y salud, además de reducir los incidentes ambientales, mejorar la productividad y disminuir sus costos operativos. Esto ayuda a que la empresa goce de una excelente reputación que mejorara la imagen con sus clientes y con los inversionistas además si esta se logra mantener en el largo plazo permitirá crear valor a los accionistas.

Existe gran cantidad de procesos que se llevan a cabo simultáneamente en una organización, aunque todos aportan a la generación de valor hay unos que tiene mayor incidencia en la respuesta que se le da al cliente, es así como el arte de la estrategia esta en identificar y hacer énfasis en estos procesos críticos para la

propuesta de valor al cliente, aunque todos los procesos deben ser administrados adecuadamente, algunos de estos deben recibir una atención especial por ser los determinantes dentro de una estrategia. En las estrategias se debe identificar a que categoría hacen parte los procesos que tiene la empresa. De este modo el proceso de generación de valor se lograra balancear entre el largo y corto plazo, asegurando que se sostenga el valor de la empresa para los accionistas en el largo plazo.

1.4.5.4 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: Estrategia de alineación de los activos intangibles

En esta perspectiva se describen los activos intangibles de la organización y su papel en la estrategia (Kaplan & Norton, Creacion de Mapa Estrategicos, 2001). Estos activos se pueden clasificar en tres categorías:

- **Capital Humano:** El cual hace referencia a la disponibilidad con que cuenta la empresa de las habilidades, talento y conocimiento necesario para apoyar la estrategia.
- **Capital de Información:** Es la habilidad con que se cuenta en los sistemas de información, redes e infraestructura requerida para soportar la estrategia.
- **Organización del capital:** Es la capacidad que tiene una organización para movilizar y sostener el proceso de cambio necesario para ejecutar la estrategia.

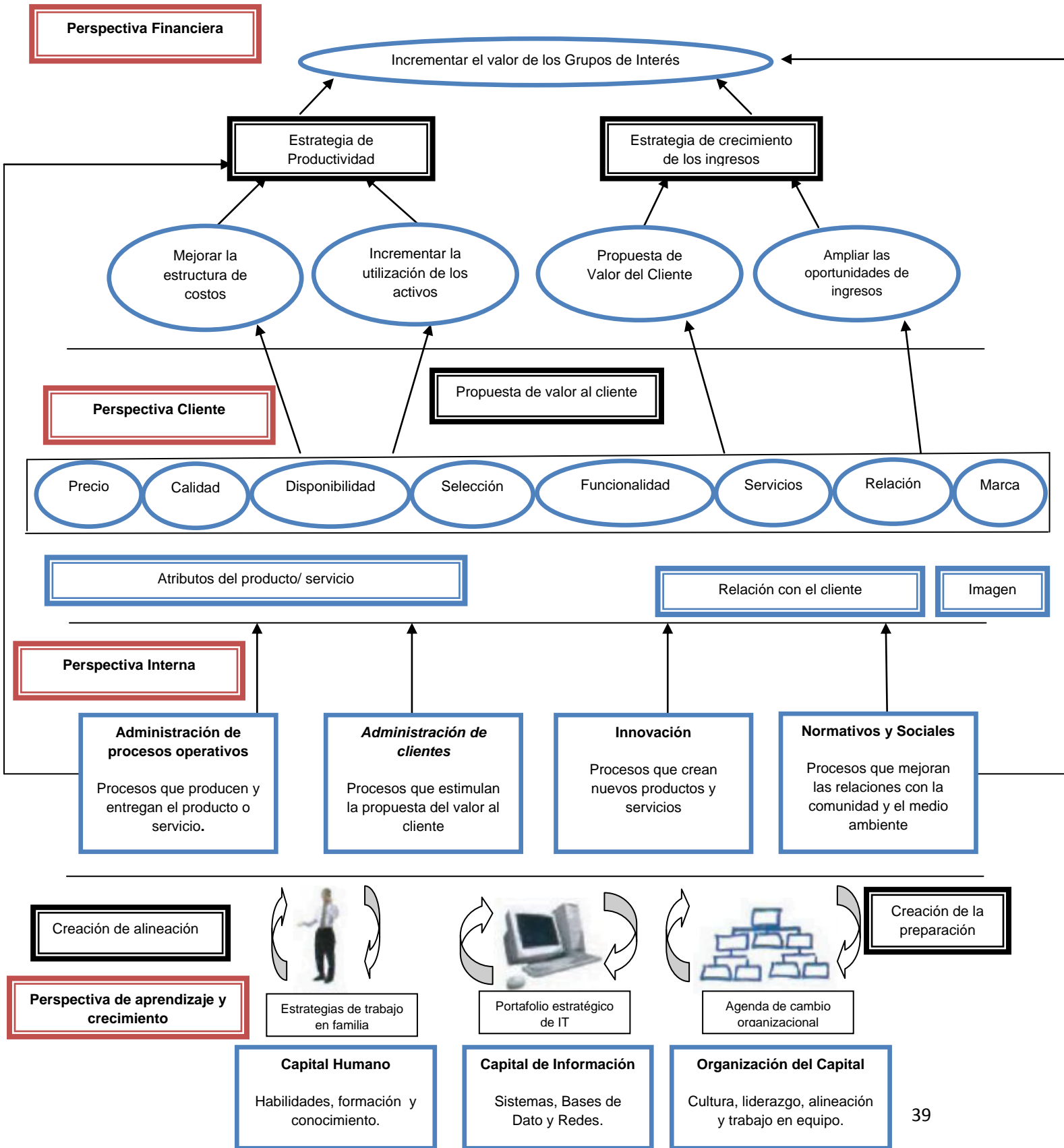
Muchas organizaciones tratan de desarrollar su personal, tecnología y cultura, pero no alinean sus activos intangibles con sus estrategias. La clave para lograr los objetivos propuestos en el plan estratégico de la compañía está en crear alineación gradual es decir ir más allá de las generalidades tales como "el desarrollo del personal de la compañía" o "vivir el núcleo de valores " si no más bien centrarse en las capacidades y atributos específicos requeridos por los procesos críticos internos de la estrategia. El Mapa Estratégico del Cuadro de Mando Integral permite a los ejecutivos identificar los requerimientos de capital humano, de información, y la organización de capital requerida por la estrategia.

1.4.6 Traducir la estrategia en acciones

El Mapa Estratégico describe la lógica de la estrategia ver Figura 3, donde se muestra claramente los objetivos de los procesos internos que crean valor y los activos intangibles que se requieren para soportarlos. El Cuadro de Mando Integral traduce los objetivos del Mapa Estratégico en mediciones y metas, sin embargo es importante tener en cuenta que estos objetivos no se logran únicamente por identificarlos, las empresas deben poner en marcha un conjunto de programas de acción (iniciativas estratégicas) que permita alcanzar los objetivos establecidos para todos los indicadores de desempeño, proporcionar los recursos que se requieren, la financiación y definir la capacidad de cada programa. Para cada medida del Cuadro de Mando Integral, los gerentes deben identificar los planes de acción necesarios para lograr el objetivo, puesto que estas son las que generan los resultados (Kaplan & Norton, Creacion de Mapa Estrategicos, 2001).

Es decir que la ejecución de la estrategia se gestiona llevando a cabo las iniciativas, mientras que los planes de acción son los que definen y proporcionan los recursos para llevarlas a cabo, estas iniciativas se alinean con los temas estratégicos para que de esta manera puedan ser vistas como un sistema integrado de inversión y no como un grupo de proyectos independientes (Kaplan & Norton, Creacion de Mapa Estrategicos, 2001).

Figura 3 Mapa Estratégico alineando los activos intangibles con la estrategia Corporativa



A partir del Mapa Estratégico (Kaplan & Norton, 2001) se construye el Cuadro de Mando Integral donde describe las múltiples vinculaciones indirectas necesarias para conectar las mejoras en los activos intangibles de una organización con los resultados tangibles sobre clientes y aspectos financieros de la estrategia. La proposición de valor para el cliente define el contexto en el que los activos intangibles crean valor.

Las cuestiones estratégicas describen la receta para combinar los activos intangibles de habilidades, tecnologías y clima empresarial con procesos internos, como fuentes y distribución, a fin de obtener resultados tangibles (fidelidad del cliente, crecimiento de los ingresos, rentabilidad). De esta manera, el Cuadro de Mando Integral proporciona el marco para medir y gestionar estrategias basadas en el conocimiento (Kaplan & Norton, Creación de Mapa Estratégicos, 2001). Ver Figura 4. Cuadro de Mando Integral.

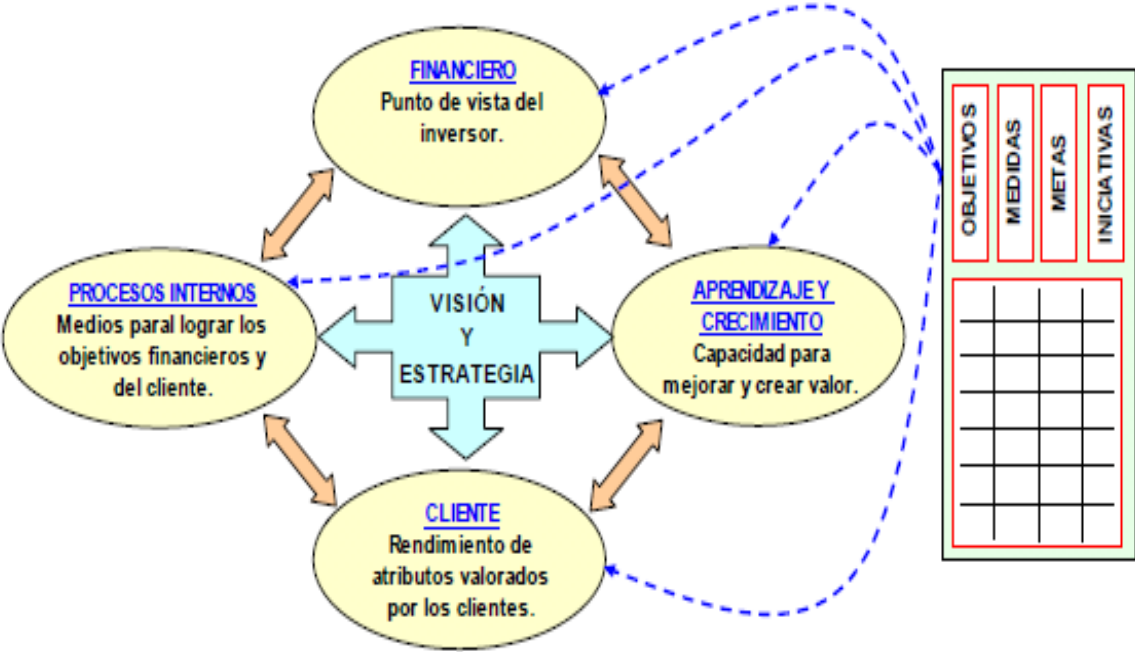
Figura 4 Cuadro de Mando Integral

Fuente: (Kaplan & Norton, Creación de Mapa Estratégicos, 2001)

Tema fuentes y distribución	Medida	Objetivo	Iniciativa
<p>Perspectiva financiera</p>	Ingresos de explotación.	20% incremento	
	Crecimiento misma tienda.	12% incremento	Programa de iguales
<p>Perspectiva del cliente</p>	Tasa rentabilidad: - Calidad. - Otros.	Reducir un 50% cada año.	
	Fidelidad Cliente. - Alta frecuencia. - Número unidades.	60% 2.4 unidades	Fidelidad cliente
<p>Perspectiva interna</p>	Mercadería de fabricas "A"		
	Artículos en existencia.	85%	Programa empresarial desarrollo fabricas
<p>Perspectiva de aprendizaje</p>	% habilidades estrategias disponibles.	Año 1 (50%) Año 3 (75%) Año 5 (90%)	Plan habilidades estrategias
	Sistemas estratégicos versus plan estratégico		Soporte informático comerciantes

El BSC permite hacer una planeación del negocio integrando todas las actividades con planes financieros y además ayuda a realizar una revisión periódica de los resultados y de la estrategia, ver Figura 5 (Arata, Viveros, Kristjanpoller, González, Barberá, & Crespo, 2011). Con el fin de hacer una retroalimentación de los procesos que se llevan a cabo, el Cuadro de Mando Integral permite hacer monitoreos de los resultados a corto plazo (para cuantificar justamente los progresos a fin de formular nuevos objetivos estratégicos, planes de acción o la revisión del Cuadro de Mando Integral) (Kaplan & Norton, Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, 1996).

Figura 5 Perspectivas del BSC para alcanzar los objetivos.



Fuente: (Arata, Viveros, Kristjanpoller, González, Barberá, & Crespo, 2011)

El Cuadro de Mando Integral es una herramienta adecuada para monitorear las actividades de corto y largo plazo del área de planeación de compras con la estrategia corporativa, debido a que los inventarios al ser activos corrientes tienen un gran impacto en las medidas de desempeño de la organización puesto que hacen parte del balance de la compañía y del estado de resultados y no pueden medirse únicamente en términos financieros.

Uno de los indicadores más comúnmente utilizado es el coeficiente de liquidez tanto de los activos como de los pasivos, este indicador permite evaluar que tanta liquidez tiene la compañía, también existen otros indicadores que son afectados por los inventarios como es la ganancia operativa de una empresa la cual se define a través de la siguiente relación:

$$\text{Ganancia operativa} = \text{Ingresos Operacionales} - \text{Costos Operacionales}$$

Los cambios de niveles de inventarios pueden afectar los dos lados de la ecuación mencionada anteriormente, puesto que si se incrementan las ganancias por las ventas puede ser porque los inventarios responden a estas, sin embargo en ocasiones los inventarios pueden cargar excesivos costos de operación, los cuales podrían reducirse si se disminuye el nivel de inventarios o si se cuenta con una eficaz programación de producción y control de inventarios (Silver, Pyke, & Peterson, 1998).

Una medida de eficiencia es la liquidez de los inventarios y el nivel de su rotación el cual está dado por la siguiente relación:

$$\text{Rotación de Inventario} = \frac{\text{Costo de ventas periódicas (\$/ periodo)}}{\text{Inventario promedio durante el periodo (\$)}}$$

$$\text{Inventario Promedio} = \frac{\text{Inventario inicial (al costo)} + \text{inventario final (al costo)}}{2}$$

Es de vital importancia entender que la rotación de inventarios no se puede usar de forma aislada, ignorando el nivel de servicio de los clientes y los indicadores financieros de los inventarios. Por ejemplo podría pensarse en bajar los niveles de inventarios al mínimo para tratar de aumentar la rotación (en número de veces/año) y posiblemente pueda lograrse. Pero, con altísima probabilidad los niveles de servicio se verían tan afectados que habría que considerar dicha decisión. Algunos administradores, en su afán de aumentar la rotación de inventarios, han tratado de reducirlos a cero, con resultados desastrosos.

Es así como se puede notar que la empresa bajo estudio no puede basar su estrategia únicamente en los resultados de los objetivos financieros y requiere un modelo que le permita ver la organización desde diferentes ángulos, de esta manera el BSC es un sistema de gestión que no solamente se basa en un conjunto de indicadores de las tradicionales medidas financieras, sino también que

las complementa con mediciones enfocadas en el cliente, procesos internos, aprendizaje y crecimiento, lo cual permite hacer una conexión entre los objetivos estratégicos de la compañía a largo plazo con las acciones que se llevarán a cabo en un corto plazo.

El Cuadro de Mando Integral se puede aplicar en cualquier tipo de empresa, muchas compañías en diferentes partes del mundo han cambiado su forma de competir basándose en una adecuada comunicación y en la habilidad para sacar gran provecho a sus activos intangibles lo cual ha sido más satisfactorio que enfocarse en la inversión y administración de los activos físicos

1.4.7 Análisis del Sector

El Mapa Estratégico se construye a partir de las estrategias de la compañía las cuales surgen de su plan estratégico, el cual se alimenta del análisis del sector al que pertenece la empresa y la respectiva competitividad de este, debido a que el ambiente competitivo está cambiando a un ritmo vertiginoso. Porter sostiene que las empresas más competitivas provienen de las bases nacionales que en sí mismas son fuertes y competitivas. Esto agudiza el instinto de triunfo y brinda un valioso apoyo grupal de industrias relacionadas e igualmente exitosas que actúan como compradores y proveedores.

Esta teoría está enmarcada en un diamante de factores que convierten algunos países en más competitivos que otros. El modelo de las cinco fuerzas también propuesto por Porter permite detectar las oportunidades y amenazas generales que emergen en los sectores. La aplicación de estos modelos hace que las empresas formulan estrategias que se ajusten a los cambios constantes del entorno (Betancourt, 2010).

1.4.7.1 Diamante Competitivo

El Diamante es un modelo que explica el ambiente regional en el que nacen las organizaciones y en el que aprenden como competir, utilizando este modelo una organización productiva puede entender la dinámica que resulta de la interacción de los cuatro atributos del sector al que pertenece y la influencia o poder del Gobierno y del Azar (Betancourt, 2010).

El Diamante Competitivo esta constituido por los siguientes elementos especificos que determinan la productividad del sector economico, en un contexto y circunstancias nacionales o regionales (locales):

- **Los Factores Productivos.** Se dividen en: Naturales (Basicos) o Creados (Avanzados y Especializados). Los factores basicos comprenden los recursos naturales, el clima, la situacion geografica, la mano de obra no especializada y semiespecializada y los recursos ajenos a largo plazo. Los factores avanzados comprenden la moderna infraestructura digital de comunicaci3n de datos, infraestructura vial, energetica, el personal altamente especializado tales como ingenieros titulados y cientificos, asi como especialistas en informatica y, los institutos universitarios de investigacion en disciplinas complejas.
- **Encadenamientos Productivos y Cluster.** La presencia en una naci3n o region de sectores competitivos, que guardan conexi3n unos con otros lleva frecuentemente al nacimiento de nuevos sectores competitivos. Sectores conexos son aquellos en los que las empresas pueden coordinar o compartir actividades de la cadena de valor cuando compiten, o aquellas que comprenden productos que son complementarios. Compartir actividades es algo que puede acontecer en el desarrollo de tecnologias y en la fabricacion, distribucion, comercializacion o servicio de productos, Formas de encadenamiento productivo son los Conglomerados, Anglomeraciones, Distritos Industriales, Redes Empresariales, Sectores Conexos (Auxiliares y de Apoyo).
- **Las Condiciones de la Demanda.** Creacion de una demanda interna exigente, para consolidar el car3cter competitivo del sector. Luego, la dinamica competitiva le permitira responder a una demanda mayor hasta llegar a los mercados extranjeros. Tres atributos genericos son especialmente significativos: la composicion de la demanda interna (o naturaleza de las necesidades del comprador), la magnitud y pautas del crecimiento de la demanda interior y los mecanismos mediante los cuales se transmiten a los mercados extranjeros las preferencias domesticas de una naci3n. La calidad de la demanda interior, es mas importante que la cantidad de demanda interior, es mas importante que la cantidad de demanda interior a la hora de determinar la ventana competitiva.

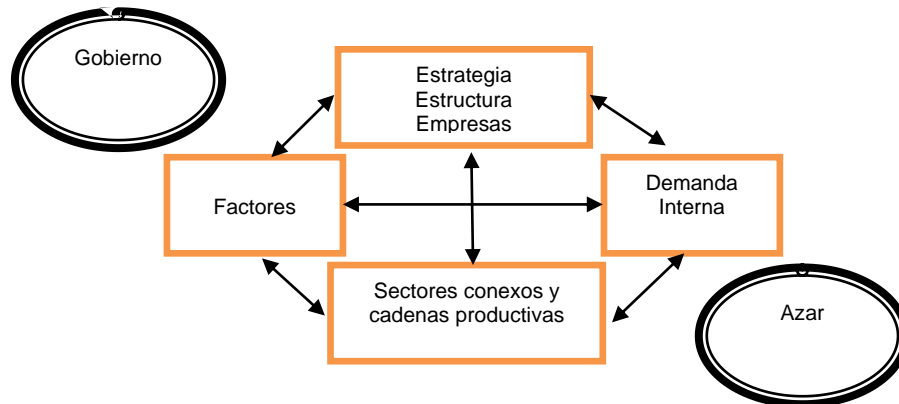
- **Estrategia y Estructura de las Empresas del Sector.** El cuarto determinante generico de la ventaja competitiva nacional en un sector es el contexto en que se crean, organizar y gestionan las empresas, asi como la naturaleza de la rivalidad interior. La competitividad en un sector determinado es la expresion de las estrategias, las practicas de administracion (Gestion) y los modelos organizacionales predominantes en el pais o region.
- **El papel del Gobierno.** Porter dice que el gobierno no es el quinto vertice del diamante competitivo, sino que el papel de este en la ventaja competitiva, es el de influir positiva o negativamente en cada uno de los cuatro determinante y verse influidos por ellos. Las desiciones del gobierno pueden causar impacto en las empresas y la politica de gobierno puede verse influenciada, a su vez por los componentes del diamante competitivo: las empresas, la región, las cadenas y la demanda.

Los gobiernos desempeñan en ocasiones un rol muy poderoso para inhibir o contrarrestar los efectos de la globalización, al mismo tiempo que tratan de fomentar y proteger la industria doméstica. También desempeñan un papel positivo al alentar el desarrollo de industrias dentro de sus propias fronteras, para que asuman posiciones globales. Además financian y construyen la infraestructura, proporcionan carreteras, puertos y aeropuertos, educación, cuidado de la salud y un sinnúmero de bienes y servicios públicos que afectan los factores de la producción.

- **El papel de la causalidad, el azar.** Los acontecimientos causales que tienen poco que ver con las circunstancias de una nacion y que frecuentemente están, en gran parte, fuera del control tanto de las empresas como del gobierno nacional. Algunos ejemplos que son de particular importancia por su influencia en la ventaja competitiva son los siguientes: actos de pura invencion, importante discontinuidades tecnologicas, discontinuidades en los costos de los insumos, cambios significativos en los mercados financieros mundiales, alzas insospechables de la demanda mundial o regional, decisiones politicas de gobiernos extranjeros, guerras y desastres naturales.

Figura 6 Modelo del Diamante Competitivo de Porter

Fuente: Tomado del Capítulo Análisis del Diamante Competitivo. (Betancourt, 2010)



1.4.7.2 Las cinco fuerzas competitivas

El modelo de las cinco fuerzas competitivas constituye una metodología de análisis para investigar acerca de las oportunidades y amenazas generales que se concretarán en la fase de diagnóstico mediante el análisis del mercado y la competencia, Michael Porter proporciona las siguientes fuerzas (Betancourt, 2010):

1. Intensidad de la Rivalidad: La mayor o menor intensidad de la rivalidad entre la competencia en un sector lo hace más o menos atractivo, ya que una mayor rivalidad confiere un menor nivel de servicios. Los elementos que definen el grado de rivalidad son los siguientes:

- ✓ Número de competidores.
- ✓ Diversidad de competidores.
- ✓ Crecimiento del sector.
- ✓ Costo del almacenaje.
- ✓ Incrementos de capacidad.
- ✓ Capacidad de diferenciación del producto.

- ✓ Importancia para la empresa.
- ✓ Rentabilidad del sector.

Las barreras de salida hacen parte de esta fuerza y son aquellas que inducen a las empresas a mantenerse compitiendo en un sector de actividad en declive. Por lo que cuanto más elevadas sean las barreras de salida, menos atractivo será el mismo, entre ellas están: la especialización de los activos, costo de salida, interrelación estratégica, barreras emocionales y restricciones sociales y del gobierno.

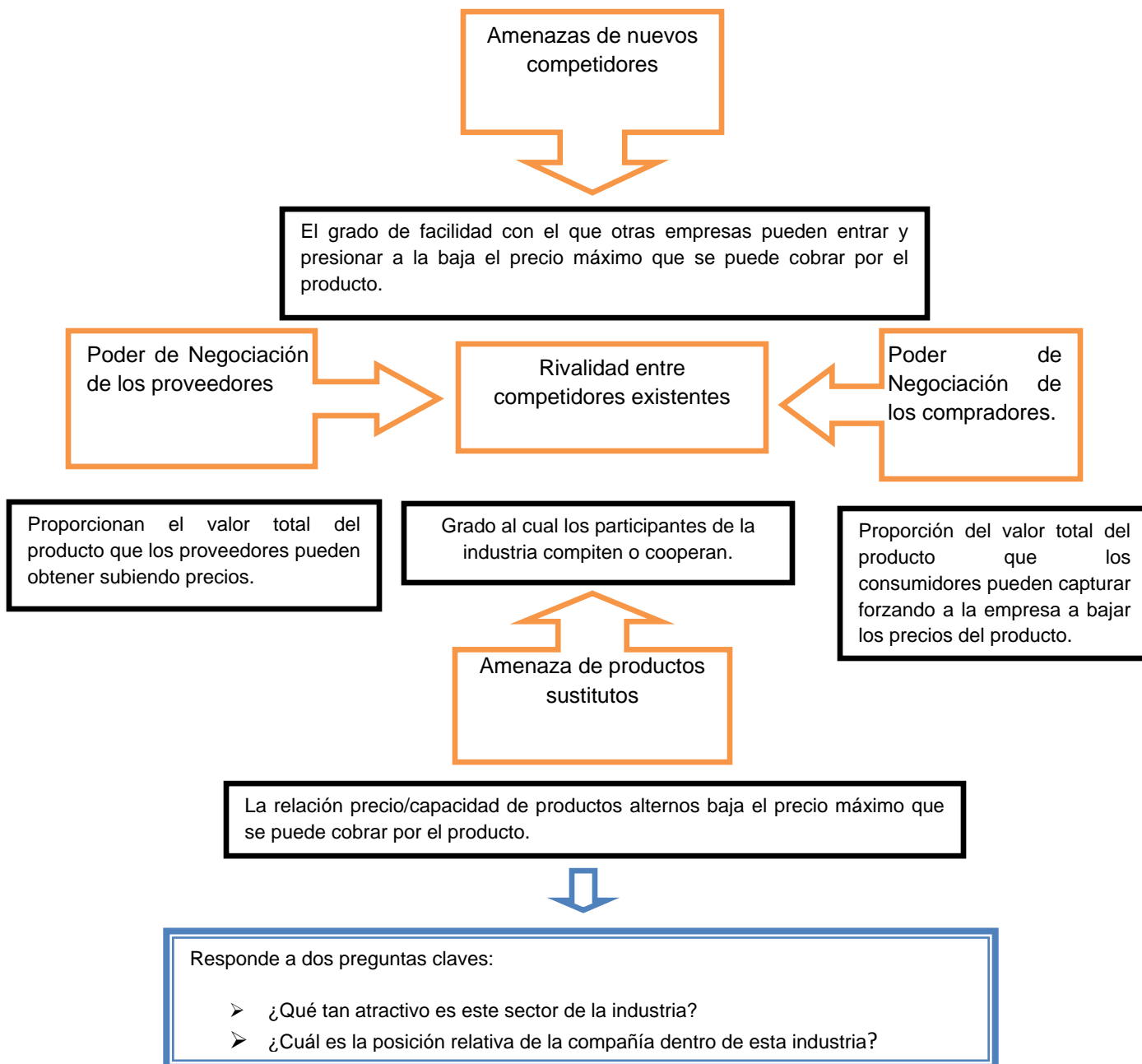
- 2. Amenazas de los nuevos entrantes:** Frente a las amenazas de los nuevos competidores, los actuales desarrollan: barreras de entrada y defensa de su posición.

Las barreras de entrada son aquellas que suponen una dificultad importante de acceso de nuevos competidores a un sector, colocándolos en una posición de desventaja competitiva inicial, entre ellas están: economías de escala, diferenciación de producto, costos de cambio para el comprador, acceso a canales de distribución, necesidades de capital, acceso a tecnologías de punta, acceso a materias primas, protección gubernamental, efecto de la curva de experiencia, reacción esperada, entre otras.

- 3. Poder de negociación de los proveedores:** Los proveedores de un sector compiten en el intentando elevar sus precios y reducir sus costos, aunque implique una disminución en la calidad de sus productos o servicios. El poder de negociación de los proveedores será más o menos elevado en función de los siguientes elementos: número de proveedores importantes, importancias del sector para los proveedores, costo de cambio de los productos del proveedor, posibilidad de integración hacia adelante del proveedor y la rentabilidad del proveedor.
- 4. Poder de negociación de los compradores:** Los compradores compiten en un sector exigiendo normalmente mayores prestaciones en cuanto a calidad, servicio y precio. Su poder sobre el sector es mayor o menor en base a los siguientes elementos: número de compradores importantes, posibilidad de integración hacia atrás del comprador, rentabilidad del comprador.
- 5. Productos sustitutos.** La existencia de productos sustitutos de los del sector suponen un condicionante importante en la evolución del mismo, limitando el desarrollo de la demanda y del precio. Su influencia dependerá de los

siguientes elementos: disponibilidad de productos sustitutivos actuales y en un futuro próximo, rentabilidad y agresividad del productor del producto sustitutivo.

Figura 7 Modelo de las cinco fuerzas



Fuente: Tomado del Capítulo de Análisis de la estructura del sector (Betancourt, 2010)

1.5 Cadena de Abastecimiento

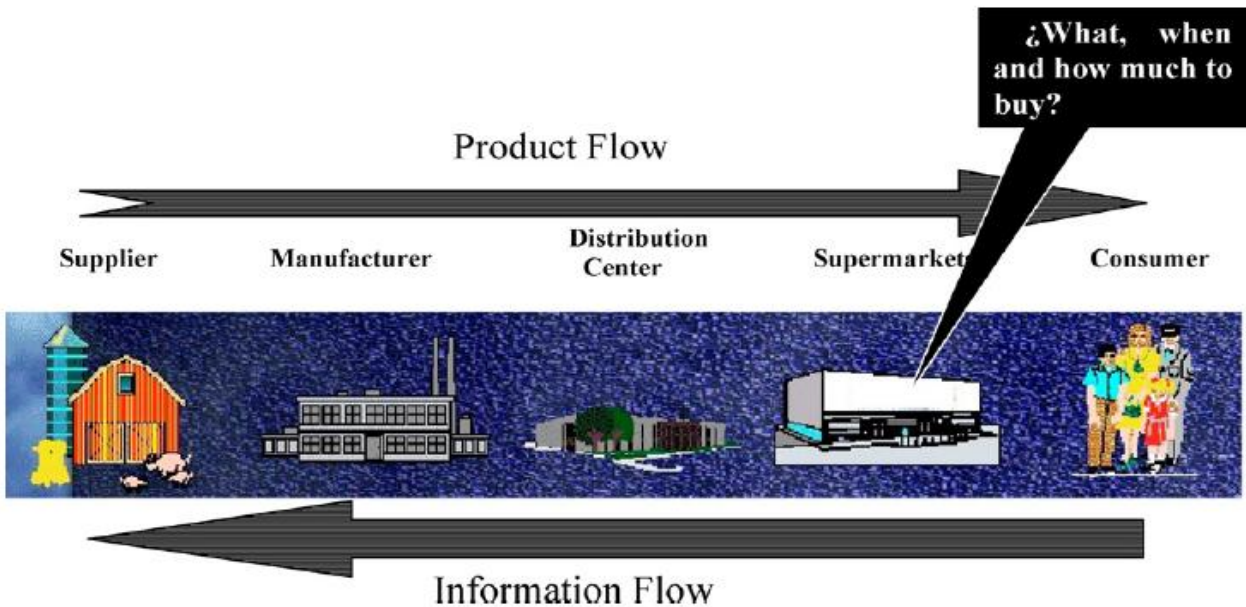
El término de Administración de la Cadena de Abastecimiento (SCM) fue introducido desde 1980, este concepto fue ampliamente usado para discutir los beneficios de la integración de las funciones de empresas que tienen relaciones de compra, manufactura, ventas y distribución. Es así como inicialmente la Cadena de Abastecimiento tenían un enfoque intra-organizacional, enfocado en las empresas que hacen parte de la cadena y en cómo sus funciones podían integrarse para facilitar el flujo del material dentro de la empresa, esto fue llamado por Porter como Cadena de Valor (Porter, 1985). Este concepto logró un alcance más allá de los límites de la empresa, el cual incluía desde las empresas de producción (aguas arriba) hasta las empresas distribuidoras (aguas abajo) que hace parte de una Cadena de Valor (Lamming, Johnsen, Zheng, & Harland, 2000).

Sin embargo existían diferentes enfoques como el de Houlihan (1983) y otros autores, quienes decían que la administración de la Cadena de Valor era una aproximación a la logística. Gattorna & Walters (1996) afirmaban que: “en un corto plazo la administración de la distribución llegó a ser una administración logística y ahora que más empresas tienen una visión hacia el futuro, esto se está convirtiendo en parte de la gestión de la Cadena de Suministro”. Siempre ha existido controversia entre el significado y la diferencia de logística y cadena de suministro.

En el foro internacional de Cadena de abastecimiento llevado a cabo en 1998 se definió la Administración de la Cadena de Abastecimiento como una integración de los procesos claves de los negocios que van desde el consumidor final hasta los abastecedores iniciales que proveen el producto, servicio e información que además generan un valor agregado a los clientes y a todas las partes interesadas en el proceso (Lambert, Cooper, & Pagh, 1998).

La Administración de una Cadena de Abastecimiento (SCM) es la coordinación de flujos de bienes, servicios, información y finanzas desde las materias primas que van hasta las manufacturas para su transformación hasta que los productos o servicios salen hasta las bodegas o minoristas para llegar a los clientes. Este proceso incluye generación de órdenes, toma de pedidos, sistemas de información y la eficiencia de tiempos de entrega de bienes y servicios. En la Figura 8 se puede ver un ejemplo sencillo de Cadena de Abastecimiento de un Supermercado (Arturo & Weber, 2005).

Figura 8 Cadena de Abastecimiento de un Supermercado

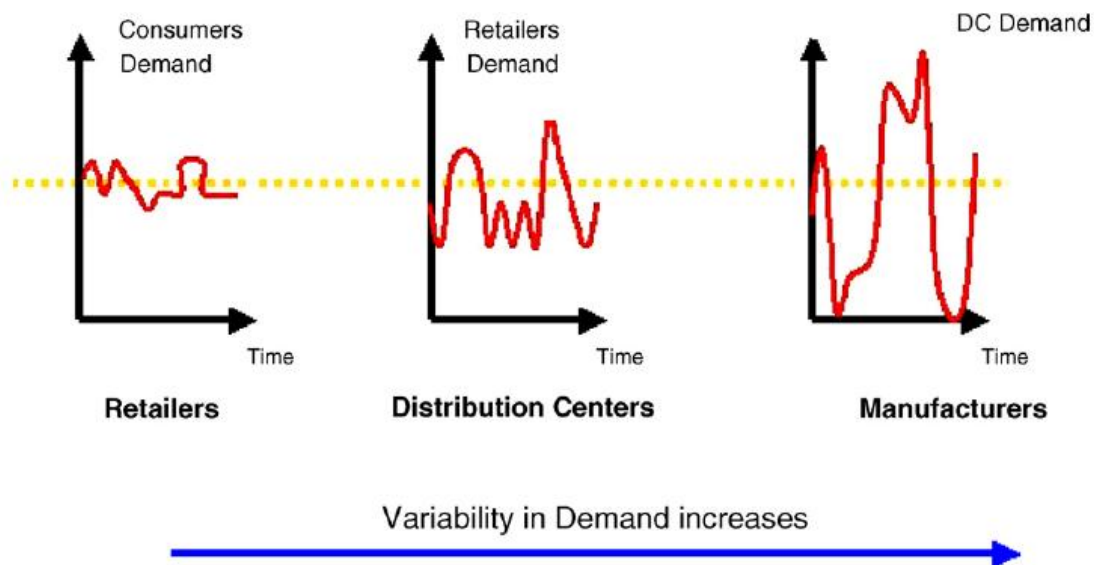


Fuente: Improved supply chain management based on hybrid demand forecasts
(Arturo & Weber, 2005)

Recientes estudios sobre la administración de la Cadena de Abastecimiento se enfocan en la importancia de la coordinación de las actividades entre los diferentes eslabones de la cadena (productores, distribuidores, mayoristas y minoristas), uno de los mecanismos de coordinación está enfocado en el control de los flujos de información de la Cadena de Abastecimiento, puesto que estos flujos tienen un impacto directo en la programación de producción, en el control de inventarios y en los planes de entregas de cada miembro de la cadena de abastecimiento.

El no contar con un flujo adecuado a lo largo de la cadena genera problemas como el conocido efecto Bullwhip o el efecto látigo, el cual consiste en la distorsión amplificada de la información de demanda aguas arriba de la Cadena de Suministro, es decir que las órdenes que se hacen a los productores presentan grandes variaciones (Figura 9. Variabilidad en incrementos de la demanda), por lo que se recomienda establecer indicadores de desempeño bien documentados enfocados en inventarios y niveles de servicio para lograr controlar este efecto (SOURIRAJAN, RAMACHANDRAN, & AN, 2008).

Figura 9 Variabilidad en incremento de la Demanda



Fuente: Improved supply chain management based on hybrid demand forecasts (Arturo & Weber, 2005)

El efecto Bullwhip se puede presentar en diferentes tipos de Cadenas de Suministro, incluso empresas de gran reconocimiento presentan este problema como por ejemplo en: Procter & Gamble existian frecuentes dificultades en las ordenes de pañales efectuadas por los distribuidores, las cuales presentaban grandes variaciones que no podian ser explicadas con la demanda del consumidor por si sola, de igual forma Hewlett –Packard presentaba problemas en las ordenes que hacian al departamento de impresión por parte de los distribuidores puesto que siempre tenian grandes cambios y grandes variaciones con relacion a la demanda de los clientes.

La distorsion de la informacion de demanda implica que se manufacture ordenes que en realidad no se requieren y esto conlleva a excesos de costos de materias primas, horas extras en la planta por con el fin de incrementar la capacidad, altos costos de bogajes y trasnportes haciendo que los costos totales se incrementen entre un rango del 12.5% al 25% (Kurt, 1993).

El tipo de politicas de inventario puede tambien ayudar a generar el conocido efecto Bullwhip, puesto que tienen un significativo efecto en la variabilidad de las cantidades ordenadas y en los niveles de inventario de los diferentes eslabones de

la cadena de suministro, debido a que en algunas ocasiones hace que se genere una necesidad exagerada de inventario, lo cual demanda horas extraordinarias de producción y gran cantidad de inventario de materias primas; por lo que se crean altos niveles de inventarios de seguridad en los eslabones de la cadena y por ende se generan grandes costos fijos de mantenimiento de estos, que son innecesarios (Hoberg, Bradley, & Thonemann, 2006).

Existen varios caminos para dar solución al problema de la alta variabilidad de demanda a lo largo de la cadena, entre estos se puede encontrar (Arturo & Weber, 2005):

- Realizar incrementos controlados de los niveles de inventario en cada empresa que hace partes de la Cadena de Abastecimiento.
- Coordinar todos los eslabones de la Cadena de Abastecimiento y generar un mejor flujo de información, con el fin de ayudar a mejorar las decisiones relacionadas con la Administración de Cadena. Para esto se requiere de una iniciativa conexa, conocida como la planificación colaborativa, previsión y reposición.
- Contar con los mejores pronósticos de demanda, que permitan realizar operaciones confiables a bajos costos de mantenimiento de inventarios a lo largo de toda la Cadena de Suministro.

El establecimiento de algunas políticas simples se basan en informaciones locales, mientras que las políticas de inventario más avanzadas utilizan toda la información de la cadena de abastecimiento. Es así como el trabajar con información real a la hora de tomar decisiones en las cadenas de abastecimientos es lo que permite que se lleven a cabo acciones más acertadas con relación al nivel de inventario y a la rotación de este, con el fin de lograr un mejor servicio al cliente a un menor costo. Para ello se requiere de una retroalimentación constante en tiempo real y del monitoreo de los distintos eventos que se presentan en toda la cadena de abastecimiento con el fin de estar actualizando constantemente las políticas estratégicas y operativas.

De esta forma se puede ver que la toma de decisiones que se presentan en las empresas referentes a la administración de inventarios está básicamente relacionada a muchos problemas de factores externos e internos de la organización. Teniendo en cuenta que cada ítem almacenado en las compañías tiene su respectivo comportamiento existen tres problemas que se presentan comúnmente y que se deben intentar resolver:

1. ¿Con que frecuencia se debe revisar el inventario del ítem?
2. ¿Cuándo se debe realizar una orden de reposición?
3. ¿Cuál debe ser el tamaño de la orden de reposición?

Es así como uno de los más complejos problemas en las empresas es el control de inventarios en múltiples instalaciones dentro de una cadena o red de suministro, por lo que la determinación de las políticas óptimas en este tipo de sistemas es muy compleja o incluso imposible, esto se debe a que una decisión de inventarios en un lugar de la cadena está normalmente relacionada con el inventario existente en toda la red (Vidal Holguín, CONTROL DE INVENTARIOS EN CADENAS DE SUMINISTRO, 2002).

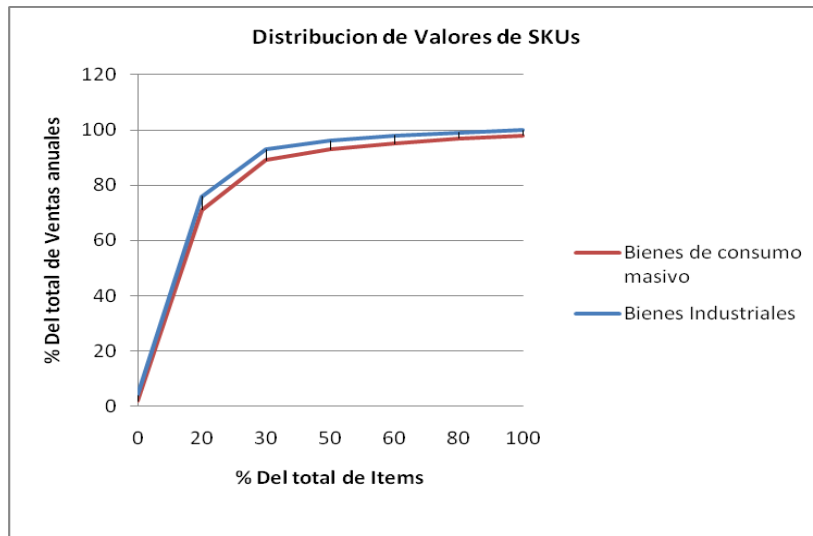
1.6 Sistema de Clasificación ABC

Para determinar que tipo de control de inventario es el que se debe llevar a cabo en una empresa es importante entender la naturaleza e importancia de estos, en este estudio se hará una revisión literaria sobre los inventarios y el sistema de clasificación ABC el cual establece la jerarquía de los ítems almacenados.

El objetivo de la administración de inventarios es tomar decisiones acertadas respecto al apropiado nivel de inventario. En la práctica no todos los inventarios de los ítems de una compañía pueden ser tratados con el mismo detalle. Uno de los sistemas más comúnmente usados como es la clasificación ABC, la cual normalmente se lleva a cabo bajo un solo criterio.

Las decisiones sobre la administración de inventarios deben ser a un nivel individual por ítem o producto (SKU), un SKU es un ítem de inventario que es completamente específico en sus funciones, estilos, tamaños, colores y usualmente en su localización. Existe una propiedad conocida universalmente como el Principio de Pareto que expresa que **“alrededor del 20% de los SKU corresponden aproximadamente al 80% de las ventas anuales de la empresa”** (Vidal Holguín, 2002). Esto quiere decir que todos los SKU que mantiene una empresa en sus inventarios no deben ser controlados de la misma manera.

Figura 10 Comportamiento del Porcentaje de ventas anuales con respecto al porcentaje de items



Fuente: (Silver, Pyke, & Peterson, FRAMEWORK FOR INVENTORY MANAGAMENT, 1998)

La Curva de Distribución de Valores de SKU ilustra el Principios de Pareto ver Figura 10, el cual se obtiene del producto del la demanda anual del ítem i (D_i : unidades/año) por el valor unitario del ítem i (V_i : \$/unidad), se calcula para cada SKU, esto valores son clasificados en forma descendente, luego son graficados el porcentaje del total de ventas anuales con respecto al porcentaje de ítems. Ver Tabla 1.

Tabla 1 Ejemplo de SKU organizado por % de Ventas

No	SKU I.D	% Acumulativo de SKU	Ventas Anuales ($D_i V_i$)	Acumulado de Ventas	% Acumulado de Ventas
1	-	0.5	3.000	3.000	13.3
2	-	1	2.600	5.600	24.9
3	-	1.5	2.300	7.900	35.1
-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	22.498	-
199	-	99.5	2	22.500	100
200	-	100	0	22.500	100

Fuente: (Silver, Pyke, & Peterson, FRAMEWORK FOR INVENTORY MANAGAMENT, 1998)

La Tabla 1 es una de las más valiosas herramientas para manejar la diversidad de inventarios desagregados, porque esta permite identificar cuáles son los ítems más importantes, esto corresponde a la conocida clasificación ABC, la cual comúnmente usa tres categorías de clasificación de los productos:

1. **Clasificación A:** Son los ítems mas importantes, corresponden al 10% del total de ítems, con alrededor del 65% del total de ventas (DiVi), es decir que son los que requieren mayor atención personalizada para su administración.
2. **Clasificación B:** Son los ítems medianamente importantes, corresponden al 20% del total de ítems, con alrededor del 25% del total de ventas (DiVi).
3. **Clasificación C:** Son los ítems menos importantes, corresponden al 70% del total de ítems, con alrededor del 10% del total de ventas (DiVi), los sistemas de control para estos ítems deben ser simples y la Gerencia no debe gastar mucho de su tiempo definiendo el tipo de control para estos ítems, es muy común en la empresas tener inventarios de este tipo de productos para evitar inconvenientes por la falta de estos.

El numero de categorías apropiadas para una empresa depende del grado, de la capacidad computacional y económica que esta tiene para diferenciar los distintos grupos de SKUs, sin embargo no necesariamente la clasificación ABC se hace en base a la Curva de Distribución de Valores (DiVi), la administración puede cambiar las categorías de los SKU por muchas razones, por ejemplo algunos SKU que son baratos pueden ser clasificados como A simplemente porque ellos son muy importantes para el funcionamiento de la compañía (Silver, Pyke, & Peterson, FRAMEWORK FOR INVENTORY MANAGAMENT, 1998)

En algunas ocasiones los grandes centros de distribución planean la distribución de su espacio con base en la rotación del producto y por los metros cúbicos que este ocupa, este tipo de productos generalmente son almacenados en lugares cercanos al punto de venta. Los productos que menores ventas generan son los candidatos a ser descontinuados.

Sin embargo ya existen muchos estudios y aplicaciones de la clasificación ABC llevadas a cabo con mayor cantidad de criterios, muchos autores (Buzacott, 1999; Chen, K, D, & K., 2008; Ernst & M. A., 1990; Ng, 2007; Ramanathan, 2006; Zhou & L., 2007) han considerado el uso de multicriterios entre los cuales estan: el nivel de obsolescencia de los items, el tiempo de reposicion, los costos de suministro, el diseño, los procesos de tecnologia en la manufactura, entre otros. En

consecuencia se han desarrollado varios criterios de clasificación, de la misma forma que se han considerado varias metodologías multi-criterios incluyendo la programación lineal, procesos jerárquicos analíticos (AHP) y operaciones relacionadas con grupos (ORG).

H. Teunter, Zied Babai, & A. Syntetos (2010) realizaron un estudio práctico sobre la aplicación de la clasificación ABC bajo el criterio de costos, usando un respectivo ciclo de nivel de servicio por categoría. El objetivo era minimizar los costos totales de los inventarios tanto los de mantenerlos como en los que se incurre por tener una orden pendiente por entrega por falta de inventario. Para este caso se tomó en cuenta cuatro parámetros: volumen de demanda, precios de compra de los ítems, costos de no tener inventario (criticidad) y cantidad promedio ordenada. No se consideró ninguna política de inventario en este estudio, sin embargo los autores consideran que esto se puede llevar a cabo en donde existe políticas que tienen puntos de reorden (s, Q) , (s, S) . La distribución de la demanda es considerada Normal y se hizo uso de la distribución Gamma para modelar los tiempos de reposición de demanda.

Una de las ventajas de usar criterio de costo en la clasificación es que estos tienen en cuenta la criticidad de los costos y además relacionan en un solo criterio parámetros relevantes. Este estudio se llevó a cabo entre casos reales: Una bodega que suministra a nivel mundial piezas para la instalación de máquinas textiles; un minorista que vende piezas y accesorios para bicicletas y carros; y un minorista que produce y vende productos.

Los resultados obtenidos con esta clasificación se compararon con otras clasificaciones de ABC que utilizaron otros criterios como la comúnmente realizada a partir del total de la venta de los productos y otra propuesta por Zhang (2001). Notablemente la clasificación realizada a partir del criterio de costo, minimizó los costos de los inventarios puesto que la clasificación llevada a cabo a partir de las ventas duplicó los costos de los inventarios en todos los casos considerados. Es así como los autores recomiendan el uso del criterio de costos en combinación con niveles de servicio fijos por categoría, no solo porque disminuyen los costos de inventario y maximizan el nivel de servicio sino también porque ayuda a establecer políticas de inventarios.

1.7 Clasificación de los inventarios de acuerdo a su funcionalidad

Existe una clasificación de los inventarios de acuerdo a su funcionalidad, esta clasificación es importante para la toma de decisiones en la administración de estos, en el libro *Inventory Management and Production Planning and Scheduling* (Silver, Pyke, & Peterson, FRAMEWORK FOR INVENTORY MANAGAMENT, 1998), los autores recomiendan seis categorías generales para el control de inventarios: Inventario cíclico, Inventario de congestión, Inventario de seguridad, Inventarios de anticipación, Inventarios en tránsito e Inventario de separación. La idea es que los administradores agreguen sus inventarios a estas categorías para que de esta forma les ayude a controlarlos, además deben tener en cuenta los siguientes factores en el manejo de sus inventarios: el valor unitario de un ítem (v), el costo de llevar o mantener un inventario, el costo de ordenamiento, el costo de insuficiencia de inventario y el tipo y patrón de demanda (Silver, Pyke, & Peterson, COST AND OTHER IMPORTANT FACTORS, 1998).

1.7.1 Políticas de inventarios

Los sistemas de control de inventarios se enfocan en el establecimiento de políticas de inventarios entre las cuales se puede encontrar (Vidal Holguin, 2002):

- **Sistema (s, Q):** Cada vez que el inventario efectivo cae al punto de reorden s o por debajo de el, se ordena una cantidad fija Q .
- **Sistema (s, S):** Cada vez que el inventario efectivo cae al punto de reorden s o por debajo de el, se ordena una cantidad tal que se incremente el inventario efectivo hasta el nivel máximo S .
- **Sistema (R, S):** En este sistema cada R unidades de tiempo se revisa el inventario efectivo y se ordena una cantidad, tal que este inventario suba el valor al máximo S .
- **Sistema (R, s, S):** Consiste en que cada R unidades de tiempo, se revisa el inventario físico. Si este es menor o igual que el punto de reorden s , entonces se emite un pedido por una cantidad tal que el inventario efectivo se recupere hasta un nivel máximo S .

Tiacci & Saetta (2009) realizaron un estudio donde efectuaron una simulación de dos métodos de pronóstico de demanda (Centered maximum value- CMV y Centered moving average- CMA), usando información histórica. Posteriormente establecieron diferentes políticas de reposición y control de inventarios cuyos parámetros se calcularon en base a los pronósticos de demanda ya obtenidos y se volvieron a simular.

Este estudio se basó en un caso real del abastecimiento de una bodega principal de una compañía distribuidora, de múltiples ítems con alta variabilidad de demanda, con problemas en la coordinación de la reposición de los ítems (múltiples proveedores) y altos costos de transporte. Los resultados obtenidos les permitieron comparar el desempeño en todo el sistema de las diferentes combinaciones de métodos de pronósticos y políticas de reposición y así estudiar la interacción entre los dos componentes de los sistemas de control de inventarios, lo que les permitió concluir que al seleccionar un método de pronósticos por medio de la simulación de estos y evaluando el efecto que tienen en el sistema global de costos de la compañía y el nivel de servicio, difiere del método de pronóstico que se seleccionaría basado en las tradicionales comparaciones de los errores del pronóstico.

1.8 Metodología

Para el desarrollo de esta investigación inicialmente se realizó una revisión literaria sobre el Cuadro de Mando Integral (CMI) basado en autores como Kaplan & Norton. El CMI es una herramienta de gestión de administración que se utilizó para la formulación estratégica del área de Planeación de Compras de la empresa bajo estudio, de igual forma también se llevó a cabo una revisión literaria sobre la estrategia y análisis del sector, para entender el Plan Estratégico de la empresa bajo estudio y se revisó teoría sobre Cadenas de Abastecimiento y la administración de sus inventarios, puesto que el objetivo principal de la Planeación de Compras es el abastecimiento de inventario de producto terminado de la compañía.

Inicialmente se realizó una identificación de la empresa bajo estudio, donde se hizo referencia a su historia, características generales, portafolio de productos, segmentos del mercado que atiende, tamaño y rasgos generales tanto en el ámbito nacional como internacional. Posteriormente se efectuó un análisis del entorno al que esta pertenece por medio de teorías propuestas por Porter como el

Diamante Competitivo y las Cinco Fuerzas Competitivas, esto con el fin de entender el Direccionamiento Estratégico que tiene definido la empresa, para lo cual inicialmente se realizó un análisis DOFA, luego se describió la formulación del direccionamiento estratégico de la empresa donde se identifica la misión, visión, política de calidad, valores corporativos, oferta de valor y organigrama. Inmediatamente se definió la estrategia corporativa y los objetivos claves para el año 2012.

Con base en el Direccionamiento Estratégico de la empresa se definió el del área de Planeación de Compras, el cual se alinea con los objetivos de Decorceramica, para esto se desarrollo el Mapa Estratégico de área bajo estudio. Este se construyo a partir del establecimiento de los objetivos de alto nivel es decir los financieros y se empezó a crear relaciones de causa que generen el efecto deseado en los objetivos financieros establecidos, los cuales se tomaron con base al plan estratégico de la compañía, para ello se selecciono el objetivo dominante, que abarque todo como indicador de éxito a largo plazo.

Una vez se definieron las causas y efectos de la dimensión financiera se continuo con la dimensión de cliente donde se determino lo que el área debe hacer para ayudar a dar cumplimiento a la propuesta de valor que la empresa tiene definida para los clientes, la cual se concadena con los objetivos financieros.

Posteriormente se continuó con la perspectiva interna, en la cual se identifico los procesos claves del área de Planeación de Compras, y las falencias que estos tienen, para así garantizar el cumplimiento de la propuesta de valor del cliente.

Finalmente se trabajo en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento en la cual se identifico las competencias, el know-how, la tecnología, y el clima necesario para responder a los procesos críticos y actividades de alta prioridad del área bajo estudio para poder dar respuesta a la propuesta de valor planteada a los clientes.

Una vez creado el Mapa estratégico, es decir traducida la estrategia de la empresa en términos operativos para el área de Planeación de Compras se procedió con la elaboración del Cuadro de Mando Integral, para lo cual se realizó un análisis por perspectiva, tomando de referencias las relaciones de causa y efecto definidas en el Mapa Estratégico.

Se inicio con la perspectiva interna, por la facilidad en la accesibilidad de la información donde a partir de la propuesta de valor del cliente y la traducción en crecimiento y eficiencia operativa en base a la estrategia, se alinea las actividades

del área de Planeación de Compras con la estrategia corporativa, las cuales están incorporadas en procesos, para ellos se identificaron las falencias y las fortalezas del área y con base en estas se establecieron los objetivos, las medidas, las metas bajo esta perspectiva y las iniciativas a llevar a cabo para dar cumplimiento a estas metas.

Posteriormente se procedió con la perspectiva del cliente, donde se definieron los segmentos del mercado que atiende la empresa, los productos con los que se llega a estos segmentos y una caracterización de los clientes. A partir de esto y de las falencias que se habían identificado en el área se definieron los objetivos, las medidas, las metas y las iniciativas a llevar a cabo para lograr estos objetivos propuestos en esta perspectiva que apuntan a dar respuesta a la propuesta de valor que estableció la compañía.

Luego se procedió con la perspectiva financiera donde a partir de la arquitectura creada en el Mapa Estratégico y de una revisión de indicadores financieros de la empresa (liquidez, aprovechamiento de recursos, costos y de rentabilidad), se estableció los objetivos de alto nivel (crecimiento de ingresos y eficiencia operacional), las medidas de estos objetivos, las metas a las que deben llegar los indicadores planteados y finalmente se definieron las iniciativas que se llevaran a cabo para lograr el cumplimiento de los objetivos establecidos.

Finalmente se trabajo en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, la cual es la base de toda estrategia, aquí se definieron los activos intangibles necesarios para que las actividades del área de Planeación de Compras y las relaciones con los clientes alcancen niveles de resultados cada vez más altos, a partir de esto se definieron los objetivos, indicadores a medir, metas e iniciativas de esta perspectiva.

Con el análisis de estas perspectivas se creó el Cuadro de Mando Integral, el cual permitió formular el análisis estratégico del área del planeación de compras de la empresa Decorceramica.

1.9 Tipo de Estudio

El tipo de estudio que se llevo a cabo para la formulación estratégica del área de Planeación de Compras de la empresa Decorceramica, fue de tipo exploratorio y descriptivo.

Entendiendo por exploratorio a temas poco estudiados en los cuales se sientan bases para investigaciones futuras más rigurosas. Son más flexibles en su metodología en comparación con otros estudios, a la vez, que no son amplios y dispersos, son investigaciones que pretenden proporcionar una visión general, de tipo aproximativo, respecto a una determinada realidad. Este tipo de investigación se realiza especialmente cuando el tema elegido ha sido poco explorado y reconocido, y cuando más aún, sobre él, es difícil formular hipótesis precisas o de cierta generalidad. Suele surgir también cuando aparece un nuevo fenómeno que por su novedad no admite una descripción sistemática o cuando los recursos del investigador resultan insuficientes para emprender un trabajo más profundo (Hurtado, 2000).

Esta investigación es de tipo exploratorio debido a que la aplicación del Cuadro de Mando Integral en uno de los departamentos más críticos de la empresa bajo estudio, permite hacer indagaciones no llevadas a cabo anteriormente, en cuatro dimensiones (financiero, clientes, procesos y recursos intangibles) con un nivel de profundidad mayor, de tal manera que permita traducir la estrategia de la empresa en términos operativos para el área de Planeación de Compras, además este estudio sentó la bases para utilizar este tipo de herramientas en la empresa, debido a que permite explorar a profundidad los diferentes departamentos de la empresa para alinear sus procesos al plan estratégico de la compañía.

Un estudio descriptivo tiene el propósito de explicar un fenómeno especificando las propiedades importantes del mismo, a partir de mediciones precisas de variables o eventos, sin llegar a definir como se relacionan estos. Requiere de considerables conocimientos en el área que se investiga. El proceso de la descripción no es exclusivamente la obtención y la acumulación de datos y su tabulación correspondiente, sino que se relaciona con condiciones y conexiones existentes, prácticas que tienen validez, opiniones de las personas, puntos de vista, actitudes que se mantienen y procesos en marcha. Los estudios descriptivos se centran en medir los explicativos en descubrir. El investigador debe definir que va a medir y a quienes va a involucrar en esta medición (Hurtado, 2000).

Este trabajo de investigación es de tipo descriptivo debido a que al hacer uso de una herramienta como el Cuadro de Mando Integral, permite construir múltiples vinculaciones indirectas necesarias para conectar las mejoras en los activos intangibles de una organización con los resultados tangibles sobre clientes y aspectos financieros de la estrategia, de esta manera el Cuadro de Mando Integral proporciona el marco para medir y gestionar estrategias basadas en el conocimiento.

La obtención de la información se realizó en base a entrevistas e información suministradas por gerentes y colaboradores de las áreas: Financiera, de Mercadeo, de Ventas, de Importaciones y de Planeación de Compras, con el fin de indagar sobre los objetivos que tiene la empresa, la forma y el tipo de cliente al que quieren llegar. De esta manera se definió como debe actuar el área de Planeación de Compras frente a la propuesta de valor que tiene establecida la empresa y a su direccionamiento estratégico.

También se realizó un análisis a manuales de procesos de este departamento y entrevistas con los implicados en el proceso de Planeación de Compras, con el fin de encontrar las fortalezas y las debilidades del área y así lograr establecer estrategias para atacar aquellos puntos débiles que afecten el cumplimiento de la estrategia corporativa.

1.10 Método

Para este trabajo de investigación se llevó a cabo métodos de investigación deductivo, inductivo y analítico, debió a que el objetivo general fue formular el alineamiento estratégico de los procesos del área de Planeación de Compras con la estrategia corporativa.

La inducción es un modo de razonar que consiste en sacar de los hechos particulares una conclusión general. Es un razonamiento que analiza una porción de un todo, por lo que va desde lo particular a lo general, esto implica pasar de los resultados obtenidos de observaciones o experimentos (que se refieren siempre a un número limitado de casos) al planteamiento de hipótesis, leyes y teorías que abarcan no solamente los casos de los que se partió, sino a otros de la misma clase; es decir generaliza los resultados (pero esta generalización no es mecánica, se apoya en las formulaciones teóricas existentes en la ciencia respectiva) y al hacer esto hay una superación, un salto en el conocimiento al no quedarse en los

hechos particulares sino al buscar una comprensión más profunda en síntesis racional (hipótesis, leyes, teorías). (Ramirez Gonzales)

Este tipo de investigación es inductiva puesto que lo que se busca es alinear los procesos de uno de los departamentos más críticos de la empresa bajo estudio, el de Planeación de Compras, es decir a partir de un plan estratégico que definió la empresa Decorceramica con base en el entorno en el que se encuentra, requiere alinear todos los procesos de los departamentos para garantizar el objetivo corporativo, para ello se hará uso del Cuadro de Mando Integral inicialmente en el área de Planeación de Compras, el cual tiene como objetivo principal garantizar el nivel de inventario de producto terminado oportunamente, para responder al nivel de ventas propuestas por la empresa, para lo cual se analizó a este departamento bajo cuatro perspectivas, con el fin de traducir la estrategia corporativa en términos operativos para el área bajo estudio y así establecer sus actuaciones, sus objetivos y las metas que debe cumplir.

La deducción es un método de razonamiento que lleva a conclusiones partiendo de lo general, aceptado como válido, hacia aplicaciones particulares. Este método se inicia con el análisis de los postulados, teoremas, leyes y principios de aplicación universal y, mediante la deducción, el razonamiento, entre otros se comprueba su validez para aplicarlos en forma particular. En este proceso deductivo tiene que tomarse en cuenta la forma como se definen los conceptos (los elementos y relaciones que comprenden) y se realiza en varias etapas de intermediación que permite pasar de afirmaciones generales a otras más particulares hasta acercarse a la realidad concreta a través de indicadores o referentes empíricos. Este procedimiento es necesario para poder comprobar las hipótesis con base en el material empírico obtenido a través de la práctica científica. (Ruiz, 2006)

Al hacer uso del Cuadro de Mando Integral para formular el alineamiento estratégico del área de Planeación de Compras de la empresa Decorceramica, inicialmente se llevó a cabo la elaboración del Mapa Estratégico de área bajo estudio, donde quedaron explícitas las hipótesis de la estrategia. Cada uno de los indicadores del Cuadro de Mando Integral se encajó en una cadena de relaciones de causa- efecto, que permitieron deducir los resultados deseados de la estrategia con los inductores que los harán posibles.

El objetivo de la investigación analítica es analizar un evento y comprenderlo en términos de sus aspectos menos evidentes. La investigación analítica incluye dos aspectos que son (Hurtado, 2000):

- **La síntesis:** lo cual consiste en reunir varias cosas de modo que conformen una totalidad coherente. Es reconstruir, volver a integrar las partes de la totalidad, de una manera más amplia a la que se tenía al comienzo.

- **El análisis:** involucra las siguientes actividades:
 - Desintegrar o descomponer una totalidad en sus partes.

 - Identificar y reorganizar las sinergias de un evento en base a patrones de relación implícitos o menos evidentes.

 - Descubrir nuevos significados y significaciones tanto de éste como de sus sinergias, en función de la nueva organización.

Al ser el Cuadro de Mando Integral una herramienta que transforma la visión y estrategia en un conjunto de objetivos e indicadores de actuación agrupados en base a cuatro perspectivas (financiero, clientes, procesos y aprendizaje y conocimiento) consideradas claves para la gestión y el control, permite que este estudio sea de tipo analítico, puesto que al establecer los indicadores del área de Planeación de Compras, los cuales se caracterizan por ser relevantes, prácticos, medibles e implementables, se realizó una indagación completa en el área bajo estudio, que permitió visualizar los aspectos menos evidentes, para lo cual se crearon relaciones de causa- efecto para describir la forma en que los activos, tanto tangibles como intangibles se movilizan y combinan con otros activos, para alcanzar las proposiciones de valor válidas para el cliente y los resultados financieros deseados por la compañía.

2 Identificación e historia de la empresa Decorceramica

2.1 Referente Histórico de la Empresa

Decorceramica inicio en 1992 con un almacén ubicado en el Barrio Versalles en la ciudad de Cali, el cual se caracterizo por presentar productos en ambientes reales de baños, un novedoso sistema de exhibición que brindaba a los clientes nuevas ideas para sus proyectos, puesto que mostraba sus acabados en su contexto de aplicación y no como piezas independientes. La propuesta fue un éxito inmediato. Un año después de su inauguración, Decorceramica abrió tres nuevas salas en el exclusivo sector de El Poblado en Medellín, en Barranquilla y en el sur de Cali.

Un elemento decisivo para el crecimiento de la empresa fue la creación de alianzas comerciales con organizaciones productoras de porcelanatos y cerámicas entre ellas firmas españolas como Porcelanosa. El portafolio de Decorceramica incluía lavamanos y sanitarios de la firma Brasileira Deca y de la norteamericana Kohler Company. Desde el principio, el portafolio diferenciado de productos importados llamo la atención de las empresas constructoras, que encontraron en la empresa un sinónimo de distinción, para añadir valor a sus proyectos de construcción más exclusivos.

Para atender las necesidades de este tipo de clientes, Decorceramica creó la división de negocios corporativos, eje estratégico especializado en proveer productos y soluciones para proyectos de gran escala, como unidades residenciales, centros comerciales o edificios de tipo institucional. Al mismo tiempo la empresa afianzo su posición de liderazgo, por medio de la creación de alianzas estratégicas con almacenes de venta de productos para la construcción en las principales ciudades de Colombia.

El proceso de expansión de la empresa coincidió con un cambio en sus salas de ventas, que a partir del 2006 se transformaron en centros de remodelación. Este cambio implico una transformación en sus procesos de venta, el cual empezó a ofrecer servicios como la toma de medidas y la instalación de productos para sus clientes en todo el país. Los centros de remodelación también se caracterizaron por sus ambientes de exhibición de completo funcionamiento, que permitían que el cliente conozca de manera real y directa algunos de los productos de la empresa.

Todos estos avances han permitido que en 20 años, Decorceramica haya evolucionado de un almacén a ser una de las empresas más importantes para la industria de la construcción Colombiana, una organización que además de importar acabados para la construcción, introduce al país las últimas tendencias.

2.2 Características Generales

2.2.1 Productos

DECORCERAMICA S.A fue creada con el objetivo de ofrecer una alternativa de productos diferenciados en pisos, baños y cocinas, para construir o remodelar en el hogar o la oficina. Actualmente el portafolio está comprendido por aproximadamente 7,500 referencias de productos, comprendidos en tres líneas: revestimiento (cerámica, porcelanato, piedras naturales y maderas laminadas), baños (porcelana sanitaria, grifería, equipos de baño y accesorios) y cocinas. Los productos son importados de más de más de 7 países en el mundo, tales como Lejano oriente, México, España, Brasil, Dubái, Mumbai, Chicago, Italia, con una amplia variedad en diseños, estilos, colores, formatos y precios.

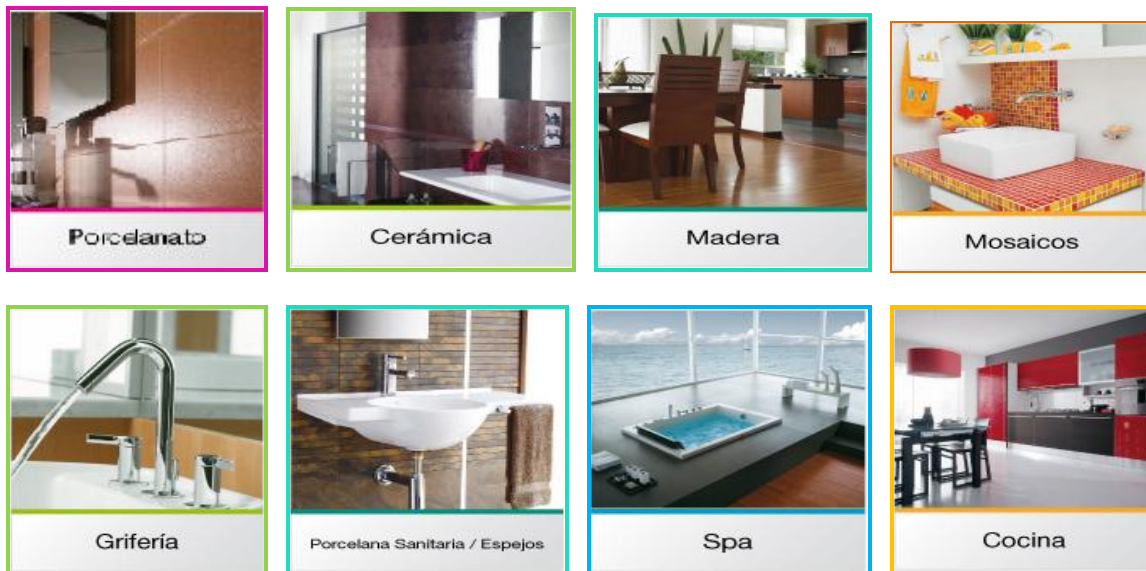
Grandes proveedores del exterior hacen que Decorceramica S.A cuente con variedad de marcas de mayor prestigio y reconocimiento en el mundo, como PORCELANOSA, VENIS, KOHLER, SALONI, PAMESA, PORTOBELLO, RAK, y sus marcas propias: KIPLÉN. En septiembre de 2010 se realizó una inauguración de un nuevo centro de remodelación en Bogotá con una nueva forma de exhibición y vivencia de sus ambientes. El punto tiene una extensión de 1.200 metros cuadrados en donde está presente la innovación, el diseño y la calidad de productos, además introdujo una nueva línea de alfombras de la fábrica americana Beaulieu of América y productos de Alemania Hansgrohe, una de las multinacionales más reconocidas en el desarrollo tecnológico de griferías y accesorios para baños.

2.2.1.1 Portafolio de productos Decorceramica

- Cerámica.
- Porcelanato.

- Mármoles.
- Madera.
- Mosaicos.
- Porcelana sanitaria.
- Grifería.
- Equipos para baño.
- Espejos.
- Cocinas.
- Alfombras.

Figura 11 Portafolio de Productos de Decorceramica



Fuente: www.decorceramica.com

Con el objetivo de llegar a otros segmentos del mercado Decorceramica en el 2010 construyó una nueva tipología de centro de remodelación llamado Juan

Construye ubicada en Bogotá, el cual brinda un portafolio de productos más económicos para que de esta manera personas de estrato 3 y 4 pueden acceder a ellos, durante el 2011 se construyeron dos Juan Construye más uno ubicado en Bogotá y el otro en Cali, estas tiendas ofrecen productos económicos provenientes de México, Perú, China y de fabricas nacionales como Cerámica Italia, Euroceramica y San Lorenzo.

2.2.2 Segmentos del mercado atendidos por la empresa

Para llegar a los clientes Decorceramica S.A ha creado los siguientes canales comerciales:

- **Canal Corporativo:** Encargados de atender los requerimientos e inquietudes de innovación de todas las constructoras del país y de proyectos especiales de entidades públicas o privadas como aeropuertos, hoteles y comercio.
- **Canal RAV:** Este canal comercial es el encargado de contactar y hacer convenios de distribución con aquellos almacenes que venden materiales para la construcción (distribuidores).
- **Salas de Exhibición:** Es el medio por el cual se atiende a clientes comunes, en novedosos lugares donde pueden observar los materiales e innovaciones del mercado, estos centros de remodelación están dirigidos a estratos de 5 en adelante.
- **Tiendas Juan Construye:** Son salas de exhibición en las cuales se atiende a clientes comunes de estratos 3 y 4.

2.2.3 Tamaño

Decorceramica S.A está compuesta por una nomina de más de 300 empleados, sus ventas anuales superan los miles de millones de pesos, mensualmente durante el 2011 se importaron alrededor de 173 contenedores del los cuales un 52% provienen de Lejano Oriente, 42% de México y el restante de otros países de Europa y América, por lo que requiere mantener altos inventarios de seguridad para poder suplir la demanda y más aun teniendo en cuenta que los tiempos de entrega de los proveedores oscila entre dos y cuatro meses. La empresa opera en

toda Colombia a través 17 Centros de Remodelación, 3 Tiendas Juan Construye y más de 160 puntos de distribución, la oficina principal se encuentra ubicada en Cali en la calle 66 N 1N – 20 Barrio Calima. Al mismo tiempo, la empresa afianzó su camino hacia el liderazgo, por medio de la creación de alianzas estratégicas con 120 almacenes de venta de productos para la construcción, en las principales ciudades de Colombia.

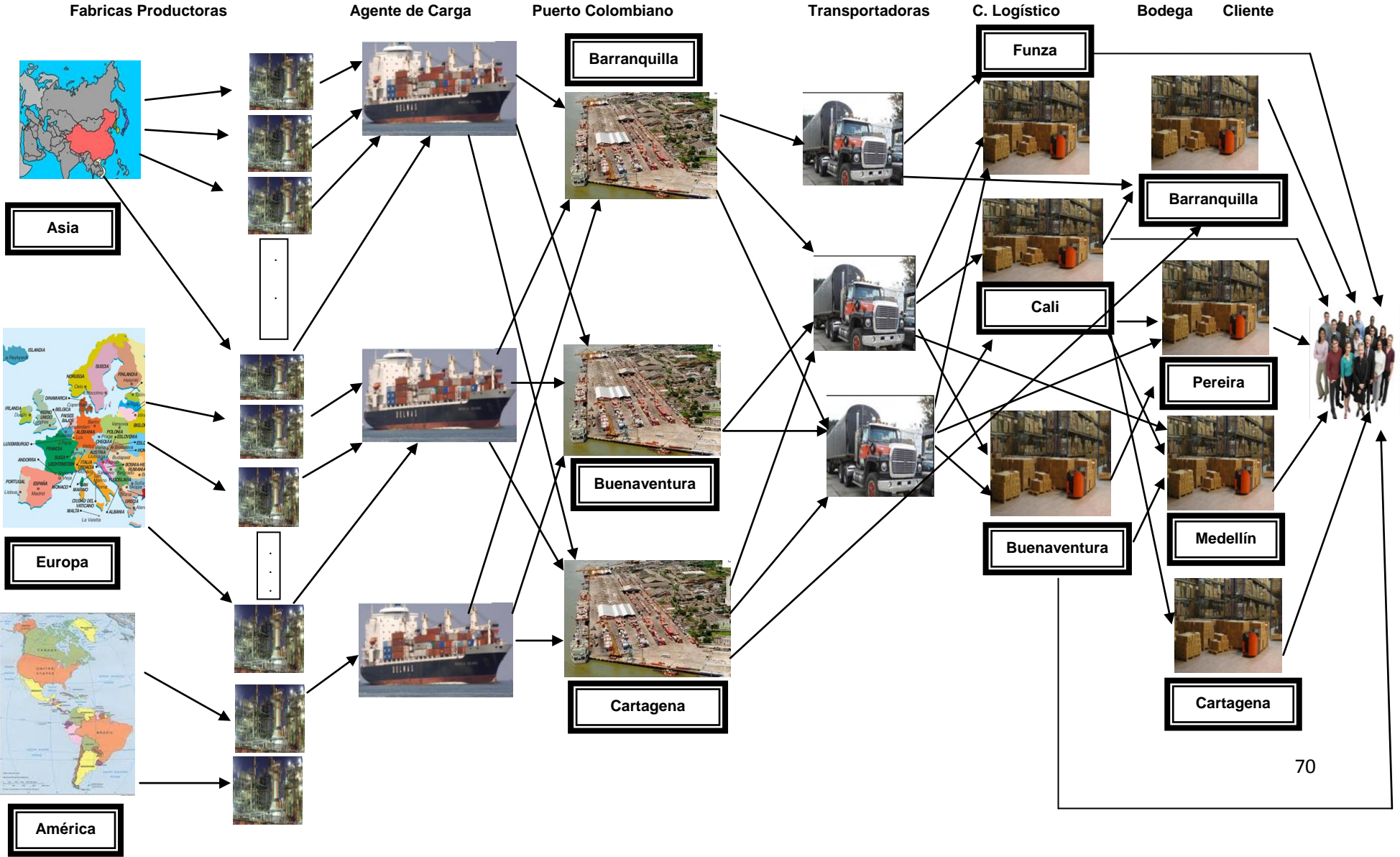
Con el objetivo de responder al amplio portafolio que ofrece la compañía, Decorceramica en el 2011 incremento su capacidad de almacenamiento para asegurar a sus clientes disposición constante de producto, además de una distribución segura, rápida y eficiente. Dos de los más grandes centros logísticos están ubicados en las ciudades de Cali y Cundinamarca. El primero en la zona Industrial de Yumbo estratégicamente cerca al puerto Buenaventura por donde ingresan la mayor cantidad de productos importados por la empresa, este centro logístico cuenta con un área de 10.000 m² que se traduce a una capacidad de almacenamiento de 970.840 m² de pavimentos y revestimientos.

En este mismo año Decorceramica expandió su centro logístico en Funza Cundinamarca, cerca a la ciudad de Bogotá, este centro de acopio tiene un área construida de aproximadamente 7.200 m² y su disposición oscila entre los 680.00 m².

Adicional a esto, la empresa ha dispuesto de 5 centros logísticos satelitales en las ciudades de Medellín, Pereira, Cartagena, Barranquilla y Buenaventura. Lo anterior le aseguro, durante el 2010, un promedio de despachos a nivel nacional que supero las 45.000 toneladas. La empresa también cuenta con un área de importaciones, quienes se encargan de la nacionalización de las mercancías que ingresan al país y de la contratación del transporte desde los diferentes puertos hacia las respectivas bodegas o entregas a clientes cuando se pacta de esta manera. Ver Figura 12. Cadena de Abastecimiento Decorecamica

Figura 12 Cadena de Abastecimiento Decorceramica

Fuente: Creación propia a partir de información suministrada por Decorceramica



2.3 Rasgos Generales

2.3.1 Ámbito Nacional

Decorceramica, interactúa con gran número de empresas en Colombia. Por un lado están los proveedores nacionales, a quienes se los compra diferentes productos de revestimiento como cerámicos, mosaicos naturales y pizarras, productos decorativos como espejos y complementos para las instalaciones de los productos, como pegantes, boquillas, limpiadores, polilon, plástico y perfilaría de aluminio. Por otro lado están las diferentes empresas de transporte contratadas, no solo para el desplazamiento del producto de puerto a las diferentes centros logísticos o clientes en algunos casos, sino también para la distribución del producto de bodega hacia los clientes, además de las relaciones con las diferentes navieras en puertos nacionales y la SIA para los procesos de nacionalización de productos.

2.3.2 Ámbito Internacional

Por su actividad importadora la empresa bajo estudio tiene contacto constante con diferentes fábricas proveedoras de productos, de países como Alemania, Turquía, Francia, México, España, Italia, Argentina, Panamá, Perú y Brasil; y proveedores de países asiáticos como Emiratos Árabes Unidos (Dubái) y China, a este último se compra aproximadamente el 50% del producto de la empresa, la cual se hace a través del **Grupo Corporativo Klipen**, del que hace parte Decorceramica. Este Grupo Comercial está conformado por empresas similares que se encuentran ubicadas en América Latina (Chile, Guatemala, México, Salvador, Perú, Uruguay y Colombia) y se caracterizan por pertenecer al mismo sector e importan la misma tipología de productos, estas empresas se unieron con el fin de obtener productos a precios competitivos por volúmenes de compra en Asia. Este grupo tiene una oficina y una marca común llamada Klipen dedicada a la producción de acabados para la construcción y la remodelación. Además de producir nuevos diseños, innovar y tener reconocimiento internacional a través del grupo, comparten sus experiencias.

3 Análisis Sectorial

3.1 Presentación del Sector

El sector económico en el que se ubica la empresa bajo estudio, es el de la construcción y más concretamente en el de acabados de construcción, cuyo sector se refleja en toda su magnitud en el desempeño de la construcción de vivienda o remodelación de esta. Este sector está constituido por los subsectores tales como: cemento, ladrillo, tejas, enchape, pisos, grifería, cocinas, sanitarios y demás complemento de los baños. El estudio realizado en este trabajo se limitará propiamente al subsector de revestimiento cerámico.

El método de análisis del sector utilizado en este estudio es el propuesto por Michael Porter, el cual permite evaluar el ambiente, las tendencias del sector y estudiar la estructura competitiva de éste.

Antes de realizar un análisis al panorama del sector cerámico es importante estudiar cómo ha sido la evolución del sector de la construcción de vivienda en los últimos años, debido a la estrecha relación que tiene estos sectores. En el segundo trimestre de 2011 el PIB del sector de la construcción registró una disminución de 0.9% respecto al segundo trimestre de 2010. Este comportamiento obedeció en gran parte al subsector de obras civiles que registró un decrecimiento del 7.6%. Sin embargo el área licenciada para vivienda y el área nueva para el mismo destino, obtenida a partir del Censo de Edificaciones, registraron aumentos de 138.8% y 26.2%, respectivamente. Por su parte, el valor de los créditos individuales (a precios constantes de 2005) desembolsados para la compra de vivienda aumentó 28,7% (DANE, 2011).

El área licenciada para VIS aumentó 157.3%, el área iniciada de VIS, aumentó 12,2% y la financiación para la compra de vivienda aumentó 12,8%. En cuanto al área licenciada para vivienda diferente de No VIS registró un aumento de 129.7%, por su parte la financiación para NO VIS aumento 34.7%. (DANE, 2011)

La baja inflación sobre el costo de los créditos hipotecarios y el subsidio de la tasa de interés o premio al buen pagador tuvo efecto positivo en el impulso de venta de 87 mil créditos durante el año pasado (La Ministra de Vivienda afirmó que su dependencia gestiona más recursos ante el Gobierno Nacional, 2012). El monto de los prestamos individuales desembolsados para compra de vivienda nueva y usada alcanzo \$1.962.409 millones a precios constantes del IV trimestre de 2005,

representando un incremento de 3.3%, respecto al mismo periodo del 2010 (DANE, FINANCIACION DE VIVIENDA IV trimestre de 2011, 2012).

Por otro lado según cifras del Departamento Nacional del Planeación (DNP) y Camacol, el nivel de urbanización en Colombia es de alrededor del 74% y tiene un ritmo de producción anual de 62.000 viviendas en promedio. Según estimaciones de Camacol, este ritmo es insuficiente para atender la demanda. Según cálculos del gremio, el país debería construir alrededor de 279.000 viviendas cada año hasta 2017 para satisfacer la demanda, de las cuales 194.000 deberán pertenecer al segmento VIS (ANIF & Asociación, 2010). Esto permite tener un indicio de que el sector de la construcción está creciendo y que las empresas que pertenecen a este sector tienen grandes oportunidades al menos durante unos 7 años.

La cerámica hace parte del sector productor de minerales no metálicos y en Colombia la producción está concentrada más del 80% en cuatro empresas: ColCeramica S.A. (Grupo Corona), Cerámica Italia (10% del mercado de pisos en el país), Alfagrés S.A (Nacional) y Euroceramica (Nacional), las fuentes de materias primas para la empresas productoras son principalmente el sector minero y el químico, sin embargo incorporan un gran porcentaje de materia primas importadas: resinas, pigmentos y lacas que no se producen actualmente en el país (DPN, 2001). Cerámica San Lorenzo está empezando hacer parte de este grupo en un porcentaje muy pequeño.

A continuación se relacionan en la Tabla 2 las empresas dedicadas a la producción de accesorios y acabados para la construcción (azulejos, cerámicas, drywall, enchapes y mosaicos), las cuales se encuentran inscritas en el directorio de la industria de la construcción de Camacol (CAMACOL, 2009), no solo teniendo en cuenta las que hacen parte del sector revestimiento cerámico, sino que también, las que tienen productos sustitutos (adoquines, granito, mármoles y pintura) puesto que pueden ser utilizados para las mismas funcionalidades.

De acuerdo a un estudio realizado por Proexport en Colombia sobre los materiales de construcción, las empresas de este sector de acuerdo a su participación en el mercado se presentan como se indica en las Tablas 2 y 3.

Tabla 2 Listado de empresas de dedicadas a la producción de revestimiento Cerámico y productos sustitutos.

TIPO	EMRESA	DIRECCION	UBICACIÓN
PRODUCTORA Y/O COMECIALIZADORAS DE CERAMICA	ALFAGRES S.A	Av. Caracas No 35-55	Bogota- Cundinamarca
	ALHELI COCINAS & AÑOS LTDA.	Cr. 43A No. 28 - 32	Medellín - Antioquia
	ATTMOSFERAS GRUPO	Cl. 166 No. 22 - 41	Bogotá - Cundinamarca
	BAZAR AMERICANO LTDA	Cl. 50 (colombia) No 56 B-86	Medellín - Antioquia
	CENTRO COMERCIAL UNIVENTAS	Cr. 42 (Autopista Sur) No. 75-83 Itagui	Itagui - Antioquia
	CERAMICA ITALIA	Av. 3era Cl. 23 AN Zona Industrial	Cúcuta - Norte De Santander
	COLCERAMICA S.A - CORONA	Cr. 68 D No. 80- 70	Bogota- Cundinamarca
	DECORCERAMICA S.A	Cl. 66 No. 1N- 20	Cali- Valle del Cauca
	DEPÓSITO PICHINCHA -LUZ MARINA HERRERA FLÓREZ	Cl. 48 No. 54 - 59	Medellín - Antioquia
	EUROCERÁMICA S.A.	Carrera 43 C 7 D 43	Medellín - Antioquia
	MILANO CUCINE S.A	Cr. 43C No. 7 D -38 Barrio Astorga	Medellín - Antioquia
	MUNDO ALIANZA S.A	Dg. 32 B No. 29 Sur - 58	Envigado - Antioquia
	PB INTERNACIONAL S.A.S	Cr. 47 No. 64 A - 163 Bodega 36	Rionegro - Antioquia
	PRISMAK PARA SU CASA	Cr. 42 No. 75 - 83 Univentas Local 161	Medellín - Antioquia
	STILO CERAMIKO LTDA	Cl. 145 No. 52 - 29	Bogotá - Cundinamarca
	TECNIFIBRA S.A	Cr. 48 No. 37 - 64	Medellín - Antioquia
	Total PRODUCTORA Y/O COMECIALIZADORAS DE CERAMICA		
PRODUCTORA Y/O COMECIALIZADORAS DE PRODUCTOS DE ARCILLA Y PIEDRA	GRANITOS Y MARMOLES S.A.	Cr. 73 # 60A-41 Sur	Bogota- Cundinamarca
	TEJAR SANTA TERESA Y/O ARCILLAS SANTA TERESA	Av. 3 E No. 18 - 25	Cúcuta - Norte De Santander
Total PRODUCTORA Y/O COMECIALIZADORAS DE PRODUCTOS DE ARCILLA Y PIEDRA			
PRODUCTORAS Y/O COMERCIALIZADORAS PREFABRICADOS, MADERA, DRYWALL Y CIELOS RASOS	ARKOS S.A	Cr. 54 No 79 B- 47	Bogota- Cundinamarca
	ARQUITECTURA LIVIANA S.A.S	Cr 8 Bis No. 45-03	Peretia - Risaralda
	COMPAÑIA GLOBAL DE PINTURAS S.A PINTUCO	Cl. 19 A No. 43 B No. 41	Medellín - Antioquia
	DRYWALL CENTER	Cr. 25 No. nO. 15 - 35	Bogotá - Cundinamarca
	HANETEC S.A	Cl. 13 No. 60 - 21	Bogotá - Cundinamarca
	TOPTEC S.A.	Fábrica: Km. 9 Vía al Magdalena, Parque	Manizales - Caldas
Total PRODUCTORAS Y/O COMERCIALIZADORAS PREFABRICADOS, MADERA, DRYWALL Y CIELOS RASOS			

Fuente: Camacol

Tabla 3 Listado de empresas de dedicadas a la comercialización de revestimiento Cerámico y productos sustitutos

NOMBRE	2007	2008	PARTICIPACION 2008
CEMENTOS ARGOS S.A.	137.592.332	100.590.516	19%
COMPAÑIA COLOMBIANA DE CERAMICA (GRUPO CORONA)	101.790.661	92.591.540	18%
FLOWTITE ANDERCOL S.A.	20.657.118	32.344.967	6%
ALFAGRES S A / ALFA	14.681.072	16.948.357	3%
C.I. EXARCOL LTDA	10.216.338	13.090.417	2%
PAVCO S A	13.001.870	10.169.325	2%
CERAMICA ITALIA S.A.	8.598.396	9.126.730	2%
ETERNIT PACIFICO S.A.	4.365.203	8.082.377	2%
COMERCIALIZADORA INTERNACIONAL DE PRODUCTOS COLOMBIANOS C.I. PRO	5.305.250	7.590.675	1%
FIBERGLASS COLOMBIA S.A.	7.723.215	7.585.897	1%
COLOMBIT S.A.	1.457	6.920.668	1%
EMPRESA DE REFRACTARIOS COLOMBIANOS S.A.	5.001.665	6.560.986	1%
EUROCERAMICA S.A.	5.911.940	5.355.064	1%
OTROS	195.596.066	208.882.593	40%
TOTAL	530.442.584	525.840.110	100%

Fuente: Proexport

Es así como se puede notar la gran participación en el sector de cerámicos que tienen empresas como Corona, Alfagrés, Cerámica Italia y Eurocerámica.

3.2 El Diamante Competitivo

3.2.1 Análisis de cada uno de los elementos del Diamante

3.2.1.1 Factores Productivos

Recurso Humano – Recursos de Conocimiento: Son varias las universidades e instituciones que han desarrollado investigaciones en el sector cerámico entre ellos se pueden encontrar:

- Los grupos de investigación de la Universidad Nacional de Cerámicos y Vítreos, el Instituto de Minerales – CIMEX y el Grupo de Cemento y Materiales de Construcción; así como los convenios de cooperación e innovación tecnológica Iberoeca donde participaron entidades Españolas como Químicer, S.L. y la Universidad Jaime I de Castellón e investigaciones como las del Dr. Rolando Javier Rincón Ortiz, doctor en Ciencias-Química de ésta Universidad quien desarrolló una baldosa más resistente y grande que tiene como ingrediente papel reciclado, con calidad internacional y elaborada a partir de materias primas netamente colombianas, que se proyecta para competir con el dominante mercado europeo de las cerámicas. (UNIVERSITARIA, 2010).
- La ALIANZA CERAMICA, organismo asociativo, constituido por 2 Universidades Públicas (Universidad Francisco de Paula Santander y Universidad de Pamplona), 11 instituciones de Enseñanza Media del Área Metropolitana de Cúcuta, La Gobernación del Departamento Norte de Santander, Las Secretarías de Educación Municipal y Departamental, 4 alcaldías de los Municipios del Área Metropolitana de Cúcuta, 3 agremiaciones del sector productivo de la cerámica en la región del Norte de Santander que representan cerca de 150 empresas entre grandes industrias, medianos y pequeños productores, además del SENA (Servicio Nacional de Aprendizaje), Cámara de Comercio de Cúcuta y Organizaciones no Gubernamentales.
- La Universidad Francisco de Paula Santander también cuenta con un centro de Investigación de Materiales Cerámicos- CIMAC, y el Grupo de Investigación en Tecnología Cerámica – GITEC quienes generan iniciativas de creación y desarrollo de conocimiento científico y tecnológico mediante la gestión interdisciplinaria de diversos saberes, contribuyendo al mejoramiento de la eficiencia y competitividad de la industria cerámica nacional. (CIMAC, GITEC).

Recursos Físicos: Las fuentes de materias primas de la cadena de la cerámica se ubican principalmente el sector minero y el químico. La elaboración industrial de productos cerámicos requiere de tres componentes básicos: plásticos, que aportan maleabilidad; no plásticos, que evitan deformaciones o grietas; y fundentes, que rebajan la temperatura de vitrificación de la cerámica haciéndola densificar más rápidamente, las minas nacionales productoras de estas materias primas que intervienen en el proceso de fabricación está en su mayoría concentrada en los departamentos de Antioquía, Santander, Boyacá y Tolima. Sin embargo el sector de la cerámica incorpora mayor porcentaje de materias primas importadas: resinas, pigmentos y lacas que casi no se producen actualmente en el país (DPN, 2001).

Infraestructura y logística: A pesar de que en el 2011 se registro un incremento de 6.5% en el volumen de inversiones ejecutadas en la construcción de obras civiles este crecimiento estuvo explicado principalmente por la construcción de infraestructura minero energética y de agua, lo que compensó una caída considerable de 4.8% en infraestructura de vías interurbanas, por lo que se deben incrementar los volúmenes de inversión para reducir el rezago en infraestructura, pues no se debe permitir que las cifras se alejen de temas tan prioritarios como el de aumentar los volúmenes anuales de inversión para corregir el rezago en infraestructura del transporte.

Para la Cámara Colombiana de Infraestructura, el Ministerio de Transporte y sus entidades ejecutoras, si bien tuvieron un distractor generado por la atención de emergencias de la ola invernal, en 2011 hubieran podido sacar a licitación proyectos que estaban diagnosticados y relativamente bien estudiados como lo eran los corredores de prosperidad y los corredores de rehabilitación y mantenimiento para el caso del INVIAS.

El gobierno nacional debe hacer una revisión cuidadosa de los resultados, pues para dinamizar el sector no solo requiere aumentar los flujos anuales de inversión, sino mejorar la velocidad de ejecución de las apropiaciones presupuestales de cada vigencia. A pesar de la dinámica demostrada por entidades como Invias en los últimos meses, es evidente, según el propio Ministerio de Hacienda, que ese instituto que es clave para la dinámica del sector, no alcanzó los niveles esperados de ejecución registrando tan solo un 67% al finalizar el año anterior. (CCI, 2012)

Colombia no ha logrado desarrollar sus ferrocarriles y depende del transporte carretero para acceder a puertos limitados, que a lo sumo han entrado a la era de

los Panamax o barcos diseñados para ajustarse a las dimensiones máximas permitidas para el tránsito por el Canal de Panamá.

El occidente colombiano no posee una salida adecuada a ninguno de los dos océanos y el resto de Colombia se ha quedado con la idea de que la salida al mar es por Cartagena, pero sin utilizar el río Magdalena, vía fluvial que ofrece fletes 6 veces más económicos que el medio camionero y de 3 a 4 veces menores que el ferroviario.

La competitividad de Colombia debe empezar por construir una visión marítima que le permita además de ver la importancia de recuperar para la navegación el río Magdalena, valorar la posición geoestratégica de Tribugá y de Urabá, dos lugares que admiten puertos profundos susceptibles de enlazarse para atraer las rutas intercontinentales de pospánamax que transitan entre Europa y Asia.

El occidente colombiano no posee una salida adecuada a ninguno de los dos océanos y el resto de Colombia se ha quedado con la idea de que la salida al mar es por Cartagena, pero sin utilizar el río Magdalena, vía fluvial que ofrece fletes 6 veces más económicos que el medio camionero y de 3 a 4 veces menores que el ferroviario.

A nivel de políticas, los temas logísticos y de transporte son considerados ejes estratégicos de la Política Nacional de Competitividad y Productividad (Conpes 3527) y de la Política Nacional Logística. Este último, busca fortalecer el entorno institucional, enfocando esfuerzos hacia al desarrollo de plataformas y corredores logísticos y uso de tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC), propiciando la generación de servicios de logística y transporte de calidad que faciliten y fomenten el comercio exterior.

3.2.1.2 Cadenas Productivas y clúster

Colombia asumió el desafío de insertarse en las grandes corrientes comerciales que caracterizan el nuevo orden económico mundial. El Tratado de Libre Comercio (TLC) con Estados Unidos, junto con otros acuerdos comerciales que ha firmado en el pasado o espera concretar en el futuro, le abren al país un horizonte de oportunidades para mejorar su competitividad y, por esta vía, acelerar el crecimiento económico y aumentar el bienestar de su población, pero la inserción comercial por sí sola no garantiza una productividad más elevada ni un mejor desempeño competitivo.

Esto sólo se consigue si el país se prepara para aprovechar las ventajas de un mayor intercambio comercial, así como para afrontar con éxito los riesgos asociados. Y para ello necesita transformar, con urgencia y de manera profunda, los factores productivos (DNP, 2007).

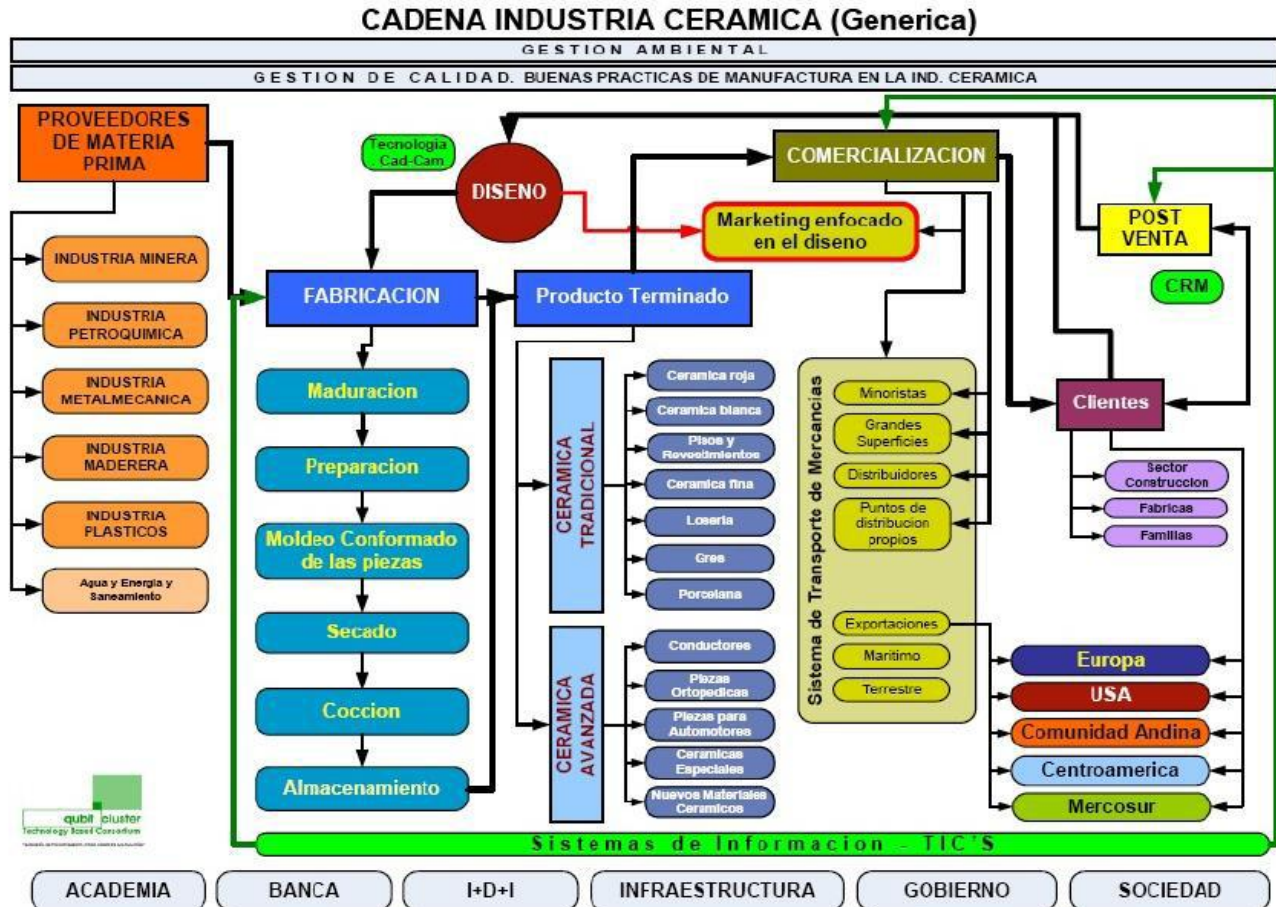
Actualmente el sector cerámico tiene un mercado grande por explotar, puesto que todas las estrategias llevadas a cabo en el país apuntan a cubrir el déficit habitacional de este, es así como las industrias del sector cerámico tienen un gran reto, puesto que los procesos que se presentan en ellas y la tecnología con la que cuentan, se evidencia la diferencia con los procesos de producción de empresas internacionales líderes en el sector. Estas variantes influyen directamente en el tipo de producto obtenido por cada empresa, teniendo así diferentes especificaciones de tamaño, forma, peso y calidad; lo que disminuye la posibilidad de entrar a competir en mercados extranjeros.

Es así como el mejoramiento en los sistemas productivos actuales del sector de la cerámica, es un aspecto a mejorar para las industrias colombianas para poder acceder a mercados internacionalizados, incorporando y desarrollando nuevas tecnologías y productos, que permitan satisfacer las demandas y requerimientos de estándares de calidad y productividad necesarios para mantener los actuales mercados e incursionar en otros potenciales; lo cual solo es posible si se logra una verdadera articulación entre los actores promotores del desarrollo regional del sector cerámico, es decir: las industrias, las empresas relacionadas e involucradas con el sector, las entidades e instituciones de apoyo, la academia, el gobierno local, el gobierno departamental y los estamentos nacionales con el fin de mejorar la productividad y eficiencia, y por esta vía la competitividad. A continuación se analizará el clúster de Cerámica de Colombia, Clúster de la Cerámica en Norte de Santander.

La ubicación geográfica del departamento del Norte de Santander, le otorga ventajas comparativas entre la que se destaca la posición fronteriza, la alta calidad de sus arcilla y la concentración geográfica de industrias cerámicas, lo que hace que este sector sea uno de los más estratégicos y promisorios para el departamento. Sin embargo estas fortalezas no son suficientes a la hora de competir en mercados internacionales, ya que las condiciones del mercado han presentado cambios importantes que repercuten sobre la producción, el consumo y el comercio de los productos (CIMAC). Los productos de la industria cerámica regional pertenecen a los productos minerales no metálicos. En el mapa (Ver Figura 13) de la cadena se identifican cuatro macro procesos principales: proveeduría de insumos y materia prima, fabricación, comercialización y

postventa.

Figura 13 Cadena Genérica del Sector Cerámico



Fuente: Qubit Cluster 2007. Proyecto Clúster Industria Cerámica en Norte de Santander. (CIMAC, GITEC)

En la proveeduría se tienen en cuenta algunos productos finales provenientes de otras industrias como la minera, petroquímica, metalmecánica, maderera, plásticos y otras industrias (Empresas de Servicios Públicos). En el caso particular del sector minero, algunas empresas poseen sus propias minas para extracción de materiales, haciendo evidente una integración horizontal hacia atrás. Dentro del macro proceso de fabricación tiene en cuenta la maduración, preparación, moldeo, secado, cocción y almacenamiento. En este proceso se debe considerar el proceso de diseño, el cual afecta no solo a la fabricación y productos terminados,

sino también a la comercialización de estos, con un micro proceso denominado marketing enfocado en el diseño. El proceso de diseño en la actualidad está utilizando aplicaciones sistematizadas como CAD-CAM (diseño y corte asistido por computador).

El proceso de comercialización se apoya en un sistema de transporte de mercancía el cual permite llevar el producto final a los mayoristas, distribuidores, grandes superficies y puntos de venta propios; así como aquellos productos que deben llevarse a zona franca para su posterior exportación (terrestre o marítima).

El cliente final es atendido no solo por la parte comercial sino también por un servicio postventa, de tal forma que todas sus opiniones respecto al producto final sean tenidas en cuenta para mejorar el proceso de diseño, fabricación y comercialización.

En la cadena además se identifica el soporte clave de los Sistemas de información a lo largo de la cadena. En cuanto a la normatividad, para esta cadena resultan de vital importancia y obligatoriedad todo lo referente a la gestión ambiental, la cual otorga no solamente licencias y permisos de explotación y producción, sino además sellos de calidad ambiental, los cuales se unen a todas las certificaciones de proceso de calidad en procura de llevar el producto final a mercados internacionales exigentes en cuanto a normas se refiere.

Conformación del sector Cerámico del Norte de Santander: El sector cerámico se encuentra organizado de la siguiente manera: cuenta con la cadena del sector productivo de Derivados de Arcilla- Gres, los pequeños explotadores de arcilla del municipio de Villa de Rosario, quienes cuentan con la cooperativa multiactiva de arcilleros del norte "COOMUANOR", y por ultimo para dar formalidad al sector se creó la asociación de los industriales de arcilla del Norte de Santander INDUARCILLAS (Sánchez, 2007).

La mayoría de empresas que conforman el sector de la cerámica se encuentran ubicadas en el área Metropolitana de San José de Cúcuta, y hacen parte de este clúster aproximadamente 157 empresas que al clasificarlas de acuerdo a lo establecido en la Ley 905 de 2004 se tiene lo siguiente: un 78% son pequeñas empresas (Chircal Artesanal y Chircal Mecanizado), un 21% corresponde a medianas empresas y el restante a grandes empresas; todas ellas se dedican a la fabricación de productos a base de arcilla, dentro de los que se destacan los materiales de la construcción, tales como: cerámica, tableta vitrificada, tableta esmaltada, tejas, ladrillos, productos artesanales (decorados y enchapes), entres otros.

Una ventaja notable para el sector cerámico del departamento es contar con el centro de investigaciones de material cerámico (CIMAC), el cual tiene el propósito de desarrollar actividades que a través de la generación, apropiación y aplicación de conocimiento permitan mejorar la productividad y competitividad del sector cerámico regional, mediante la integración de diferentes áreas de estudio. Otras entidades que respaldan el proceso son las siguientes: la Cámara de Comercio de Cúcuta, el Comité Asesor Regional del Comercio Exterior de Norte de Santander (CARCE), el Instituto Colombiano para el Desarrollo de la Ciencia y la Tecnología, Colciencias, la Corporación Autónoma Regional de la frontera Nororiental (CORPONOR), el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), Proexport oficina regional Cúcuta, la Asociación de los Industriales de Arcilla de Norte de Santander (INDUARCILLAS) y Cerámica Italia S.A.

3.2.1.2.1 Clúster de la construcción Sector, conexo al sector de revestimiento cerámico.

No se hablara detalladamente de este sector puesto, que a lo largo del estudio se ha ido mencionando los aspectos relevantes relacionados con el sector cerámico, sin embargo es importante mencionar cómo funciona el clúster, puesto que el sector cerámico hace parte de este.

En Colombia, la cadena productiva de la construcción está compuesta por más de 1.600 empresas que aportan el 12% del PIB. Entre los principales productos están las barras para construcción, alambrones, laminados en caliente y en frío, hojalata, tubería, productos trefilados como alambres, mallas, puntillas y clavos, productos de hogar, cubertería, transformadores, maquinaria eléctrica y no eléctrica, autopartes, electrodomésticos y gas domésticos, entre muchos otros. En el sector cerámico los principales ceramistas en Colombia en construcción y remodelación son Colcerámica (Corona), Alfagres, Eurocerámica, Cerámica Italia y Ladrillera Santafé. En lojería, el único productor industrial nacional es Locería Colombiana (Corona).

Demanda del sector de la construcción: La financiación ha sido, es, y será determinante para este sector. En Colombia y en todo el mundo. Los desembolsos de crédito a individuos, subrogaciones, la cartera hipotecaria y la cartera total se han comportado de forma positiva en los últimos años y tan sólo una tasa hipotecaria elevada podría afectar de forma negativa al desarrollo. Otro factor

importante que afecta a la demanda son los ingresos. El aumento de las remesas desde el extranjero, de los flujos de capital del exterior, de los ingresos de las familias y la disminución de la tasa de desempleo contribuyen a generar un panorama positivo en el sector. Por otro lado actualmente cada vez es mayor el interés por las viviendas de estratos más altos en las principales ciudades, donde han aumentado los proyectos de centros comerciales.

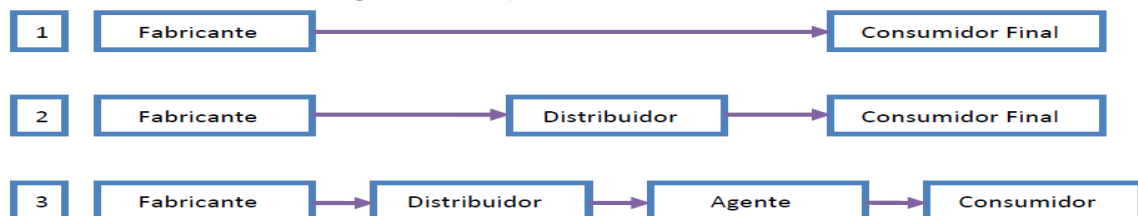
Los productos del sector construcción, están destinados principalmente a los constructores y a los profesionales de la vivienda. La empresa media de construcción en Colombia es de tamaño pequeño y por tanto no tiene una fuerte capacidad de compra. Los equipos suelen ser antiguos y la rotación de los mismos es lenta. Este tipo de empresas alquila gran parte de la maquinaria, así como equipo estático, debido fundamentalmente a la fuerte inversión que supone para ellas la adquisición de maquinaria pesada.

Las empresas más grandes poseen gran parte de los equipos en propiedad, esto ayuda a otorgándoles un poder de negociación alto con respecto a los distribuidores el cual usan frecuentemente. Por otro lado el estado se ve obligado a cubrir el déficit habitacional lo que hace que se convierta en otro comprador.

Cabe resaltar la importancia que merece el mercado de los revestimientos cerámicos y baldosas, puesto que en Colombia gran parte de los apartamentos están enmoquetados o disponen de suelos de madera. La implantación de los azulejos ha sido un éxito y la cerámica lleva inherente una imagen de calidad, especialmente la española, y de mejora del nivel de vida. Los principales compradores de gres y cerámica son los negocios en general como bancos, restaurantes, etc., y los hogares de renta más elevada.

Distribución: Existen tres esquemas posibles de distribución ver Figura 14 los cuales hacen referencia a los materiales de construcción, sin embargo este ciclo es normalmente corto, debido a que el distribuidor o agente comercial especializado se pone en contacto con el fabricante y consumidor final.

Figura 14 Esquemas de distribución



Fuente: PROMOMADRID

Se puede concluir que el canal 2 es el más común, en general los distribuidores se agrupan por gremios, en clústeres en las ciudades, y son mercados locales con capacidad de negociación. En el otro lado, se encuentran las grandes superficies, que han proliferado en los últimos años, sobre todo en Bogotá, donde el consumidor puede encontrar todo tipo de productos a precios competitivos enfocados al gran público. Por último existen los almacenes especializados como Home Centre, Home Sentry, Home Mart, Almacenes SAO, etc.

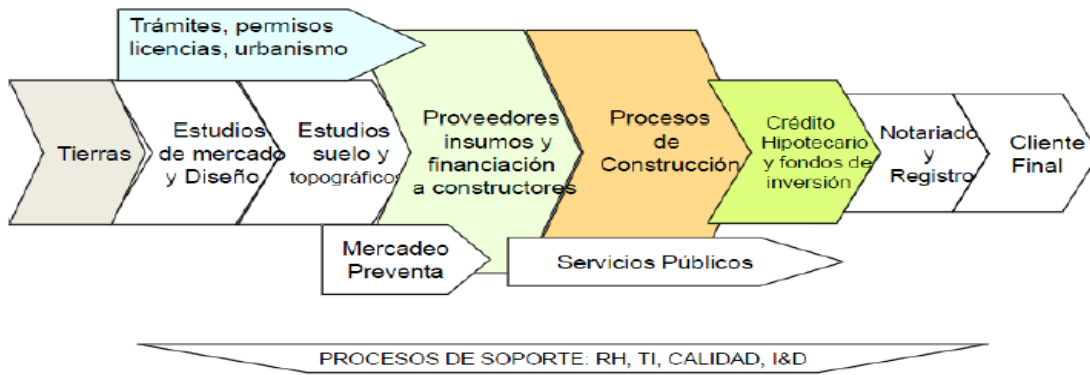
Por lo que respecta a la distribución geográfica, los mayores distribuidores tienen delegaciones en las principales ciudades del país (Bogotá, Medellín, Cali y Barranquilla). Al igual que sucede en muchos otros casos, la mayor parte del negocio se concentra en estas ciudades, especialmente en Bogotá. En cuanto al sector inmobiliario, es importante la excelencia en la atención al cliente, siendo la confianza un factor esencial para la comercialización en este sector. Es provechoso explotar el 'good-will' del diseñador, de los socios promotores y de las empresas constructora. En el mercado actual el comprador es más exigente, está más informado y no se fía de nadie, por lo que la imagen de marca juega un papel decisivo.

Las universidades también están potenciando el desarrollo del país a través del apoyo al sector de la construcción, como por ejemplo la Universidad de los Andes, con la Facultad de Ingeniería Civil de Bogotá a la cabeza, que apunta al área de Ingeniería y Gerencia de la Construcción como un sector de fuertes alianzas internas y externas, que la coloquen en una posición competitiva en mercados internacionales.

El turismo juega un papel importante dentro del sector construcción, y su promoción es de vital importancia por su necesidad de contribuir con nuevos hoteles, resorts vacacionales o nuevas edificaciones de carácter turístico.

El clúster de construcción tiene retos por asumir y en los cuales el gobierno Colombiano está trabajando fuertemente, puesto que la construcción es una de las grandes locomotoras del país, que permiten mejorar la situación económica de este.

Figura 15 Cadena de Valor del Clúster de la Construcción



Fuente: Camacol (CAMACOL, Consejo Privado de Competitividad, 2008)

3.2.1.2.2 Estrategia Comercial del Grupo Corona: La creación de una especie de pequeño Clúster dentro del grupo

La Organización CORONA S.A está conformada por diversas empresas dedicadas a la manufactura y comercialización de productos para el mejoramiento del hogar y la construcción entre las que se encuentran: Colceramica, Sumicol, Arcesa, Locería Colombiana, Sodimac Colombia S.A, Lomesa de México, Orchid's Ceramic de USA, Electroporcelana Gamma, etc. (SODIMAC, 2003).

Homecenter o el Constructor es una empresa compuesta por un 65% de capital de la Organización Corona y un 35% de SODIMAC y FALABELLA de Chile. La característica peculiar de este almacén es que se creó con el fin de brindar una completa, profunda y competitiva oferta de productos y servicios para la pequeña construcción, dotación, remodelación, reparación y mantenimiento tanto del hogar e inmuebles como del mercado profesional y comercial que lo atiende, es decir que tiene como objetivo quedarse en el inmueble colombiano y ser la elección del mercado profesional, es decir ser un pequeño clúster, puesto que estando en un mismo espacio geográfico, brinda desde: insumos y materias primas para la construcción del inmueble hasta acabados para este, servicios de especialistas (plomeros, electricistas, carpinteros albañiles, pintores, etc) e incluso pequeños talleres de fabricantes (talleres carpintería, ornamentación, muebles, cocina, puertas rejas, etc.). Además está asociado con el sector bancario para otorgar créditos a sus clientes para que puedan acceder a sus productos, es así como se

creó la relación entre Colpatria y Sodimac, quienes actualmente han otorgado más de 70.0000 tarjetas de marca privada.

3.2.1.2.3 Red Empresarial.

En Colombia se puede encontrar que una de las grandes importadoras de acabados de construcción, DECORCERAMICA hace parte de una red empresarial, que se construyó hace 8 años aproximadamente, la cual está conformada por siete empresas de los siguientes países; Bolivia, Chile, Colombia, Guatemala, México, Perú y Uruguay. Estas empresas importan acabados de construcción (sanitarios, lavamanos, cerámica, porcelanato, madera, cocinas, piedras naturales, etc.) y se unieron para conformar un grupo llamado KLIPEN, con el fin de comprar por volumen a precios más bajos en la China y crearon la marca KLIPEN, la cual representa a los productos que compran estas empresas y que conforma aproximadamente el 80% de sus respectivos portafolios de productos. Este grupo ha tomado mucha fuerza y en las ferias internacionales de Cerámica como las de CERSAI y BOLGNIA las cuales se realizan anualmente son muy conocidos y compran a precios muy competitivos.

La marca KLIPEN es líder en la producción de acabados para la construcción, con piezas que se caracterizan por su diseño exclusivo e innovador, puesto que están fabricados bajo las más estrictas normas internacionales de calidad; razón por la cual pueden utilizarse en pisos y paredes de viviendas, oficinas, centros comerciales, hoteles, hospitales y otras aplicaciones, manteniendo una excelente relación entre costo, beneficio y durabilidad.

3.2.1.3 La demanda del sector

El cliente es quien tiene el poder hoy en día ya que existen otras alternativas y otros competidores. Entre los compradores de acabados para la construcción se pueden encontrar a:

- ✓ Constructoras Privadas.
- ✓ Maestros de Obra.
- ✓ Proyectos Públicos.

- ✓ Proyectos Privados.
- ✓ Personas que deseen remodelar su hogar o estén comprando vivienda nueva.

La empresa debe mantener a sus clientes satisfechos, brindándoles productos y servicios de calidad. Utilizando estrategias de diferenciación para poder mantener satisfechos a sus clientes mediante:

- ✓ Uso de alta tecnología.
- ✓ Venta personal.
- ✓ Servicio de post venta.
- ✓ Recurso humano con experiencia.
- ✓ Maquinaria importada de última generación.
- ✓ Certificados de pruebas de calidad.
- ✓ Entrega a tiempo, etc.

Número de Compradores: La torta de los compradores de los acabados para la construcción está repartida entre: Los hogares, proyectos privados, proyectos del gobierno y salas de distribución entre otros, siendo estos los que tiene la mayor participación en la compra de los productos.

Vale la pena anotar que existe una independencia entre estos sectores, lo que dificulta en cierta forma que se generen alianzas estratégicas que le permitan al comprador tomar el control de los precios, por ejemplo es muy difícil que exista una alianza entre los compradores para vivienda con los de fabricación de proyectos de centro comerciales, debido a que la dinámica de los dos compradores son totalmente diferentes.

Posibilidad de Integración hacia atrás del comprador: Si se Focaliza el análisis en dos compradores del producto: hogares y constructoras; los hogares debido a su bajo sistema individual de operación, quedan descartados en cierta forma para que efectúen un sistema de integración hacia atrás, por otro lado se encuentran las constructoras las cuales tienen más poder adquisitivo y más participación en la torta de los productos comprados, pero su integración dependería de la decisión

de las empresas importadoras o comercializadoras, lo que hace pensar que existe más posibilidad que la empresa importadora realice una integración hacia adelante adquiriendo un convenio con la constructora, pero el poder de negociación estaría inclinado hacia las empresas importadoras.

Rentabilidad del Comprador. Los productos para acabados para construcción son suministrado principalmente por cinco empresas en Colombia, lo que hace que la competencia entre esta sea moderadamente baja, lo que deja al comprador con pocas posibilidades para comparar precios, es decir que el poder de la fijación de los precios dependen de los importadores y comercializadores antes que de los compradores. No obstante en las líneas de proyectos los compradores tienen la capacidad de negociar ya que cuenta con un número alto de metros cuadrados aprobados para construcción, esto hace que el importador se vea obligado a preferir este tipo de compradores y sacrifica la rentabilidad del producto por vender altos volúmenes, caso contrario ocurre con el sector de remodelación de vivienda cuya rentabilidad del producto es muy alto ya que la capacidad de negociación del comprador es muy baja.

Los acabados para construcción son partes importantes para los costos del comprador debido que estos varían entre el 10% y el 20% del producto final y tienen un alto impacto en el producto final ya que estos son un factor determinante para que el cliente final adquiera o no el producto ya fabricado.

3.2.1.4 Estrategia y estructura del sector

La estructura del sector está conformada por un grupo de empresas líderes que tienen una participación del 80% en el mercado del sector de cerámicos estas son: Corona S.A, Alfagrés S.A, Cerámica Italia S.A y Eurocerámica S.A.. La rivalidad está dada por empresas fabricantes que además de vender a nivel nacional exportan a otros países como es el caso de CORONA S.A y empresas importadoras que además están asociadas con empresas fabricantes locales como es el caso de DECORCERAMICA S.A. Se considera que con la construcción de la nueva Planta de producción de Cerámica San Lorenzo está entrando a ser parte de la competencia para las empresas en mención.

Cabe resaltar que con los tratados de libre comercio con Estados Unidos, así como se tiene la oportunidad de llegar a nuevos mercados también se corre el riesgo de que entren nuevos competidores.

Otras Empresas del Sector que participan en el mercado según el ranking de ventas en productos cerámicos:

- ✓ PAVCO S.A.
- ✓ LOCERIA COLOMBIANA S.A
- ✓ LADRILLERA SANTA FE S.A
- ✓ ETERNIT COLOMBIANA S.A.
- ✓ PINTUENCHAPES S A
- ✓ CERRO MATOSO S A
- ✓ INTER MATEX BOGOTA LTDA
- ✓ SODIMAC COLOMBIA S A

3.2.1.5 La Incertidumbre o el azar

Dentro de los eventos que se pueden considerar como eventos de incertidumbre o azar, que pueden afectar la empresa se encuentran:

- **DESASTRES NATURALES:** Inundaciones, deslizamientos, avalanchas, terremotos, incendios ocasionados por las sequias, pueden impactar en gran medida las construcciones en especial las viviendas, generándose así pobreza, escases de alimentos, epidemias, dificultades en el transporte lo que conlleva a sobrecostos en los fletes, la logística del transporte se ve afectada por toda esta situación que obviamente pueden ocasionar el aumento de los precios y depresión de este sector y por ende de muchos sectores de la economía. Por otro lado, la localización geográfica de los puertos marítimos hace que se generen sobrecostos debido al arribo de los barcos, puesto que al no poder ubicarse en las costas, deben realizar el desembarco de la mercancía a través del trasbordo en barcos más pequeños incrementándose así el tiempo y costos de mano de obra y combustibles, entre otros.
- **ACTOS TERRORISTAS:** Los actos terroristas, amenazas de posibles guerras, inventos, constituyen factores que generan pérdidas para los propietarios de las

construcciones o viviendas, el sector se ve afectado puesto que los recursos económicos que estaban destinados para la demanda de sus productos tendrán que ser dirigidos para atender otras necesidades derivadas de este tipo de actos.

- **OTROS:** Las variaciones en la tasa representativa del mercado obligarían en un caso dado a comprar más caro insumos que no son de fabricación nacional para venderlos a nivel nacional generando así pérdidas para las empresas del sector que son importadoras o en el caso contrario comprar más barato constituyéndose en una oportunidad mayor para ellas. Otra variable puede ser las crisis económicas como la que inició en el año 2007 que pueden afectar negativamente a algunas empresas comercializadoras como sucedió en América Latina pero puede favorecer a ciertas empresas productoras como es el caso de países como China e India.

3.2.1.6 El Gobierno

En noviembre del 2010 el gobierno otorgo unos beneficios para incentivar las importaciones con la aprobación del decreto. 4114, el cual genera una rebaja en el porcentaje arancelario para a las partidas que benefician al sector. Este tipo de decisiones alivian el flujo de caja de los empresarios permitiendo por un lado, poder hacer más importaciones por el mismo precio o mantener el número de importaciones a precios más bajos. Independientemente de la óptica con que se mire, el gobierno busca con este tipo de política poder incentivar el empleo ya que si una empresa aumenta sus importaciones va necesitar en teoría más personal para su manipulación.

Debido al creciente desnivel entre exportaciones e importaciones, siendo las segundas mayoritarias para Colombia, se hizo evidente la necesidad de promover importantes cambios en materia de política comercial, como por ejemplo, encontrar nuevos mercados y para esto es importante avanzar sin dilaciones hacia la suscripción de tratados de libre comercio como el que se decidió negociar con los Estados Unidos. Después de la última prorrogación del ATPDEA en 2010 que culminó el 15 de febrero de 2011, se visualiza el TLC con Estados Unidos como una posibilidad para que empresarios realicen inversiones a largo plazo, que incrementen su capacidad productiva y cuenten con una estabilidad en el tiempo y en las condiciones favorables para las exportaciones (TLC, 2012).

Aunque se prevé que el panorama para la construcción de vivienda en el año 2012 será alentador hay algunos nubarrones que podrían opacar este horizonte, como la crisis de Europa y la inclemencia de la ola invernal, que encarecería el transporte de materias primas del sector. Así lo señaló la presidenta de Camacol, Sandra Forero Ramírez, al explicar que el dinamismo del sector permitiría que el Producto Interno Bruto (PIB) de la construcción aporte el 13 % al PIB nacional, con lo cual se alimentaría la locomotora de la construcción con la generación de empleo. Los pronósticos para 2012 del sector de edificaciones señalan que tendrá un repunte, lo que le permitirá avanzar en la meta del Gobierno para construir un millón de viviendas durante el cuatrienio. Asimismo, se prevé un aumento de 15% en el volumen total de metros construidos. La buena dinámica en el sector edificador puede continuar en 2012, si el crédito sigue fluyendo y si no se produce un golpe a la confianza de empresarios y consumidores. De acuerdo con las cifras del sistema de información de Camacol (Coordenada Urbana), la dinámica comercial refleja un aumento en las de ventas de 19% anual, impulsada en mayor medida por el segmento No VIS, recalcó presidente de Camacol (Negocios, 2011)

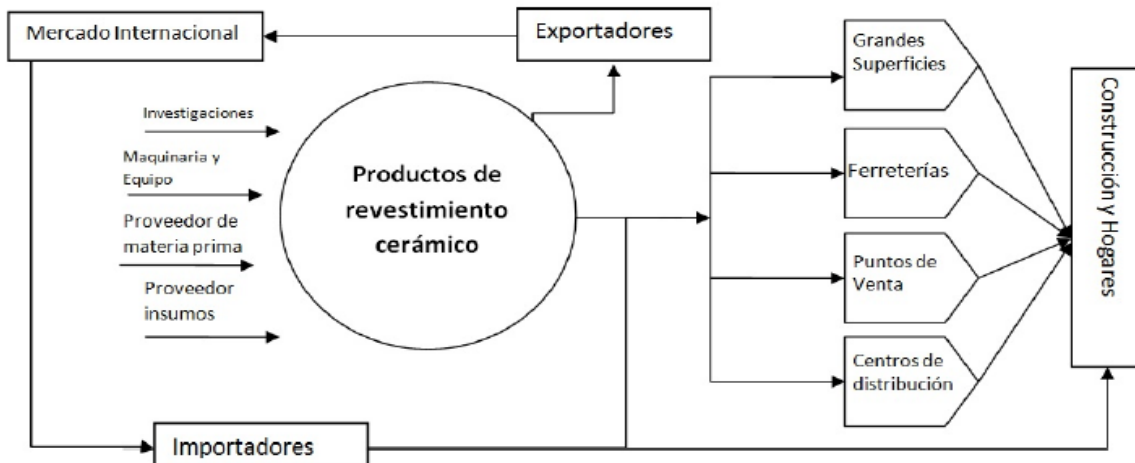
En Colombia durante el tercer trimestres del 2011, las licencias construcción aprobadas aumentaron 17,0%, y el área nueva o iniciada obtenida a partir del Censo de Edificaciones registró un aumento de 20,8%. El área nueva destinada para vivienda, obtenida a partir del Censo de Edificaciones en el tercer trimestre de 2011, y las licencias de construcción aprobadas para vivienda, registraron incrementos de 11,8% y 13,7%, respectivamente. El valor de los créditos individuales desembolsados (a precios constantes de 2005) para la compra de vivienda aumentó 11,1% (DANE, Comunicado de Prensa, 2011).

El gobierno de Juan Manuel Santo continuara impulsando los subsidios de vivienda, las Cajas de Compensación Familiar asignarán un subsidio de vivienda a quienes demuestren ingresos entre uno y cuatro salarios mínimos legales (smlv), es decir, 566.700 pesos y 2,2 millones de pesos, respectivamente. Según la Asociación Colombiana de Cajas de Compensación Familiar (Asocajas), los primeros tendrán derecho a un auxilio correspondiente a 22 smlv (12,4 millones), mientras que los que devenguen cuatro smlv podrán acceder a 2,2 millones. Es importante tener en cuenta que para el 2012, estas entidades tendrán un presupuesto de 400 mil millones de pesos, además el precio tope de la Vivienda de Interés Social (VIS) es de 76 millones de pesos (Portafolio, 2012).

3.2.1.7 Presentación del mapa de la cadena productiva en la cual se ubica la empresa

En la cadena productiva del Sector de Revestimiento Cerámico, interactúan tanto entidades públicas como privadas entre ellas están: institutos de investigación, proveedores de maquinaria y equipo, proveedores de materias primas e insumos. Estos proveedores pueden ser de origen nacional o internacional de igual forma su comercialización y esto son requeridos por: Grandes Superficies, Ferreterías, Puntos de Venta y Centros de distribución, los cuales atienden las necesidades del sector de la Construcción y Hogares en la Figura 16 se puede observar la Cadena Productiva del Sector de Revestimiento Cerámico.

Figura 16 Cadena productiva Sector Revestimientos Cerámicos



Fuente: Elaboración Propia

3.2.1.8 Elaboración del Diamante

Gobierno

- (+) Aumento de licencias
- (+) Otorgamiento de subsidios de vivienda
- (+) Disminución de aranceles
- (-) Desprotección de industria Nacional
- (+) Falta de apoyo a nuevas empresas.
- (+) Aprobación de Tratados de Libre comercio con USA.

Estructura, Rivalidad y Estrategia

- (-) Oligopolio con participación del 80% en el mercado del sector de cerámicos
- (+) Empresas importadoras asociadas con empresas fabricantes locales
- (+) Responsabilidad Social Empresarial (RSE)
- (+) Certificaciones de calidad
- (+) Asociaciones con grandes distribuidores
- (+) Internacionalización
- (+) Diversificación de productos
- (+) Innovación en diseño y tecnología
- (+) Ofrecimiento de servicios complementarios a sus clientes (créditos, instalación, asesorías, etc.)

Factores Productivos

Recursos Humanos

- (+) Unión gobierno-universidad-empresa
- (+) Convenios de cooperación e innovación tecnológica.
- (+) Fuentes de materias primas

Infraestructura y Logística

- (-) Retraso en la infraestructura vial y logística para el desarrollo
- (-) Desarrollo de sistema ferroviario, fluvial y marítimo para acceder a puertos limitados o inexistentes.
- (+) Infraestructura de para transporte de carga, pues se cuenta con numerosas empresas que prestan servicio a nivel nacional
- (-) Costos altos de transporte

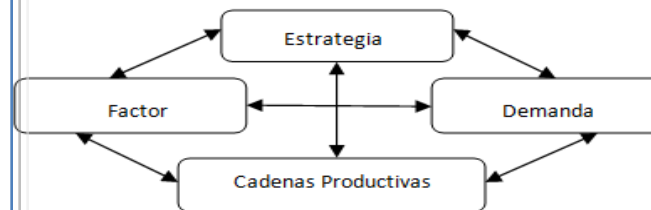


Figura 17 Diamante Competitivo

Demanda

- (+) Los compradores están formados por: Los hogares, proyectos privados, proyectos del gobierno y salas de distribución.
- (-) Inexistencia de sistemas de integración hacia atrás.
- (-) Disponibilidad de los sustitutos para los productos de los proveedores.
- (+) Importaciones de los productos a un costo más bajo.
- (+) Déficit habitacional
- (-) Aumento de desempleo

Cadenas Productivas

- (+) Mercado grande por explotar apuntan a cubrir el déficit habitacional
- (+) Acceder a mercados internacionalizados, incorporando y desarrollando nuevas tecnologías y productos
- (+) Sector conexo: Construcción
- (+) Red de importadores de acabados de construcción
- (+) Clúster de la Cerámica: Norte de Santander - Corona
- (+) Demanda del sector de la construcción
- (+) La financiación es determinante para este sector cerámico
- (+) Alianzas con grandes superficies (Homecenter, Sodimac, Falabella)
- (+) Establecimiento de Red empresarial Internacional (Ejem:Klipen)
- (+) Establecimiento de Redes Comerciales nacionales

Azar o Incertidumbre

- (-) Desastres naturales ocasionados por el clima: (Inundaciones, terremotos, sequías, etc.)
- (-) Actos terroristas
- (-) Inventos
- (+/-) Variaciones en la TRM
- (-) Crisis económicas

3.3 Cinco Fuerzas Competitivas

A continuación se realizara un análisis de las fuerzas con sus respectivas variables.

3.3.1 Rivalidad competitiva actual

El sector cerámico en Colombia está altamente concentrado; más de 80% de la producción pertenece a cuatro empresas: ColCerámica S.A. (Grupo Corona), Cerámica Italia (10% del mercado de pisos en el país), Alfagrés S.A. (nacional) y Eurocerámica (nacional) (DNP, 2003), “empresas princesas” tal como lo define Michael Porter. Sin embargo con la llegada de Cerámica San Lorenzo y el inicio de sus operaciones en su planta de producción en Sopó en febrero de 2012, empresarios del sector reconocieron que el mercado de la cerámica y las baldosas tendrán un reacomodamiento en las cuotas del mercado de los actuales jugadores y eventualmente en el precio, lo que beneficiará, sin duda, al consumidor (CONSTRUDATA.COM,2012).

Según el Ranking 2010 de producto de Cerámica y afines de Colombia (Nota.com, 2011) la Organización Corona conservo su amplio liderazgo, Alfagres ocupó el segundo lugar, mientras que el grupo Eternit. Colombit, Gravillera Albania y Erecos se destacaron por su dinamismo.

En 2010, las ventas de las empresas pertenecientes a la Organización Corona fueron las siguientes: Colcerámica \$789.003 millones y un crecimiento de 13% frente al año anterior; Sumicol \$208 millones y 12,6%; Locería Colombiana \$103.635 millones y 9,1%; y Gamma – Aisladores Corona \$32.204 millones y 13%. La suma de estas cuatro empresas fue \$1.133.139 millones y aumentaron 11,6% con relación al 2009.

A renglón seguido se posicionaron Alfagrés con ventas de \$366.694 millones lo que representa un incremento de 11,8%; posteriormente se ubicaron Cerámica Italia con \$104.801 millones un aumento del 0,3% en relación con 2009; Eurocerámica \$91.811 millones equivalente a un incremento del 6,5%. Más atrás se situaron Granitos y Mármoles con \$50.303 millones y un descenso de 15,4% y Cerámica San Lorenzo \$33.679 millones y sin dato de variación.

Como el sector está dominado por unas pocas empresas se tiende a la estabilidad, pues el líder o líderes son capaces de imponer un cierto grado de disciplina y coordinación. Es así como vemos que el grupo CORONA cuya participación en el mercado es alta, impone las estrategias y políticas a seguir por las demás empresas del sector.

Entre 1993 y 2001, el número de establecimientos que conformaron la cadena de la cerámica aumentó, pasando de 52 establecimientos en 1993 a 57 en 2001. El crecimiento del sector es considerado rápido debido a su estrecha relación con el sector de la construcción, por lo que los competidores pueden mejorar sus resultados solo con mantener su grado de penetración.

Las políticas recientes orientadas a estimular la construcción, tales como nuevas líneas de crédito para financiación y subsidios para la vivienda de interés social, las cuentas AFC, las exenciones de impuesto a los bancos para las rentas del crédito hipotecario, hacen posible prever un buen comportamiento de las ventas del sector. Los pisos de cerámica presentan una alta demanda en los Estados Unidos, situación que unida a las ventajas del Atpdea, permitirá hacia el futuro seguir consolidando las exportaciones hacia ese país.

La competitividad y experiencia del sector cerámico en los mercados internacionales es fuerte y lo favorece en el libre comercio. Con el TLC, el sector podría expandir su alcance geográfico pues hay buenos precedentes. La calidad de su producción le ha permitido hacer maquila para empresas extranjeras. Desde hace varios años, Locería de Colombia lo hace para marcas estadounidenses y europeas. Y recientemente, Cerámica Italia ganó un contrato para maquilar 20.000 m² de pisos cerámicos bajo la marca de la estadounidense Florym, aunque con el sello "hecho en Colombia". Por otro lado, Corona aspira a crecer sus ventas externas 20% en los próximos cinco años, sobre todo a Estados Unidos.

La participación de los productos colombianos de cerámica en el mercado estadounidense es bastante reducida; las ventas colombianas apenas representan 1% de las importaciones, siendo apenas comparable con las de Chile (0,33%) y las del llamado CA5 (0,54%). Dentro de los productos calificados como competitivos se encuentran, entre otros, las placas y baldosas, los fregaderos, lavabos y bañeras, y los aisladores eléctricos. Como oportunidad perdida podríamos citar la cerámica de uso rural (DNP, 2003).

Dado que los productos son altamente diferenciados las motivaciones de compra están más influenciadas por los aspectos de marca, tendencias, gustos personales, modos de vida que hacen más difícil la competencia.

La rivalidad es muy fuerte en el sector dada la gran fuerza que tiene CORONA S.A sobre el mercado, sin embargo existen estrategias de las otras empresas como DECORCERMICA que través de sus marcas e imagen corporativa buscan llamar la atención de sus clientes, han logrado posicionar 19 centros de remodelación en toda Colombia. El éxito es considerado en función de los aspectos básicos de supervivencia, pero sobre todo en función del prestigio.

En la actualidad existe una alta demanda de viviendas, especialmente en Bogotá, lo cual hace que la intensidad de la rivalidad se vea disminuida, además como los competidores no son numerosos ni tienen la misma fuerza esta rivalidad no es tan marcada, como los productos suelen ser diferenciados entre sí gracias a la diversidad de diseños y marcas hace que la rivalidad no sea tan marcada. Sin embargo algunas empresas del sector se han visto afectadas por los altos costos de almacenamiento lo cual ha generado que la rivalidad se incremente y opten por competir en cuanto a precios y estrategias de marketing se refiere.

3.3.2 Amenazas de competencias futuras

La entrada de nuevos competidores en el mercado obliga a la empresa a entrar en un proceso de análisis y observación del mercado; lo que lleva a los competidores habituales, si es que los hubiere, a intensificar la competencia existente en el mercado con el objeto de no perder a sus clientes a manos del nuevo competidor. Es así como los actuales competidores suelen desarrollar barreras de entrada y defender su posición en el mercado (Delgado Paredes, 2009).

La época que se está viviendo hace que cada vez sea más difícil sobresalir en el sector productivo, todo esto gracias a que la competencia día a día se torna más fuerte, pues actualmente se manejan estándares de producción muy similares; es así como cualquier ventaja competitiva obtenida es muy importante. Diariamente se trabaja para ser reconocidos y abrir puertas en todos los mercados posibles. La mejor ventaja que se puede tener es ofrecer precios más bajos, en Colombia se tienen precios competitivos por mano de obra comparados con Europa y Estados Unidos, lo que a empresas manufactureras les permite abrirse un gran mercado. Pero como se sabe países actuales como China e India están tomando fuerza y se convierten en una gran amenaza para empresas como esta, al ofrecer precios por

mano de obra tan bajos que es imposible competir con ellos (Hernández Rojas, 2005).

Dado que las tasas de rentabilidad del sector son altas, aproximadamente 20%, hace que sea apetecido por nuevos competidores, especialmente por empresas importadoras dado que actualmente la TRM al haber disminuido favorece este tipo de empresas.

Debido a lo anterior y dada la estrategia actual del sector, los nuevos competidores pueden ser los importadores que compren los productos a países como China e India.

3.3.2.1 Barreras de entrada

1. Diferenciación del producto: Dada la alta diferenciación del producto, los servicios ofrecidos, la estrategia multiformato, una fuerte identificación de la marca y la lealtad por los clientes, como por ejemplo hacia CORONA con su hipermercado HOMECENTER y su almacén por departamentos FALABELLA, propicia un freno al ingreso de nuevos competidores a pesar que entren con precios bajos, puesto que sería necesario efectuar fuertes gastos de publicidad e insumos para romper dicha identificación.

2. Economías de escala: Debido a que el sector cerámico está concentrado en 4 empresas, esta barrera existe para los nuevos competidores porque es necesario alcanzar un elevado nivel de producción para que el porcentaje de costos fijos, comercialización e investigación, sobre el margen variable sea el adecuado. Ello implica que el nuevo competidor tenga que capturar una parte importante del mercado a los competidores actuales.

3. Acceso a canales de distribución: Dado que los canales de distribución están dominados directa e indirectamente por los competidores actuales, esta situación constituye una gran barrera para los futuros competidores.

4. Necesidades de capital: Para poder competir fuertemente en el sector de la cerámica, los nuevos competidores están en la necesidad de realizar fuertes inversiones en Planta, publicidad o investigación y desarrollo, lo que conllevaría a cambiar de parecer y pensar más detenidamente antes de tomar la decisión.

5. Acceso a materias primas: Los competidores actuales tienen contratos de suministro determinados por volúmenes de compra, descuentos por publicidad de

las marcas, acuerdos comerciales definidos, localizaciones favorables que sitúan en desventaja competitiva a los que intentan entrar en el sector.

6. Reacción esperada: El sector cerámico está muy monopolizado especialmente por las empresas del grupo CORONA S.A, y caracterizado por un crecimiento lento, la reacción a nuevos competidores puede ser muy fuerte.

3.3.3 Compradores del sector

Productos de cerámica en gres, regaderos de acero inoxidable, espumas de polietileno y estructuras en aluminio fueron los principales productos demandados por los compradores internacionales.

Para que el sector adquiriera una demanda competitiva, es necesario que demanda local sea exigente y localizada, los compradores sofisticados y con poder, llegan a presionar a las organizaciones de acuerdo a sus exigencias. Esto hace que las organizaciones comiencen a crear productos y en el sector bajo estudio tantos números de referencias como sean exigidas por la demanda, en el caso del sector de acabados de la construcción existe más de 7500 en solo revestimientos y estas referencias son actualizadas o sustituidas por las exigencias de la demanda, este tipo de exigencia va ligado a las tendencias, modas, gustos y cultura de la demanda, estos productos están ligados a todos los acabados de construcción referencias hechos en diferentes tipos de materiales, como madera, granitos, baldosas, porcelanatos, además son demandados por los constructores orientados principalmente a tres sectores los cuales son:

- **Hogares:** En la línea de hogar se puede mencionar las remodelaciones en las viviendas usadas como también los acabados en las nuevas viviendas especialmente de estratos tres en adelante, la demanda en los hogares tiende a ser colores claros con decoraciones artísticas.
- **Proyectos:** la fabricación de centro comerciales, hoteles, hospitales, restaurantes, estos tipos de proyecto pueden provenir del estado como también de capitales privados, siendo estos los que establecen una alta exigencia al sector debido al alto poder adquisitivo acumulado en estos demandantes.
- **Constructoras:** Las constructoras juegan un papel muy importante en la exigencia de los diseños de los acabados de construcción debido a la constante

investigación e innovación que en últimas definen unos lineamientos en las nuevas tendencias de los diseños que se deben sacar al mercado.

- **Centros de distribución:** Los centros de distribución tiene un papel de intermediarios, entre las empresas y el consumidor final, pero su importancia radica en que son los abastecedores de los pequeños constructores y de las microempresas dedicadas al sector.

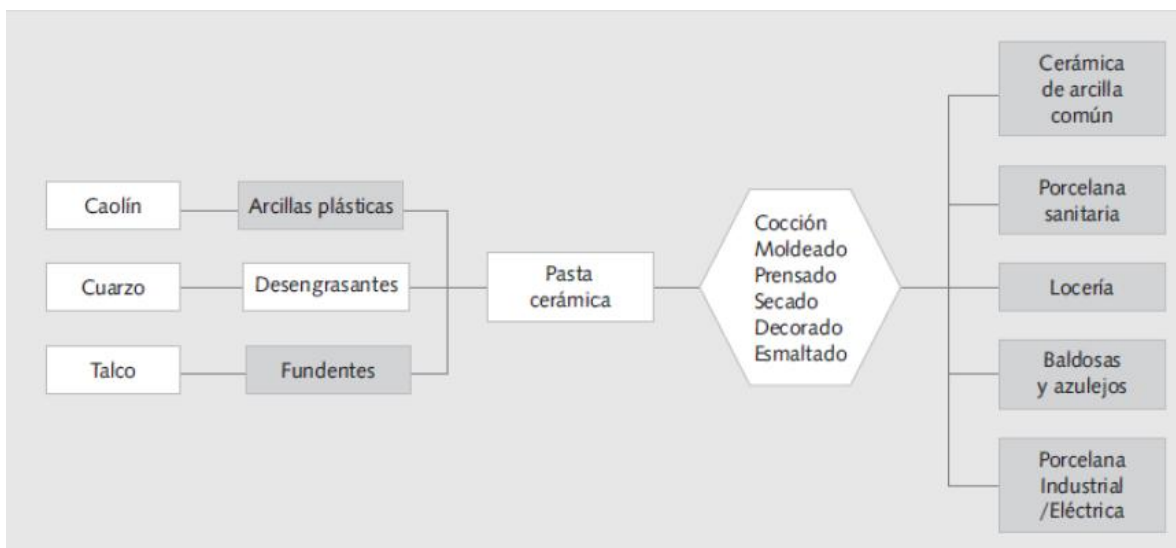
Entre los principales agentes relacionados con la demanda se pueden mencionar:

- **Problemas de acceso a los mercados:** Teniendo en cuenta que la demanda interna es abastecida en un alto porcentajes de los casos con productos importados, es necesario considerar algunos obstáculos que puede presentar el producto, entre estos se puede mencionar los de índoles políticos, logísticos y medio ambientales entre otros.
- **Tratados de libre comercio con otros países:** Actualmente Colombia tiene aprobados TLC con Estado Unidos y se encuentra en trámite de aprobación con los siguientes países: UE, Corea, Panamá, Canadá, Suiza. Irlanda. Algunos de estos son proveedores o posibles consumidores de los acabados de construcción, estas aperturas de mercado favorecen la dinámica de las industrias importadoras y facilita aumentar la gama de producto permitiendo suplir las necesidades más específicas del consumidor. De igual manera permite ser más competitivos debido a la reducción de los costos de importación los que finalmente se verán reflejado en los precios de los consumidores.
- **Normas y estándares altos en el mercado externos:** Baldosas que superan las normas técnicas exigidas en el país. Perfecta combinación entre resistencia, brillo, durabilidad y apariencia. Permite construir pisos duros a precios competitivos, múltiples diseños, fácil mantenimiento, recuperación total de pisos deteriorados y la mayor ventaja: obtener un piso bonito para toda la vida ofrece a todos sus clientes los servicios del departamento de Investigación y control de calidad de materias primas y productos terminados y del departamento de construcciones. Estos departamentos cuentan con el recurso humano, la información y los equipos necesarios para trabajar bajo los parámetros de las normas técnicas exigidas en el país (DINERO, 2010).

3.3.4 Poder de Negociación de los proveedores

En la cadena productiva del sector de revestimiento cerámico, se encuentran los siguientes proveedores: los de materias primas, los de insumos, los de maquinaria y equipo e investigaciones. Si se analiza la cadena productiva cerámica (ver Figura 18) se puede observar que las principales materias primas de la cadena de producción cerámica son el Caolín, Cuarzo y Talco que provienen principalmente de sector minero, además el sector cerámico incorpora un mayor porcentaje de materias primas importadas, que los demás sectores pertenecientes a los minerales no metálicos, como son: resinas, pigmentos y lacas (DNP, 2003)

Figura 18 Cadena Productiva de la Cerámica



Fuente: (DNP, 2003)

La minas en Colombia están concentradas en Antioquia que abastece a productoras de revestimiento cerámico como Corona y Euroceramica, Santander a Cerámica Italia, Boyacá y Tolima, es importante tener en cuenta que la producción de revestimiento cerámico está compuesto por estas empresas, del cual el 80% de la producción lo fabrica Corona que cuenta con 7 plantas de producción en Colombia y 2 en Estados Unidos, la extracción de minerales para esta compañía se hace por medio de una de las empresas pertenecientes a este grupo, SUMICOL, por otro lado también cuenta con un oficina de suministros en China, cabe resaltar que China tiene una gran ventaja comparativa en la producción de porcelanato, puesto que cuenta con la arcilla especial para la producción de este producto.

En términos generales se puede decir que existen los recursos suficientes para abastecer a las empresas productoras de cerámicos, es decir que los proveedores no son quienes ejercen las grandes condiciones de suministro, eso en cuanto a materia prima nacional, con relación a los insumos importados, esto puede ser un factor difícil de controlar para las empresas, puesto que están sujetas a variables como las condiciones internacionales de transporte que en ocasiones como la que se vivió durante este año incrementaron los costos de los productos. Por otro lado dadas las estrategias del gobierno de disminuir aranceles esto es un factor a favor puesto que permite realizar una disminución de sus costos.

La evolución de los proveedores está muy ligada a la marcha del sector por lo tanto las condiciones de suministro son racionales, en cuanto a la diferenciación entre los proveedores de materia prima es muy poco. Esto con relación a los proveedores de empresas productoras de cerámicos, sin embargo estas empresas productoras deben tener un cuidado especial y hacer procesos eficientes, debido a que el revestimiento cerámico proveniente de Asia especialmente el Chino, tiene unos precios muy bajos, esto junto con las crisis del año pasado ocasiono una guerra de precios en las empresas nacionales.

En cuanto a la integración hacia delante del proveedor es muy limitada, puesto que las grandes productoras tienen sus propias minas y no existe un proveedor con gran fuerza que puede llegar a convertirse en otra empresa del sector para que logre competir con las empresa posicionadas que no solo cuentan con gran parte del mercado sino también con una alta tecnología.

3.3.5 Amenazas de sustitutos del sector

El revestimiento en los hogares colombianos está muy ligado a la tendencia, anteriormente la preferencia era por pisos de madera y en cemento, posteriormente esto se traslado a granitos y empezó a tomar fuerza la cerámica, con formatos pequeños luego con la incursión del porcelanato la tendencia se inclino hacia estos, actualmente aunque el porcelanato es muy apetecido, la cerámica empezó a tomar nuevamente fuerza en especial los formatos grandes, con colores claros y brillantes y con mayor preferencia los de pasta blanca.

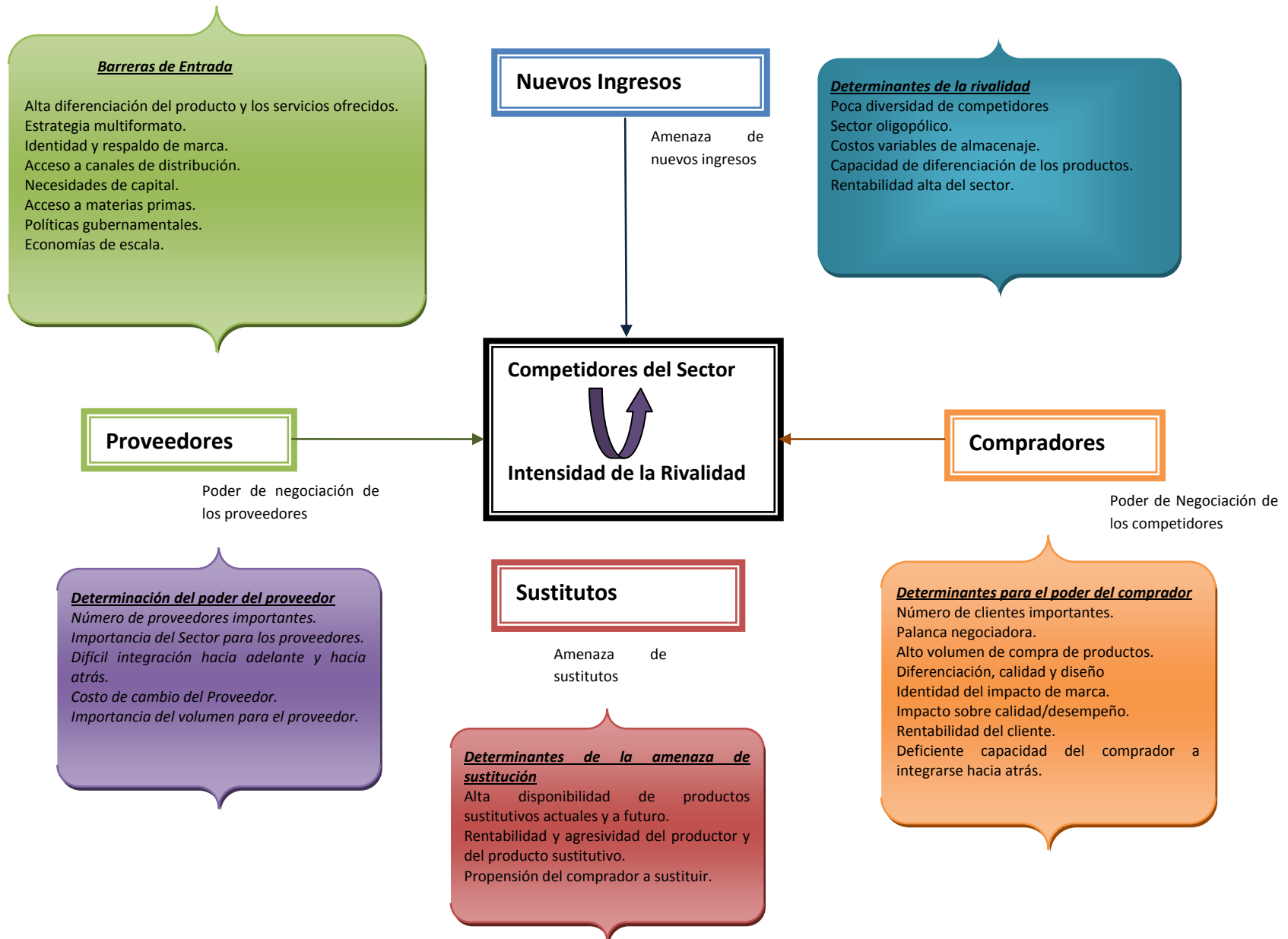
Teniendo en cuenta que Colombia goza de una gran variedad de pisos, la preferencia en productos de revestimiento cambia de acuerdo al clima de la región y de esta misma forma se puede encontrar productos sustitutos a los cerámicos como son:

- Madera (preferiblemente para climas fríos, puesto que en climas cálidos, se debe tener un cuidado especial por las placas que deterioran muy fácilmente este material).
- Granitos.
- Mármoles.
- Piedras Naturales.
- Adoquines.
- Cemento.
- Pisos en materiales poliméricos.
- Drywall.
- Paneles 3D (No requiere de ladrillo para construir).
- Ladrillo de Cemento.
- Adobe.
- Ladrillo artesanal.

Si se evalúa estos productos en términos de precios, se encuentra que el cemento, los adoquines y pisos en material polimérico son muy económicos y son de fácil accesibilidad a los estratos bajos; mientras que las cerámicas, maderas, piedras naturales, granitos y mármoles, están dirigidos a estratos medio y alto puesto que su precios dependiendo del formato y material pueden tener grandes variaciones.

3.3.6 Elaboración cuadro de las Cinco Fuerzas

Figura 19 Las Cinco Fuerzas del Sector Cerámico



4 Direccionamiento Estrategia de la empresa Decorceramica

4.1 Análisis DOFA

Una vez realizado un diagnostico del entorno de la empresa se llevara a cabo un diagnostico interno de esta, lo cual permitirá definir con claridad cuáles son sus debilidades, sus oportunidades, sus fortalezas y sus amenazas. Con esto la empresa podrá saber cómo se encuentra y como va, lo cual es el elemento principal para la toma de decisiones, que no es otro que la conciencia de la realidad, pues cuando se conoce la realidad, casi siempre se sabe qué hacer.

Si la empresa conoce sus debilidades, sabrá de qué es capaz y de qué no. Lo que le permitirá ser objetiva y le evitara asumir riesgos que luego no podrá cubrir. Adicionalmente, sí conoce cuales son puntos débiles, sabrá qué es lo que necesita mejorar. Identificar las oportunidades, le permite tener claro hacia donde encaminar sus recursos y esfuerzos, de tal manera que pueda aprovechar esas oportunidades antes de que desaparezcan o antes de que alguien más las aproveche. Generalmente un negocio fracasa cuando no es capaz de identificar ninguna oportunidad. El conocer las fortalezas permite diseñar objetivos y metas claras y precisas, que bien pueden estar encaminadas para mejorar sus debilidades y/o para aprovechar las oportunidades. Cuando la empresa tiene claro qué es lo que sabe hacer, en qué se desempeña mejor, se está en condiciones de ver con mayor facilidad las oportunidades, o se puede sortear con mayor facilidad las debilidades. Se supone que lo primero que una empresa o persona se debe preguntar, es cuáles son sus fortalezas, una vez identificadas, sólo resta explotarlas.

Por último se tienen las amenazas. Si se quiere sobrevivir, la empresa debe ser capaz de identificarlas, de anticiparse a ellas, lo que le permitirá definir las medidas para enfrentarlas, o para minimizar sus efectos. Si la empresa no anticipa que le llegará una fuerte competencia, cuando esta llegue no habrá forma de reaccionar oportunamente, y sobre todo, no se podrá actuar con efectividad puesto que nunca se estuvo preparado para ello.

En la Tabla 4 se desarrollo la Matriz DOFA de Decorceramica esto junto con el diagnostico del entorno le permitirá definir su plan estratégico.

Tabla 4 Matriz DOFA

		FORTALEZAS	DEBILIDADES
		Participación en ferias internacionales.	Incumplimiento en las entregas, baja disponibilidad de productos de alta rotación.
		Alianzas estratégicas con otros países (Grupo Klipen).	Excesivos inventarios de productos de lenta rotación (Rotación de productos baja)
		Un conocimiento amplio del producto que vende, cuenta con áreas en cargadas de realizar investigaciones sobre los productos (propiedades, elaboración de fichas técnicas, instalación, cuidados, bondades del producto, precauciones, etc.), quienes transmiten al área comercial este conocimiento (Concepto del producto).	Procesos no estandarizados.
		Proveedores de gran reconocimiento y con marcas representativa a nivel mundial que ofrecen una buena garantía en sus productos y un buen respaldo.	Falencias en Procesos Operativo que retrasan el nivel de respuesta al cliente.
		Contar con un asesor externo para trámites aduaneros.	Deficiencias de comunicación interna y ausencia de trabajo en equipo entre algunas áreas.
		Contar con centro de distribución y almacenamiento en Cali.	
		Diversidad en los canales los cuales permiten llegar a diferentes segmentos del mercado.	Estilo de dirección en la empresa de control más que de liderazgo.
		Contar con 17 Centros de Remodelación y 3 Tiendas Juan Construye, los cuales tienen el estilo propio de la empresa que la diferencia de la competencia y le permite llegar a los clientes (Concepto de Centro de Remodelación)	Altas reclamaciones por calidad de producto y servicio.
		Contar con diseñadores y arquitectos para montajes de ambientes en los centros de remodelación y el manejo publicitario de sus revistas y medios de comunicación para dar a conocer los productos (Concepto de Comunicación).	El sistema de información no está dando respuesta necesaria a los requerimientos que tienen las áreas de la compañía.

OPORTUNIDADES	La existente demanda de Proyectos de infraestructura física aprobadas por el gobierno, obras, centros comerciales, aeropuertos, etc.	FO	DO
	Subsidios aprobados para mejoramiento de vivienda usada.	Fortalecer los canales del mercado Corporativos para acceder al mercado no cubierto.	Fortalecer el sistema de comunicación al interior de la empresa y la creación de una cultura de trabajo en equipo para dar una respuesta más oportuna al cliente.
	Aprobación del gobierno de proyectos de vivienda de interés social.	Fortalecer las Tiendas Juan Construye para llegar a estratos bajos, que en tema de vivienda son impulsados por el gobierno	Aprovechar las oportunidades del mercado para disminuir los inventarios de productos de lenta rotación por medio del establecimiento de cuotas de venta por líneas de producto y establecimiento de promociones.
	Incremento de licencias aprobadas para construcción de vivienda en Colombia.	Impulsar la publicidad de los productos aprovechando todos los medios publicitarios, la innovación en diseños de ambientes y el recurso humano disponible.	Fortalecimiento del Proceso Logístico en todas sus etapas.
	Reducción de los impuestos de importación y/o de los impuestos arancelarios.	Alianzas estratégicas con empresas productoras del sector de acabados de la construcción para aumentar el valor agregado del producto y la frecuencia de compra por cliente.	A nivel de Recurso Humano replantear el estilo de dirección a un estilo de liderazgo en todos los niveles jerárquicos de la empresa y trabajar en disminuir la rotación del personal.
	Desarrollo sostenible, innovación en oferta de productos ecológicos.	Lanzamiento de nuevas líneas de producto y ampliación de las líneas de producto actuales.	Implementación de un sistema de información que de mayor respuesta a los requerimientos del área
	Auge en los canales de comunicación y difusión (internet, TV, grupos sociales).	Evaluar viabilidad y portafolio de producto de países con lo que Colombia tiene libre comercio y de ser posibles efectuar compras por medio del grupo Klipen.	
	Tendencias a la personalización de ambientes con diseños propios del cliente.		
	Movimiento poblacional que genera flujos de remesas para Colombianos.		
	Disminución de tasas de interés.		
	Incremento en la otorgación de crédito de vivienda		
	Generación de Nuevas Tecnologías de innovación que generan cambios en la forma de acceder a los mercados (e-bussiness).		
	Generación de Clusters.		

	Incremento en aprobación de TLC con otros países.		
AMENAZAS	Aunque la tasa desempleo ha disminuido aun se tiene un alto índice.	<p style="text-align: center;">FA</p> <p>Conseguir centros de almacenamiento en sitios estratégicos.</p> <p>Aumentar el portafolio de Proveedores que no estén ubicados en sitios geográficos cercanos.</p> <p>Crear alianzas estratégicas con proveedor nacionales.</p> <p>Tener disponibilidad de inventarios de productos de alta rotación de acuerdo a los requerimientos.</p> <p>Ampliación de proveedores de transporte tanto marítimo como terrestre.</p>	<p style="text-align: center;">DA</p> <p>Elaborar un Plan de Recursos Humanos que evalúe y mejore el clima organizacional.</p> <p>Mejoramiento del Proceso Logístico y habilitación de bodega en el puerto B/tura.</p> <p>Buscar alternativas de productos económicos y disminuir productos de rotación lenta.</p>
	Ingreso de nuevos competidores, debido a las políticas de apertura a mercados internacionales.		
	Variabilidad en los costos de los fletes.		
	Infraestructura deficiente y ejecución de proyectos de infraestructura lentos a nivel nacional (Situación de transportes y puertos).		
	Inestabilidad económica global, amenazada por dificultades políticas y fiscales de algunos países como la Zona Euro y por desastres naturales: Caso Japón.		
	Los indicadores de precios de la vivienda mantienen una tendencia creciente.		
	Volatilidad en la tasa de cambio.		
	Presiones inflacionarias mundiales asociadas al comportamiento de los precios de los productos básicos.		

Fuente: Creación propia a partir de información suministrada por Decorceramica.

4.2 Formulación del direccionamiento estratégico de la empresa Decorceramica.

4.2.1 Direccionamiento estratégico de la empresa

4.2.1.1 Misión

Hacer realidad los sueños de nuestros clientes en la creación de ambientes

habitables.

4.2.1.2 Declaración de la Visión

En el 2020 seremos la mejor opción en Colombia para quienes deseen construir y remodelar con diseño, calidad y buen gusto.

4.2.1.3 Política de Calidad

Ofrecer a nuestros clientes las mejores opciones de acabados para arquitectura de interiores, con diseños vanguardistas y avanzadas técnicas de fabricación.

4.2.1.4 Valores corporativos

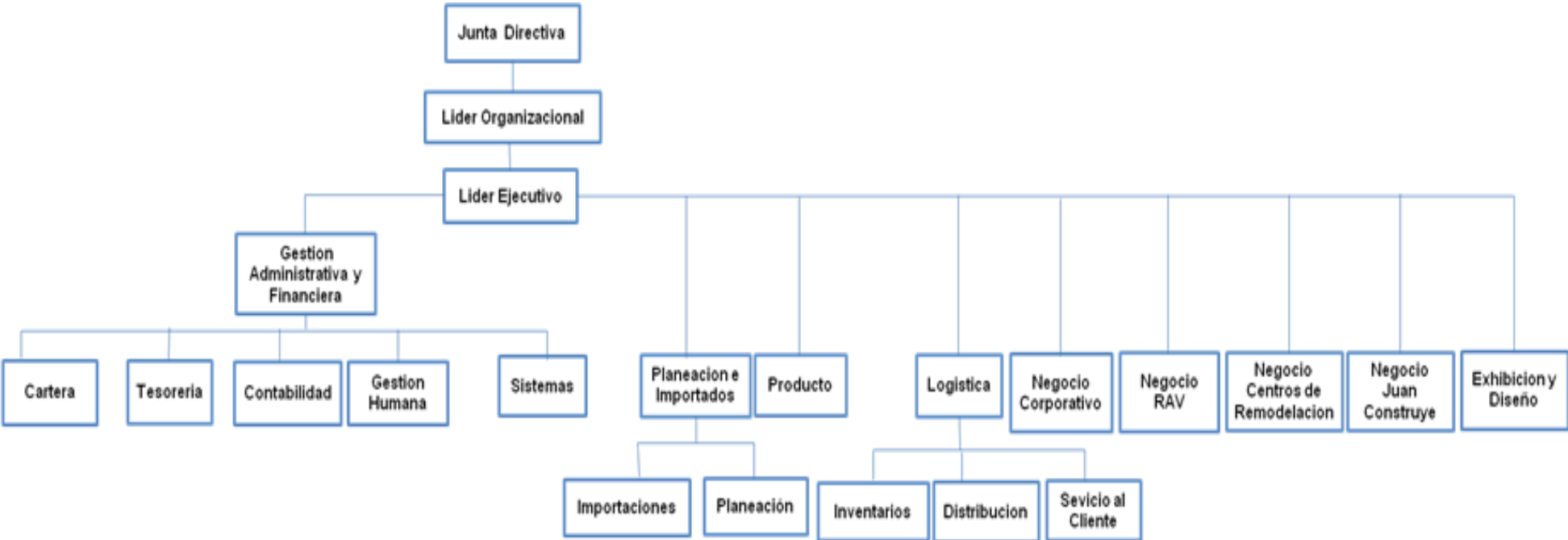
- ✓ Innovación
- ✓ Servicio al Cliente
- ✓ Integridad
- ✓ Excelencia
- ✓ Liderazgo y Trabajo en Equipo

4.2.1.5 Oferta de Valor

- ✓ **Clientes:** Proporcionar los productos, asesoría y el servicio necesaria para innovar en ambientes habitables.
- ✓ **Colaboradores:** Facilitar el desarrollo, crecimiento humano y profesional.
- ✓ **Proveedores:** Honrar los compromisos adquiridos y mantener una relación basada en la transparencia y honestidad.
- ✓ **Accionistas:** Generar Confianza, Valor, Crecimiento y Rendimiento para su Inversión.
- ✓ **Comunidad:** Actuar con transparencia, rectitud y contribuir con el desarrollo de nuestro país.

4.2.2 Organigrama de Decorceramica.

Figura 20 Organigrama Decorceramica



Fuente: Adaptación a partir de información suministrada por la empresa

4.2.3 La Estrategia Corporativa

Figura 21. Posicionamiento Estratégico Decorceramica



Fuente: Creación propia a partir de información suministrada por Decorceramica

La estrategia es la formulación y ejecución de un conjunto integrado de decisiones, para Decorceramica estas tienen como objetivo el Desarrollo integral como se observa en la Figura 21, las cuales le permitirán alcanzar el posicionamiento y las ventajas competitivas necesarias para ganarle a la competencia y obtener metas financieras y no financieras, que le garantice a la empresa ser la primera mejor opción en Colombia para quienes deseen construir y remodelar con diseño, calidad y buen gusto.

Cabe resaltar que la empresa ha logrado caracterizarse por su enfoque en producto, esta estrategia en sus 20 años de existencia en el mercado, le ha permitido lograr un buen posicionamiento a pesar de contar con una fuerte competencia dada por el grupo CORONA.

El **crecimiento** de la empresa hace parte de los objetivos corporativos, lo cual involucra tener una mayor participación en el mercado, crecimiento de ventas e innovación en los productos y servicios. Una de las formas de lograr este crecimiento es continuar con la diferenciación en diseño, para lo cual se continuara asistiendo permanentemente a las ferias internacionales de acabados de construcción debido a que en estas se presentan las últimas tendencias y los mejores diseños de los productos, por lo tanto éstas constituyen una oportunidad para establecer relaciones y negociaciones solidas con nuevos proveedores que sean de gran beneficio para la compañía con el fin de incorporar al portafolio, sus

productos novedosos que den respuesta a la tendencia mundial. Esto también permitirá que el grupo Klipen del que hace parte la empresa bajo estudio sea cada vez más reconocido a nivel mundial y desarrollen productos innovadores bajo su marca propia.

La empresa seguirá trabajando en la implementación novedosa de exhibición para sus centros de remodelación, con una distribución de espacio que contemple el uso constante de recursos que despierten los sentidos: imágenes, musicalización, aromas y videos. Los recorridos al interior de las tiendas estarán dispuestos a través de corredores que permitan acceder fácilmente a las amplias zonas de productos, así mismo que cuenten con un manejo de la iluminación cálida y ambientes con productos en funcionamiento.

La empresa desea obtener una mayor participación en el mercado llegando a nuevos segmentos por medio de las tiendas JUAN CONSTRUYE la cual tiene como finalidad principal llegar a los estratos medios y bajos, estas tiendas llevan en el mercado muy corto tiempo por eso es de gran importancia fortalecerlas, y más aun teniendo en cuenta que las políticas gubernamentales tienen como objetivo principal disminuir el déficit habitacional, el cual se presenta de forma latente en estos estratos, es así como la empresa debe reforzar sus alianzas con empresas productoras nacionales del sector tales como: CERAMICA ITALIA, EUROCERAMIA y SAN LORENZO esta ultima inicio sus operaciones en su planta de producción en Colombia los primeros meses del 2012, muchos empresarios del sector reconocen que esto podría generar una guerra de precios. Este tipo de alianzas le permitiría a Decorceramica comercializar productos económicos y con tiempos de entrega cortos que fácilmente podrán llegar a estos estratos. Esto junto con los proyectos de infraestructura física aprobadas por el gobierno, obras, centros comerciales, etc. le permitirá garantizar un incremento en sus ventas.

La **eficiencia operacional** contribuiría a ofrecer un producto diferenciado y con alto valor agregado, para lo cual Decorceramica se centrara en un enfoque de servicio al cliente y en la satisfacción de este y para ello trabajara en algunos de los puntos débiles como el logístico, para lo cual se ampliara el Centro de Distribución en la ciudad de Cali, se aumentara el portafolio de proveedores de transporte y se creara relaciones solidas con ellos, lo que permitirá dar una respuesta oportuna a las necesidades de transporte de la empresa. Además se trabajara en la implementación de un sistema de información más potente, que permita dar un mayor soporte a las actividades operativas de la empresa para que los procesos se realicen de forma más eficiente.

Para garantizar el nivel de inventario requerido, la empresa establecerá políticas que garanticen la disponibilidad oportuna de los productos solicitados por los clientes y trabajar muy de la mano con las áreas de Mercadeo y Ventas para implementar estrategias que permitan rotar los inventarios de producto de lento movimiento, esto con el fin de contribuir a generar una eficiencia operacional.

La empresa trabajara mucho en fortalecer el área de servicio al cliente para que estos puedan dar respuesta oportuna a los reclamos, para disminuir estos se trabajara en estandarizar los procesos y el área de Recurso Humano se enfocara en el **desarrollo humano**, lo que implica la formación, el entrenamiento del grupo humano, la promoción como también el buen relacionamiento entre los colaboradores con el fin de crear un mejor clima laboral que redunde en un mejor trabajo en equipo y por lo tanto en un mejor servicio al cliente.

Esta eficiencia operacional, crecimiento y desarrollo humano le permitirá a la empresa lograr la **rentabilidad** anhelada, los flujos de caja esperados y la EBITADA deseada.

4.2.4 Objetivos Claves del 2012

- Ampliación del Centro de Distribución de Cali.
- Implementación de una versión de Sap más avanzada que la actual (SAP All in One).
- Mejoramiento del clima organizacional.
- Estandarización de Procesos.
- Cultura de Trabajo en Equipo.
- Servicio al Cliente.

4.3 *Direccionamiento estratégico del Área de Planeación de Compras*

4.3.1 Área de Planeación de Compras

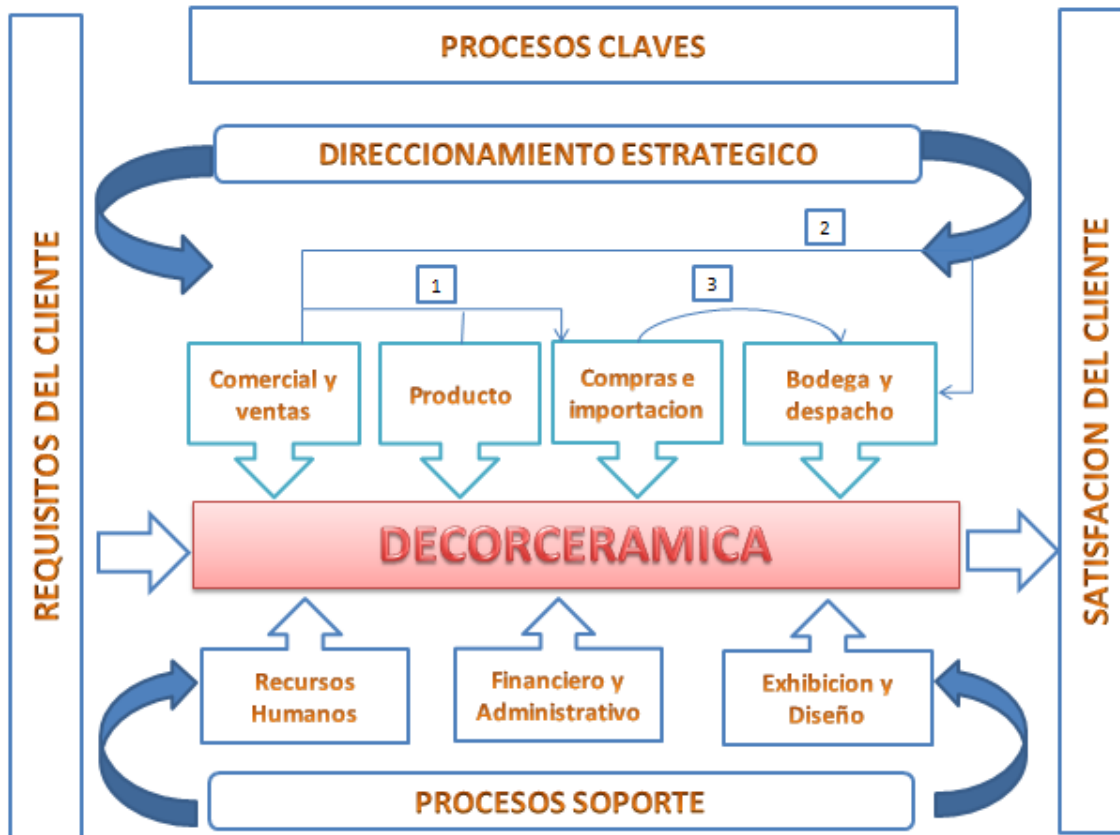
Este trabajo de investigación que consiste en una formulación estratégica se enfocara en el Área de Planeación de Compras, debido a que esta cuenta con procesos claves para la empresa bajo estudio, puesto que por ser una empresa comercializadora e importadora requiere manejar altos inventarios de seguridad y para ello debe realizar una adecuada planeación de reabastecimiento de inventario que garantice un oportuno cumplimiento a las promesas de entrega de los clientes.

Esta planeación es un factor determinante para garantizar la fidelidad de los clientes y facilitar la incorporación de nuevos. Teniendo en cuenta que algunos de los principales objetivos corporativos está enfocado en incrementar las ventas en un 35%, llegar a nuevos segmentos de mercado, aumentar rentabilidad y tener una eficiencia operacional, la empresa requiere que el departamento de Planeación de Compras alinee sus procesos a esta estrategia corporativa con el fin de que garantice un nivel de inventario de los productos que pueda dar respuesta a estos objetivos y que además rote de una manera que sea beneficiosa financieramente para la compañía.

La formulación estratégica a desarrollar tendrá como finalidad alinear los proceso del departamento de Planeación de Compras con la estrategia corporativa de la empresa por medio de una herramienta de administración de empresas conocida como el Cuadro de Mando Integral, la cual permitirá medir la estrategia propuesta para el departamento de Planeación de Compras en términos de la visión y estrategia de la compañía, para de esta forma lograr responder a las metas de crecimiento que tiene estipulada la empresa y actuar en concordancia a la propuesta de valor que realizaron a los clientes.

En la Figura 22 se puede observar los procesos claves de la Cadena de Valor de la empresa Decorceramica.

Figura 22 Cadena de Valor Decorceramica



Fuente: Adaptación a partir de información suministrada por Decorceramica

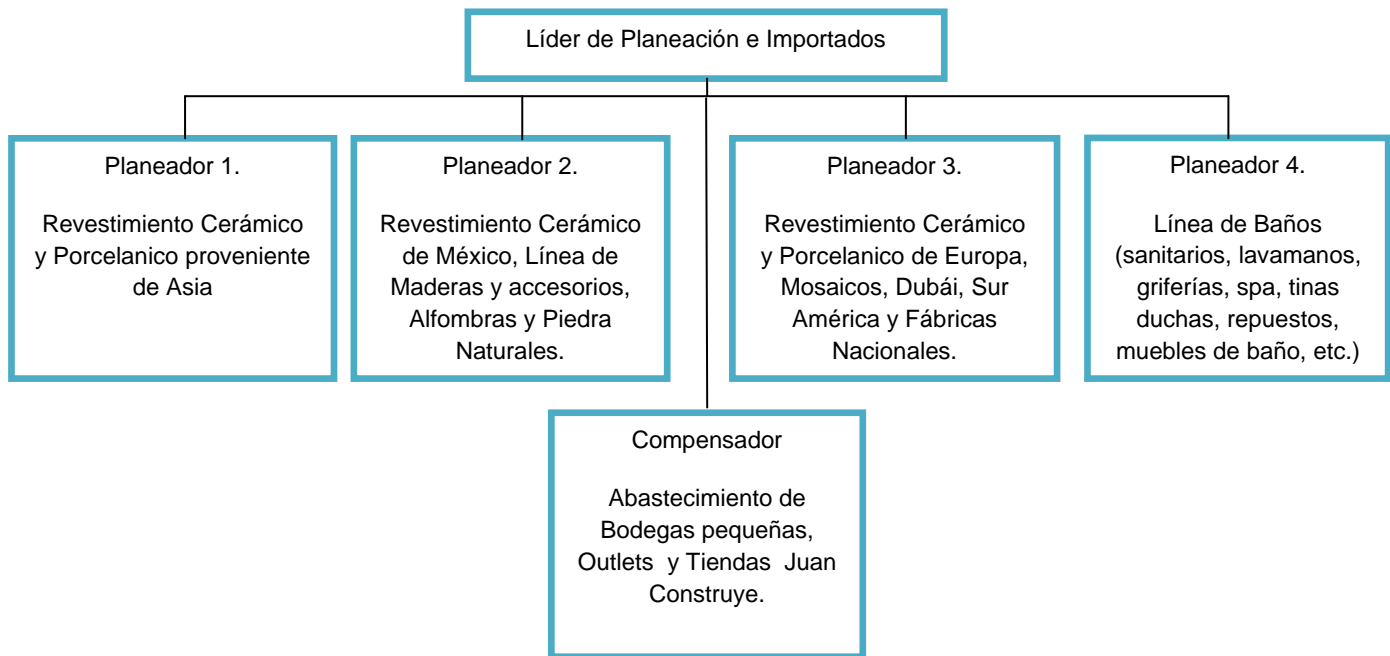
El departamento Importaciones y el de Planeación de Compras tienen un mismo Líder y este a su vez le reporta al Líder Ejecutivo como se puede observar en la Figura 20 Organigrama Decorceramica.

En la medida que la empresa ha ido creciendo el departamento de Planeación de Compras también se ha ido fortaleciendo, inicialmente este contaba con dos Planeadores uno que se encargaba de la planeación de las compras de los productos de Asia y la otra persona de los productos provenientes de los otros países, sin embargo dado que las importaciones se han incrementado significativamente, durante el 2010 Decorceramica importó en promedio mensual

152 contenedores que se direccionaban a las respectivas bodegas de la empresa bajo estudio o se entregaban directamente a los clientes, sin embargo para el 2011 se han llegado a importar 190 contenedores mensuales. Por lo que el área se fortaleció y actualmente consta de cuatro Planeadores quienes tienen a su cargo las compras de los productos dependiendo de la tipología del producto y del país del que se compra. Ver Figura 23 Área de Planeación de Compras.

En el 2011 se creó un nuevo cargo en este departamento con el fin de abastecer oportunamente las bodegas pequeñas, los Outlets y las nuevas Tiendas Juan Construye, puesto que este tipo de tiendas requieren mantener inventarios, porque el tipo de clientes que atienden solicita el producto para entrega inmediata, no espera.

Figura 23 Área de Planeación de Compras



Fuente: Creación propia a partir de información suministrada por el Área de Planeación de Compras.

A continuación se mencionaran las principales funciones de esta área:

1. Hacer seguimiento a las órdenes de compra, despacho y llegada a puerto de los productos. Incluyendo la primera orden que se hace de productos nuevos a introducir al portafolio.
2. Realizar proceso de reabastecimiento de todas las fábricas mensualmente, asegurando la disponibilidad del producto constante.
3. Realizar las asignaciones correspondientes cuando el producto está en tránsito e informar al área Comercial.
4. Asegurar que se cumplan las condiciones comerciales negociadas entre el área de Mercadeo (esta es quien hace la selección de proveedores y producto de la empresa) y el proveedor.
5. Realizar reclamaciones a fábrica en caso de un mal despacho.
6. Identificar mensualmente los excesos de inventarios de productos y enviar al área de Mercadeo.
7. Establecer compromisos de entrega de las órdenes de venta al área Comercial de acuerdo a los lead time de los proveedores.
8. Reportar al área Comercial cualquier novedad en el compromiso adquirido.
9. Realizar abastecimiento semanal a las bodegas pequeñas, a los Outlets y a las Tiendas Juan Construye.

4.4.1 Objetivos del Área de Planeación de Compras

Como se dijo anteriormente el área bajo estudio tiene a cargo procesos críticos de la compañía, como es el abastecimiento de los inventarios, debido a que la empresa tiene un portafolio de aproximadamente 7500 referencias, las cuales provienen de más de 10 países, de aproximadamente 80 proveedores y los tiempos de entrega oscilan de 1 a 5 meses (estos tiempos hacen referencia al momento a partir del cual se hace la orden al proveedor hasta que el producto llega a puerto Colombiano).

De esta forma se puede notar la importancia y la criticidad de estos procesos en la misión y visión de la compañía, puesto que estos contribuyen a garantizar el cumplimiento con la promesa de entrega que el área comercial efectúa con los clientes y además permitirá cumplir con los presupuestos de ventas que tiene

estipulado la compañía en su plan estratégico para lograr el crecimiento de ventas y la introducción a nuevos segmentos del mercado. Sin embargo también es importante que el reabastecimiento de estos productos se efectúe teniendo en cuenta la rotación de estos, para así no generar altos inventarios de productos de lento movimiento que pueden afectar negativamente a la compañía en su rentabilidad.

Es importante tener en cuenta que Planeación de Compras tiene como objetivo principal los inventarios de producto terminado y la rotación de este. Esto inventarios hacen parte de los activos de la empresa por eso su importancia y cuidado en el manejo, pues estos equivalen aproximadamente a \$24.300.000.000.

Una adecuada administración de los inventarios ayuda a que los clientes obtengan su producto oportunamente y estén satisfechos y que a también la empresa obtenga la rentabilidad deseada. De esta manera la empresa no solo lograra reconocerse en el mercado por productos diferenciados sino también por entregas oportunas, contribuyendo a que Decorceramica sea vista como una primera opción en el momento de remodelar.

Otra forma como el área bajo estudio aporta a la oferta de valor que hace la compañía, es velando por el cumplimiento de las negociaciones pactadas con los proveedores para que de este manera se manejen inventarios sin sobrecostos y el producto llegue oportunamente, es importante resaltar que como Decorceramica es importadora, requiere que todos los documentos necesarios para nacionalización estén a tiempos y de forma correcta y el área de Planeación es el responsable de esto. Esto garantiza que el proceso de nacionalización se lleve a cabo sin ningún problema. Puesto que el no contar con estos documentos puede generar sobrecostos a la compañía que disminuyen el margen bruto y los flujos de caja y además pueden ocasionar retrasos en las fechas de entrega de producto pactadas con los clientes.

De esta forma se puede notar la importancia de contar con una eficiencia en los procesos de Planeación de Compras que garantice una disponibilidad de inventarios de forma oportuna y sin ningún sobrecosto, que contribuyan a la rentabilidad esperada de la compañía, cabe resaltar que para que estos procesos sean eficientes se requiere de un personal que tenga las habilidades necesarias y cuente con un gran soporte en el sistema de información. Sin embargo no se puede dejar de lado la importancia de trabajar enfocados en una cultura de servicio al cliente y esto solo se lograra con un trabajo en equipo tanto a nivel interno con áreas como; la comercial, mercadeo y logística y también externamente con los

proveedores. Por lo que Planeación de Compras trabajara en los siguientes objetivos, puesto que considera que estos le permitirán actuar de forma alineada al plan estratégico de la compañía:

- Margen Bruto
- Disponibilidad de producto.
- Rotación de inventario.
- Promesa de Entrega.
- Costo por ineficiencia, estos hacen referencia a los costos de operación de importación.

4.4.2 Mapa Estratégico del área de Planeación de Compras

Los objetivos que se definieron para Planeación de Compras, son los que se considera que el área debe llevar cabo para contribuir al cumplimiento de los objetivos corporativos y son la clave para la formulación de su Cuadro de Mando Integral, sin embargo primero se establecerán las relaciones de causa y efecto para traducir en términos operativos lo que estos significan para el área y para esto se creó el Mapa Estratégico, el cual deja bien explícitas las hipótesis de la estrategia corporativa, es decir describe el proceso de transformación de los activos intangibles en resultados tangibles. (Kaplan & Norton, 2001). Ver Figura 24 Mapa Estratégico de Planeación de Compras.

Partiendo de la oferta de valor que tiene definida la empresa para sus grupos de interes se creo el Mapa Estrategico de Planeacion de Compras y a partir de la perspectiva financiera se definio los objetivos dominantes, que abarcan todo como indicadores de éxito a largo plazo y que están estrechamente relacionados con el área de estudio y estos son: crecimiento de ventas y eficiencia operativa, los cuales estas ligados al Margen Bruto y a los Costos de Operación de Importación, sin embargo para poder lograr que el Margen Bruto se incremente desde Planeación de Compras se requiere que se exista un nivel de inventario que de respuesta a los requerimientos de los clientes, de tal manera que no se tenga demasiado de lo que no se vende (productos tipo C) y muchos agotados de los productos que si se venden (productos tipo A) y esto solo lo lograra si se tiene un mayor control sobre las compras, de tal manera que se las priorice dependiendo de la importancia del

producto para la compañía, dado que actualmente no existe ningún tipo de control y ha generado algunos problemas en los flujos de dinero mensuales de la empresa y en la generación alta de inventarios de producto de lento movimiento.

La eficiencia operativa Planeacion de Compras la puede lograr haciendo seguimiento al estado y cumplimiento de las solicitudes realizadas a los proveedores desde el momento que se efectuan hasta que estas llegan a puerto destino, no solo por que esto permite que se de cumplimiento con las promesas de entrega efectuadas a los clientes, sino tambien porque este seguimiento implica tener oportunamente y correctamente todos los documentos requeridos para nacionalizar las cargas, puesto que el tenerlos de forma anticipada a la llegada del puerto destino, le permite a la empresa ahorrar costos, ademas en este momento tambien se debe tener claramente definidos los destinos finales de los productos, para evitar bodegajes por no tener claro hacia donde se debe direccionar los productos.

Desde el punto de vista de la perspectiva del cliente, teniendo en cuenta la propuesta de valor que la empresa le hace, Planeacion de Compras debe enfocar sus esfuerzos para que el area Comercial logre dar cumplimiento a las solicitudes de los clientes tanto en tiempo como en los productos y cantidades. Ademas para el tipo de Tiendas Juan Construye, se debe garantizar los niveles de inventarios requeridos en estas instalaciones, puesto que el tipo de clientes que estos atienden, generalmente desean llevar el producto inmediatamente, no estan dispuestos a esperar. El lograr dar respuesta a las solicitudes de los clientes y a los niveles de inventarios requeridos contribuye a incrementar el Margen Bruto y a tener una mejor Eficiencia Operativa del proceso.

Los inventarios de producto terminado son la razon de ser del area de Planeacion de Compras en la empresa, es asi como el proceso critico del area es las compras en especial las internacionales puesto que de aquí provienen en su mayoría los productos mas importantes para la empresa, los tipo A (los que generan el 80% de las ventas de la compañía). Actualmente hay algo que esta fallando puesto que se tiene altos inventarios de productos de lento movimiento y muchos agotados de los productos que mas se venden, lo que ha generado en ocasiones una gran iconformidad al area Comercial por que esto ha ocasionado incumplimiento en las entregas a los clientes. Es asi como el area debe buscar bajo esta perspectiva garantizar la disponibilidad de los productos mas importantes para la empresa y aumentar la rotacion de los inventarios.

Para lograr dar cumplimiento a los objetivos establecidos por cada perspectiva, se debe identificar los activos intangibles que se requieren en Planeación de Compras. En capital humano, están las capacitaciones que se deben llevar a cabo con los colaboradores del área no solo enfocadas en el sistema de información que se desea implementar, sino en el manejo de inventarios para que de esta manera se logre ampliar el conocimiento sobre estos, y hacer cambios o mejoras en los procesos, si es necesario. Además con el fin de definir si la baja disponibilidad de producto de mayor rotación está dada por el área o por los proveedores se realizarán evaluaciones a estos, con el fin de identificar cuáles no están dando la respuesta que la empresa necesita tanto en servicio como en calidad.

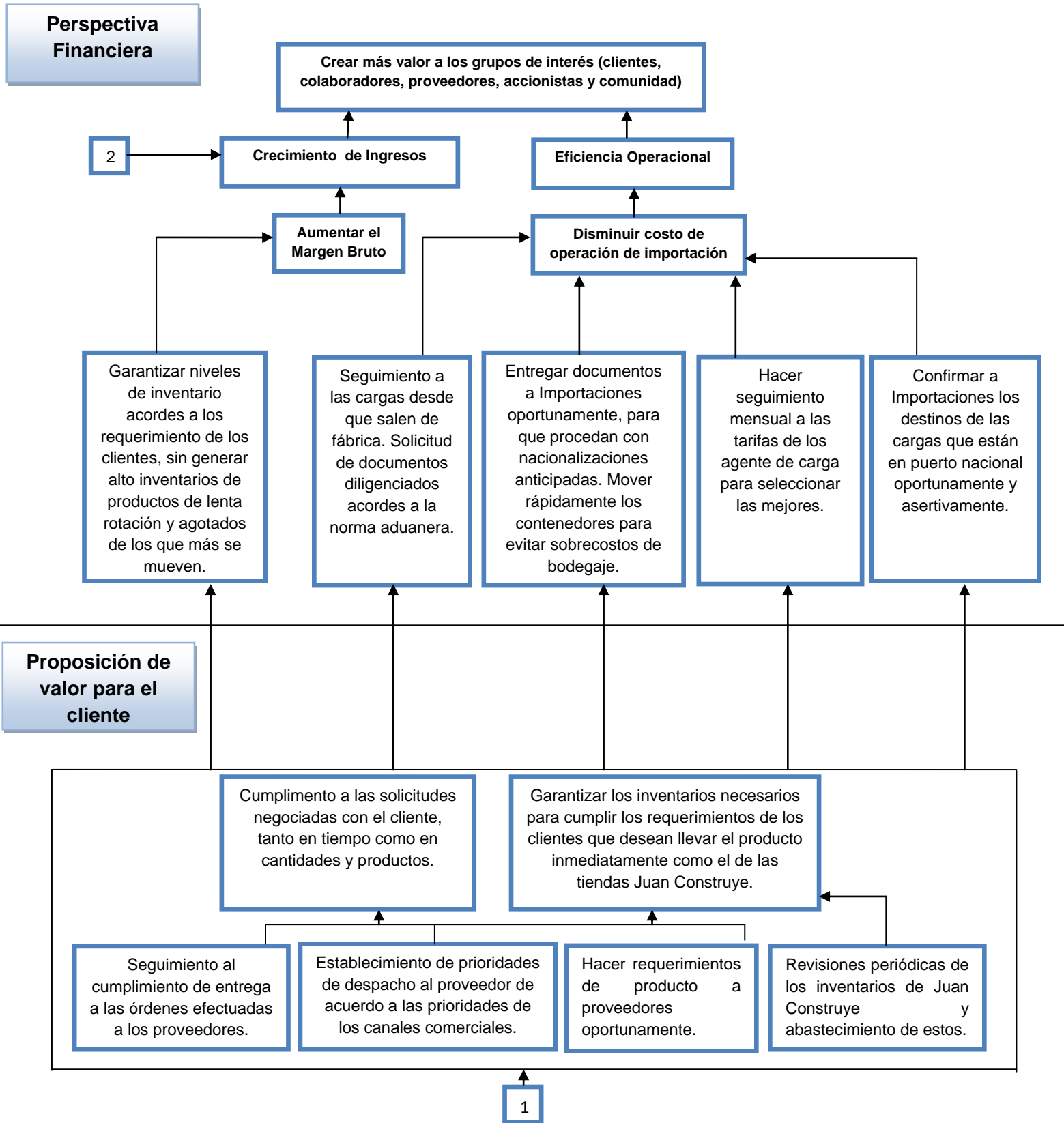
En cuanto al Capital de información, como ya se había mencionado, la empresa tiene establecido para el año 2012 la implementación de un sistema de información, en términos de Planeación de Compras, se espera que el paquete de reabastecimiento de inventario quede implementando, de tal manera que las compras sean más asertivas y no generen altos inventarios de productos de lenta rotación, que están ocasionando inconvenientes financieros a la compañía. Por el contrario se espera que se genere una disponibilidad de producto de mayor rotación que permita cubrir los requerimientos de los canales comerciales.

Es importante tener en cuenta que para que el área obtenga los resultados deseados por la compañía, requiere trabajar en equipo con el área Comercial y Mercadeo, para así ayudar a generar una mayor rotación de inventario y tener claro cuáles son las prioridades del área Comercial y garantizar el cumplimiento de estas, además de hacer un seguimiento a las reservas de producto que generan los canales comerciales para cumplir los requerimientos de los clientes, para que estas se efectúen de tal manera que no perjudiquen la rotación del producto.

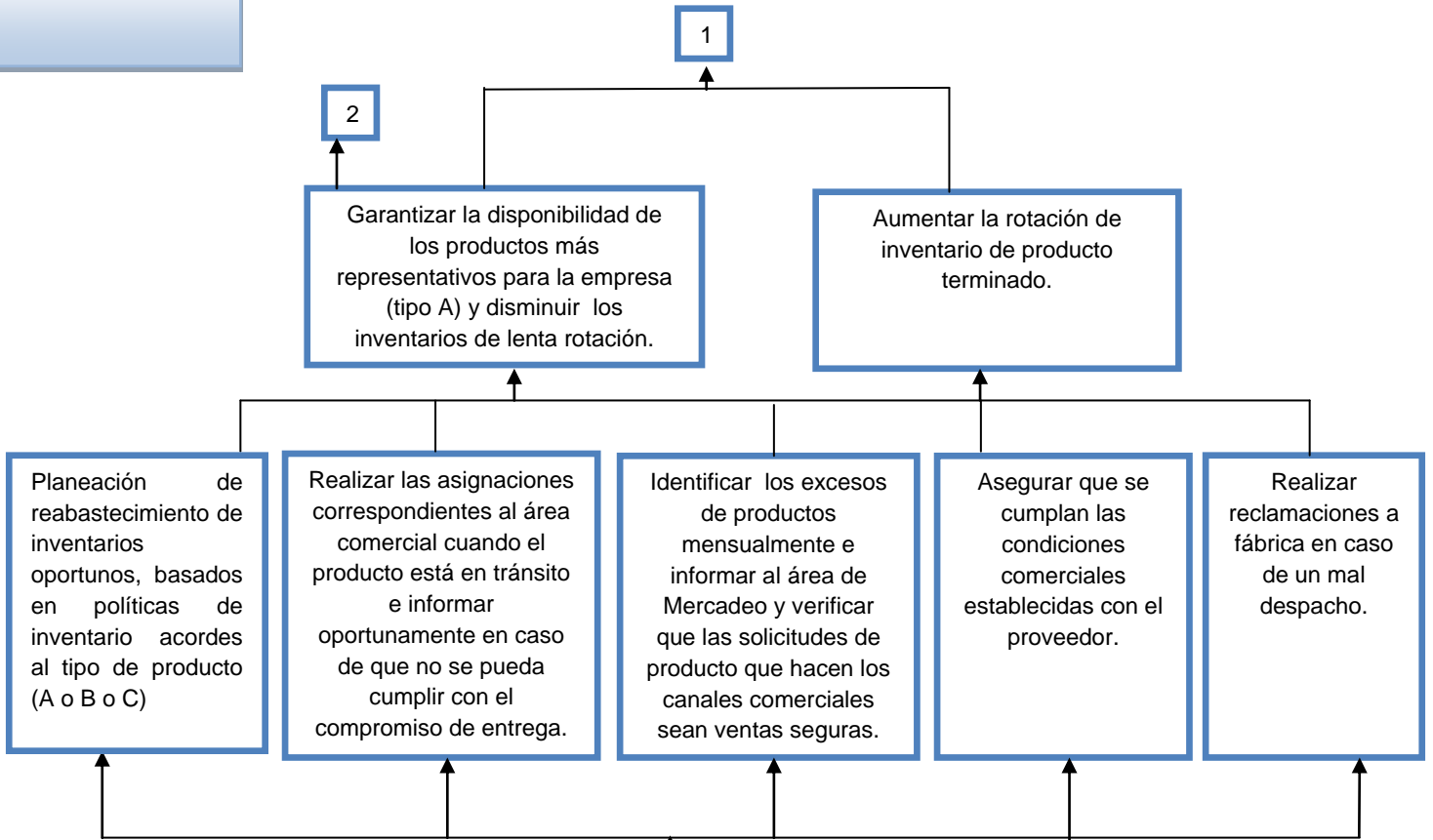
A partir de esto se establecerán los objetivos, las medidas y las iniciativas a llevar a cabo por Planeación de Compras bajo estas perspectivas y se construirá el Cuadro de Mando Integral.

Figura 24 Mapa Estratégico de Planeación de Compras

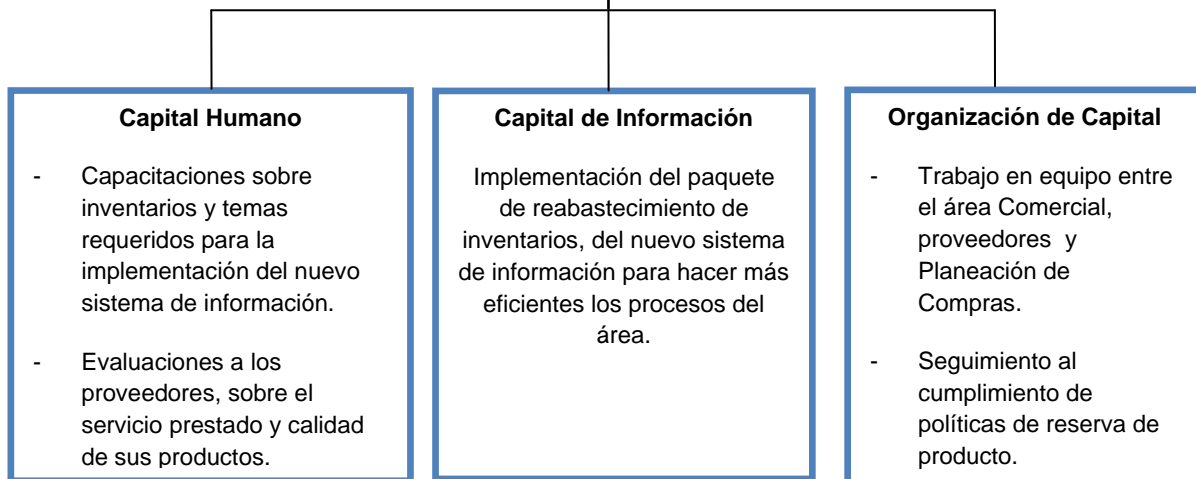
Fuente: Creación propia a partir de información suministrada por Decorceramica



Perspectiva Interna



Perspectiva de aprendizaje y crecimiento



5 Perspectiva Interna

A continuación se realizara una descripción detallada de los procesos de Planeación de Compras, como se dijo anteriormente, el objetivo principal del área es el reabastecimiento de inventario y el proceso más crítico es la compra. Es importante tener en cuenta que la empresa cuenta con proveedores nacionales e internacionales y aunque para la mayoría de los productos se maneja inventarios de seguridad existen unas pocas referencias que se manejan bajo pedido. Los requerimientos de producto del área Comercial solo se hacen validos en el momento que realicen sus órdenes de venta en el sistema.

Antes de proceder se dará una breve explicación de la terminología usada por la compañía:

1. **Todas las bodegas esta identificados por un respectivo número:** 01 Bogotá, 02 Cali, 03 Barranquilla, 09 Medellín y 05 Pereira.
2. **Bodega 80 y Bodega 70:** Cuando los comerciales están en sus proceso de venta deben verificar inicialmente si existe disponibilidad física del producto solicitado, en caso de que no haya existencias del producto y el cliente lo requiere, el comercial debe realizar en el sistema de información una orden de venta por la bodega 80 si es un producto importado y 70 si es un producto nacional, luego hace un compromiso de entrega con el cliente, el cual depende de donde provenga el producto y del tiempo de transito. De igual forma para las órdenes de compra si es un requerimiento que se hace a un proveedor del exterior se hace bajo bodega 80 y si es para nacional por la 70.
3. **Bodegas Transito (Bodegas ficticias):** Cuando el proveedor confirma que el producto está listo y este es embarcado, en el momento que llegan los documentos asociados a esta carga, el producto se pasa de una bodega 80 a una transito, dependiendo del destino del producto, de la siguiente manera:
 - ✓ Bodega 801: Producto en tránsito que se direccionara a bodega Bogotá.
 - ✓ Bodega 802: Producto en tránsito que se direccionara a bodega Cali.
 - ✓ Bodega 803: Producto en tránsito que se direccionara a bodega Barranquilla.
 - ✓ Bodega 809: Producto en tránsito que se direccionara a bodega Medellín.

- ✓ Bodega 805: Producto en tránsito que se direccionara a bodega Pereira.
 - ✓ Bodega 804: Producto en tránsito que corresponde a una entrega directa a cliente.
4. **Reservas:** Los comerciales pueden realizar reservas de producto de 4 a 45 días por bodegas físicas y tránsitos si cumple con las políticas de reserva estipuladas por la compañía como: porcentaje de saldo disponible a favor del cliente y por porcentaje de saldo en cupo de crédito. Adicional cada canal tiene material reservado que corresponde a su inventario de seguridad.
 5. **Nacionalización:** es el proceso de legalizar toda mercancía que se importa, este proceso es realizado por una agencia de aduanas.
 6. **Documentos:** El proveedor envía los documentos necesarios para nacionalización (factura, packing list, B/L, certificados de origen, entre otros).
 7. **Log de Importación:** Con los documentos se abre un código interno que se usa para organizar las carpetas de importación y sirve como guía para cualquier seguimiento, ejemplo: PA001012.
 - ✓ PA: Pamesa (Letras con las que se identifica al proveedor)
 - ✓ 001: Importación número uno del proveedor Pamesa.
 - ✓ 012: Identifica al año 2012, en el cual se efectuó esta primera importación.

5.1 Proceso de Compras Internacionales

El producto que llega a Decorceramcia generado por los requerimientos de los canales de venta para construir sus inventarios de seguridad y para dar respuesta a proyecto específicos, en su mayoría (70%) son almacenados en los Centros de Distribución de mayor capacidad (Cali, Funza y Barranquilla) o en algunas ocasiones se entrega directamente al cliente dependiendo de la negociación que se haya efectuado.

Planeación de Compras realiza verificaciones en las bodegas pequeñas de acuerdo a sus capacidades y rotación de inventarios, para trasladar los productos requeridos de las bodegas grandes hacia estas pequeñas (Pereira, Cartagena y Medellín).

La política de inventario que se usa para los productos de compras internacionales es la del **sistema (R, s, S)**, la cual consiste en que cada R unidades de tiempo, se revisa el inventario físico. Si este es menor o igual que el punto de reorden s, entonces se emite un pedido por una cantidad tal que el inventario efectivo se recupere hasta un nivel máximo S.

En la figura 26, se puede observar el proceso de Compras Internacionales el cual se inicia bajo tres escenarios; compra de productos nuevos, reabastecimiento de inventario y requerimiento para un proyecto específico.

Cuando el cliente hace el requerimiento del producto del que no hay existencias el comercial genera una orden de venta en el sistema de información por la bodega 80. El área de Planeación realiza revisiones semanales de los requerimientos y hace las respectivas verificaciones si ya existen solicitudes a fábrica de estos productos y si alcanza a cubrir el requerimiento o si debe efectuar una nueva orden.

En caso de que exista el requerimiento se reconfirma con fábrica la fecha de producción y se hace el respectivo seguimiento. Si se debe efectuar una orden nueva se envía un correo haciendo el requerimiento al proveedor, este emite un documento llamado proforma donde relaciona los productos solicitados, las cantidades, los precios y las fechas de producción o si ya están disponibles. Si todo está en regla Planeación aprueba y hace seguimiento de acuerdo a las fechas de producción pactadas, además genera la orden de compra en el sistema por la bodega 80 y le asigna una fecha prevista de llegada.

Con base en esto Planeación aprueba la orden de venta en el sistema y le asigna una fecha prevista de llegada a puerto dependiendo de la información suministrada por el proveedor y de el tiempo de transito, posteriormente se le asigna la orden de compra correspondiente a este requerimiento. Cabe resaltar que a esta fecha el comercial debe adicionarle los tiempos de nacionalización y los tiempos de transporte del puerto hacia la bodega y de la bodega hacia el cliente, para de esta manera efectuar el compromiso de entrega al cliente.

Cuando el producto está listo el área de Planeación con base en la información de fletes suministrada por el área de Importaciones informa a la fábrica el Agente Naviero que se utilizara para transportar la carga y el puerto destino, para que este coordine con el Agente todo lo relacionado al transporte.

Inmediatamente contactan al Agente de Carga este informa las fechas aproximadas de salida y de llegada a puerto destino de la carga, cuando la carga

es recogida en la fábrica por el Agente, inmediatamente el proveedor envía todos los documentos requeridos para la nacionalización estos son previamente revisados y aprobados por Planeación.

Cuando llegan los documentos, Planeación los verifica y les asigna un Log de Importación y se los suministra al área de Importaciones y estos a su vez a la Agencia de Aduanas para que procedan con la nacionalización anticipada antes de que llegue la carga a puerto.

Planeación debe cerciorarse que la orden de compra generada en el sistema coincida con la factura emitida por el proveedor y debe hacer el cambio de la bodega 80 a la transito dependiendo de donde se vaya a direccionar la carga y le asigna el respectivo Log de Importación. Al mismo tiempo cambian las bodegas de las órdenes de venta que tenga requerimientos de estos productos de la bodega 80 a la misma bodega transito, dándole prioridad a las que ya estaban autorizadas y asignadas fechas previstas de llega, se les relaciona el respectivo Log de importación y se les actualiza la fecha prevista de llegada a Puerto.

Esta orden de compra es enviada al área de Importaciones antes de que llegue la carga a Puerto para que puedan realizar el proceso de costeo y coordinar las transportadoras para mover el producto de puerto a las bodegas. En la Figura 25 se observa las personas que intervienen en el proceso de Compras Internacionales.

Figura 25 ¿Quiénes intervienen?

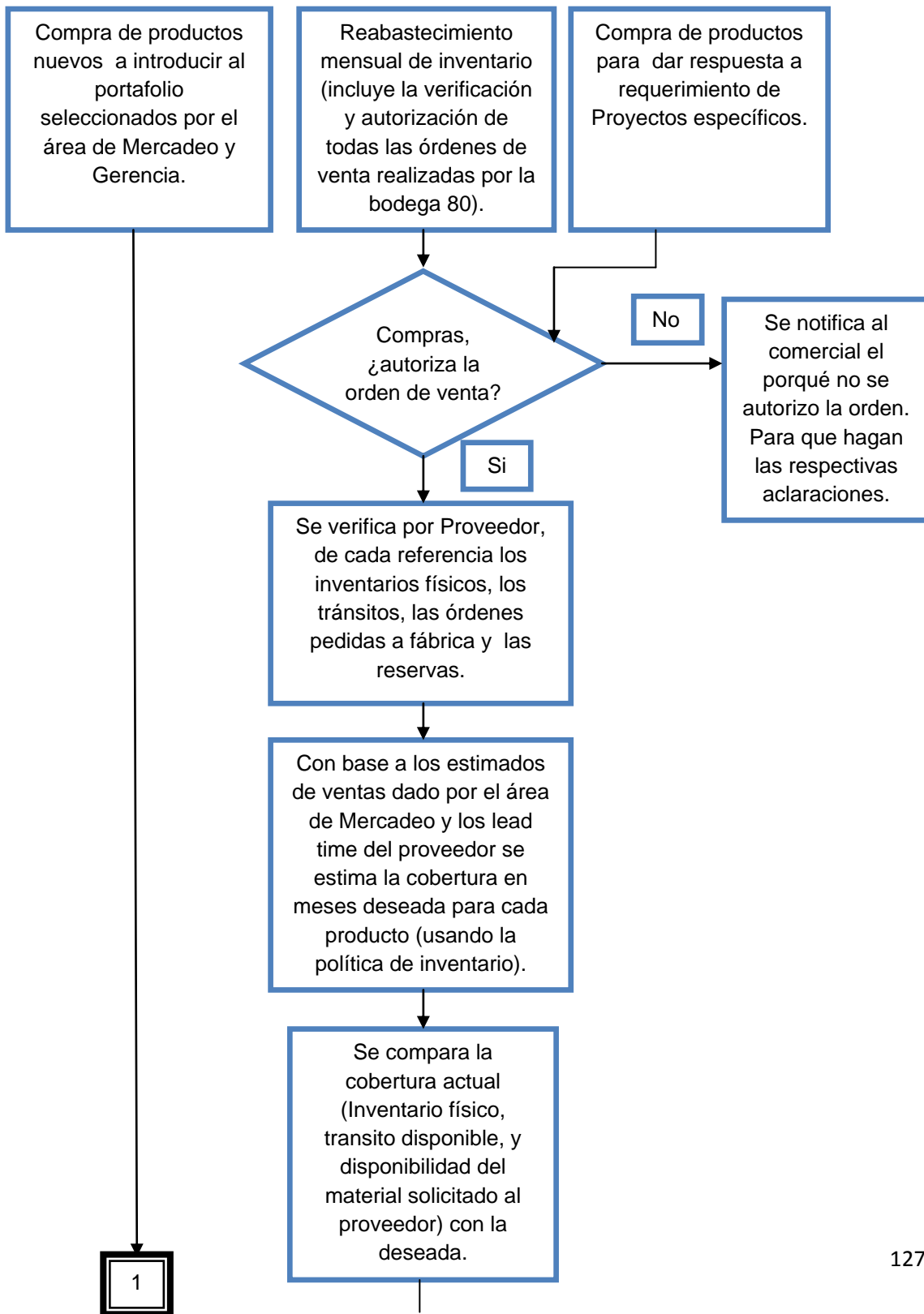
Cliente.		Agente Naviero.	
Área Comercial.		Área de Importados.	
Área de Planeación.		Agencia de Aduanas.	
Fabrica.		Transportadores.	

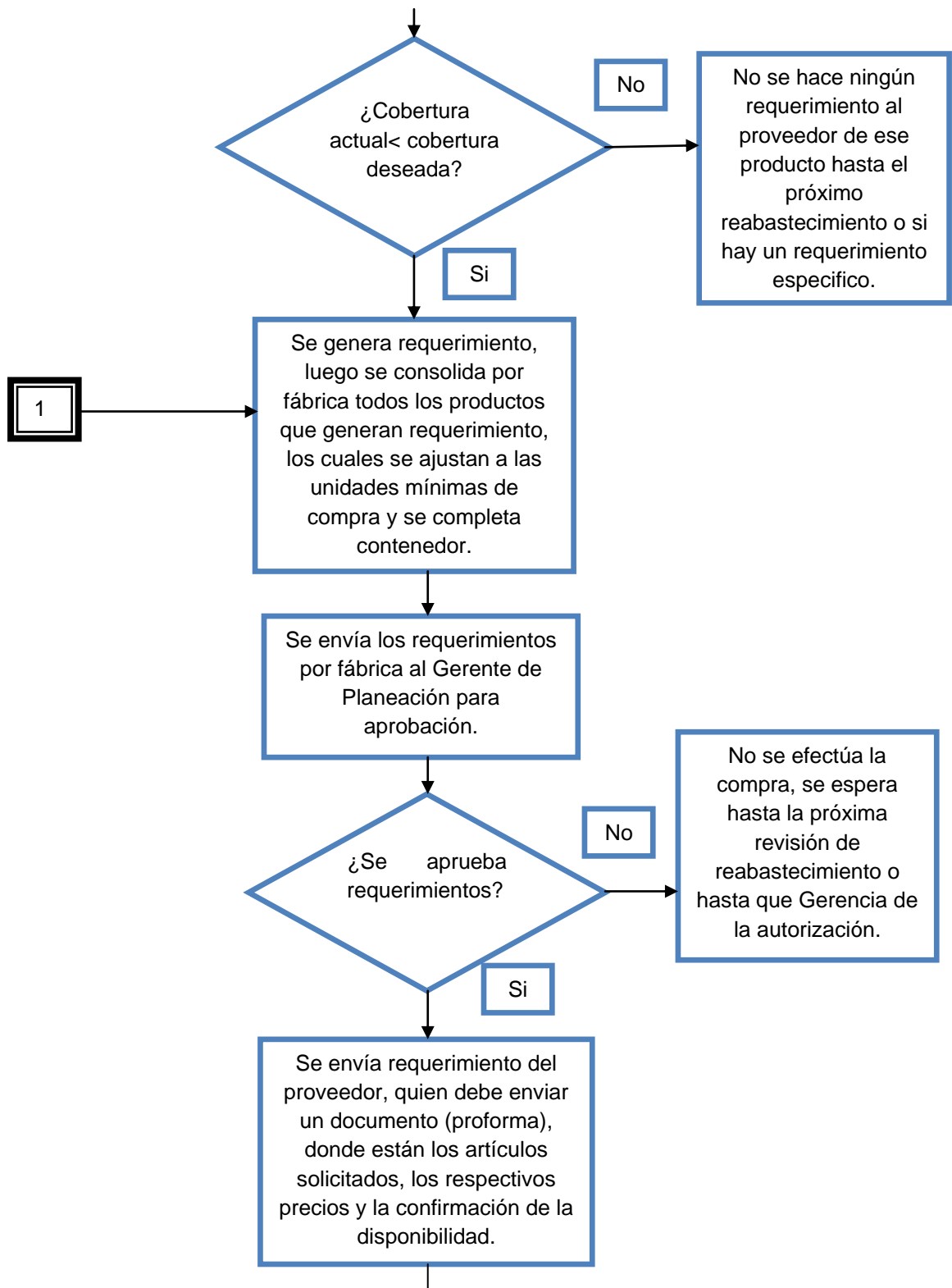
Fuente: Suministrado por la empresa Decorceramica

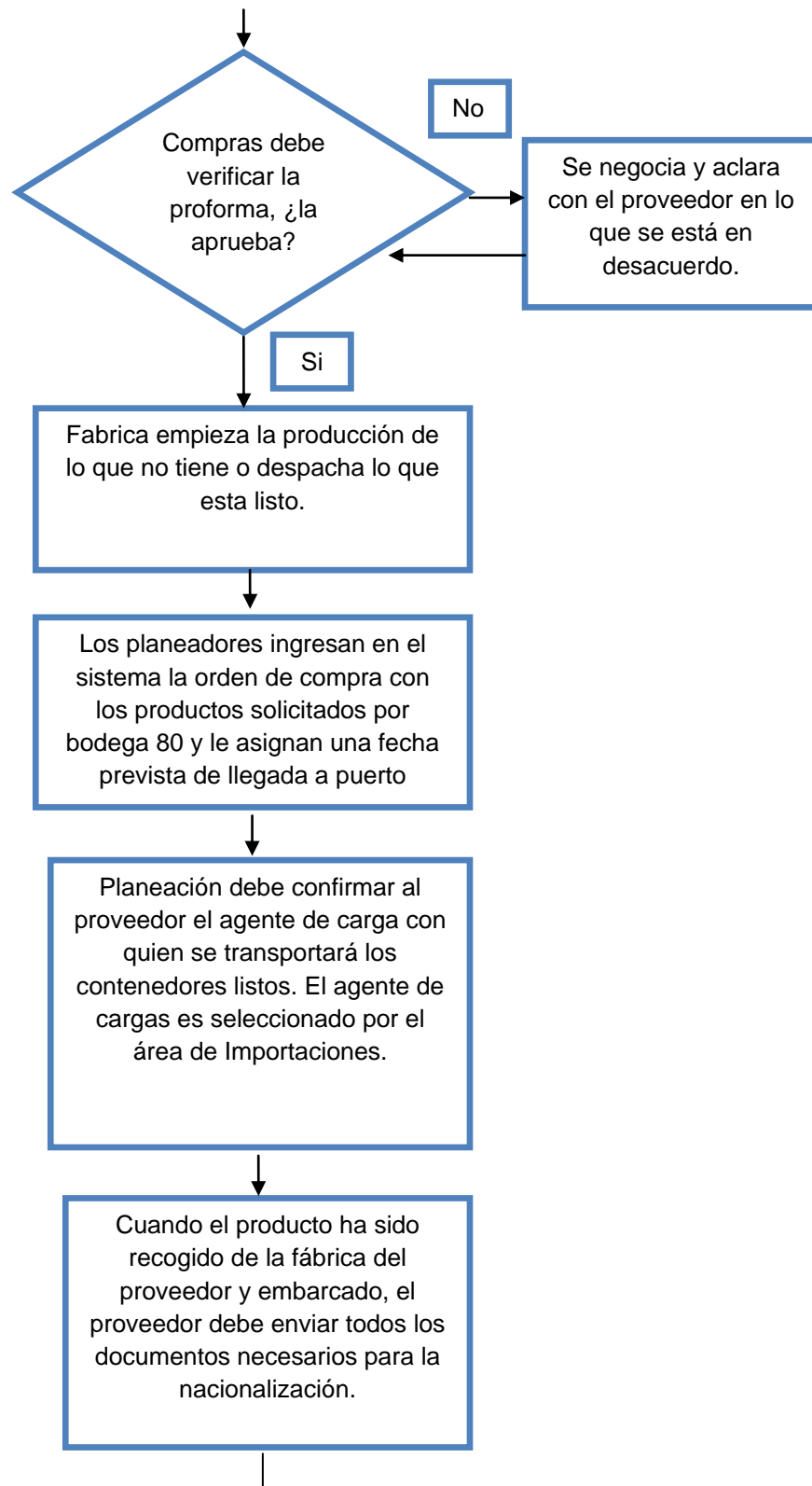
En la Figura 26 se puede observar detalladamente el flujo de proceso de las Compras Internacionales, cabe resaltar que los tiempos de entrega desde que se realiza una orden de compra nueva hasta que el producto llega a puerto, varían dependiendo de donde se ubique el proveedor, a continuación se realiza una relación de estos tiempos, estos sirven de guía para que el comercial realice los compromisos de entrega si no visualiza en el sistema órdenes de compra realizadas a fábrica de los productos que desea (órdenes de compra por bodega 80).

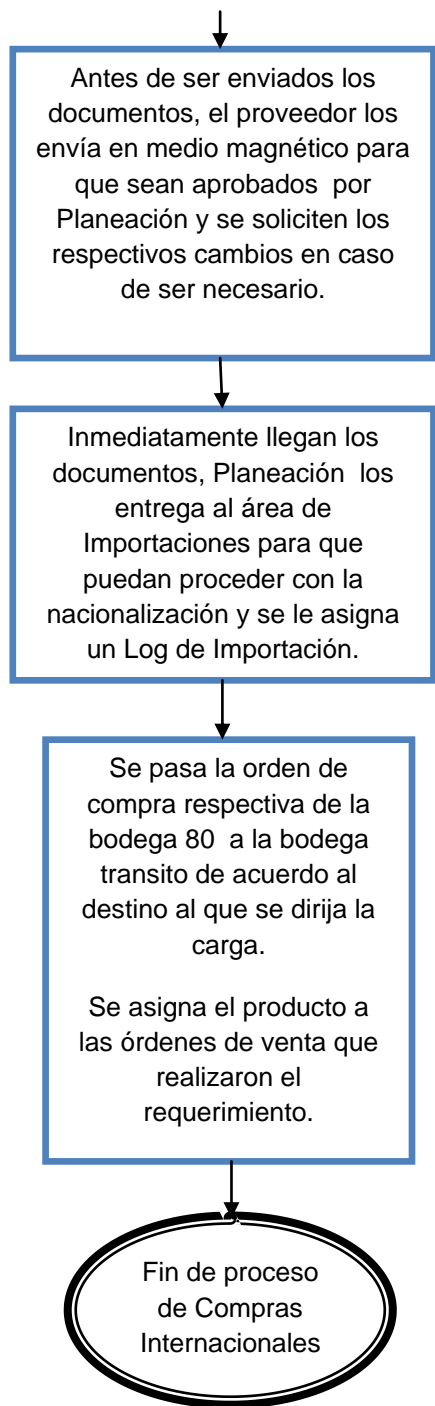
- México 30 días.
- América del Norte 60 días.
- América del Sur 60 días.
- Europa 60 días.
- Asia 120 días.

Figura 26 Flujo del proceso de Planeación de Compras Internacionales









Fuente: Creación propia a partir de información suministrada por Decorceramica

5.2 Compras Nacionales

Como se menciona anteriormente la empresa bajo estudio no solo comercializa productos importados sino también nacionales, las políticas de inventario para este tipo de productos varia, para unos es bajo pedido y para otros corresponde a la del sistema **(R,S)**, donde cada R unidades de tiempo se revisa el inventario efectivo y se ordena una cantidad, tal que este inventario suba el valor al maximo S.

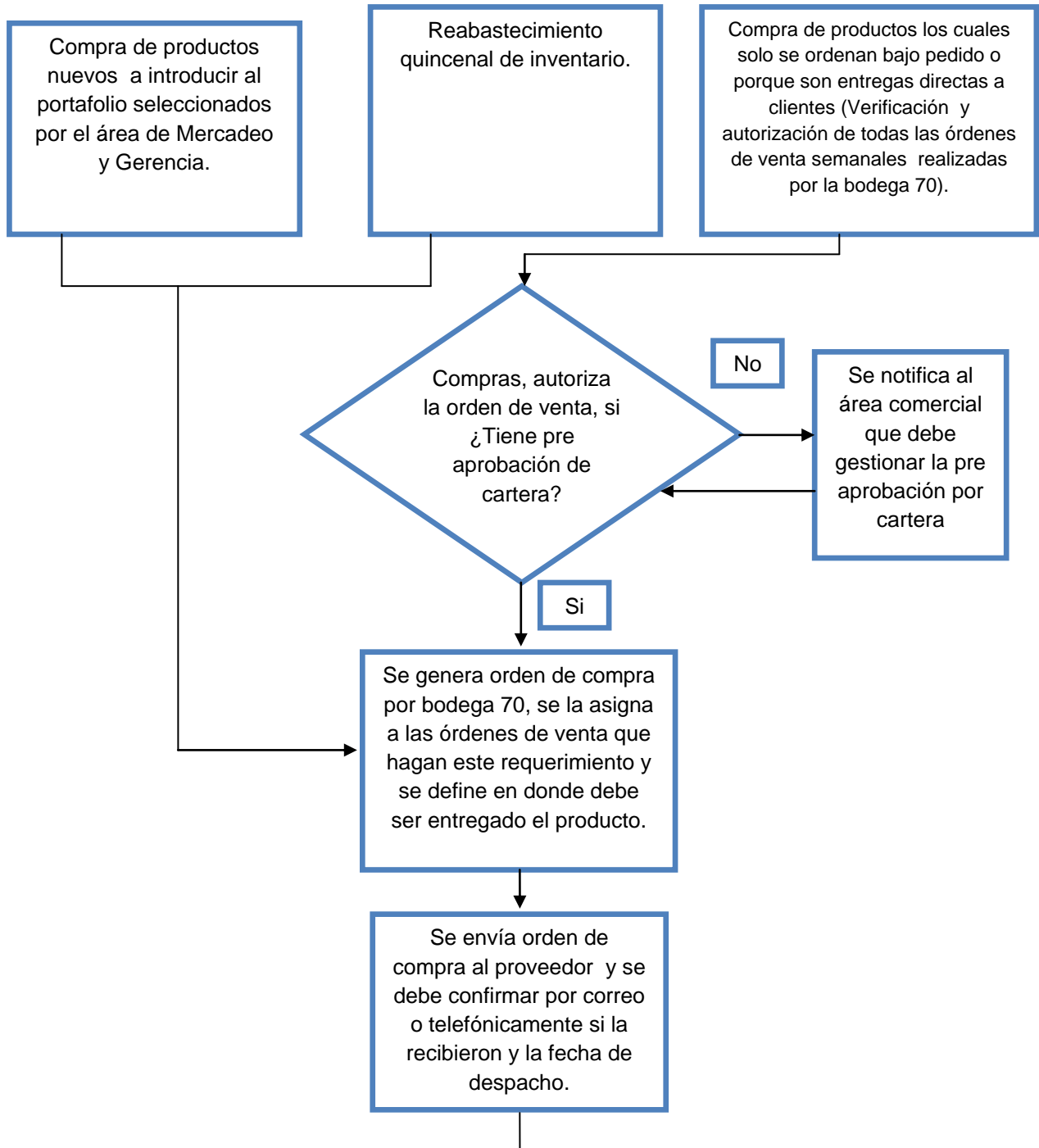
El proceso arranca bajo los tres mismos escenarios que las compra Internacionales como se puede observar en la Figura 27, sin embargo para las compras Nacionales que se manejan bajo pedido se requiere la preaprobacion del area de Cartera, quien verifica el estado del cliente en la empresa y de acuerdo a esto genera o no la aprobacion, este es un requisito para proceder con la compra y mas aun si se va a realizar una entrega directa del proveedor al cliente.

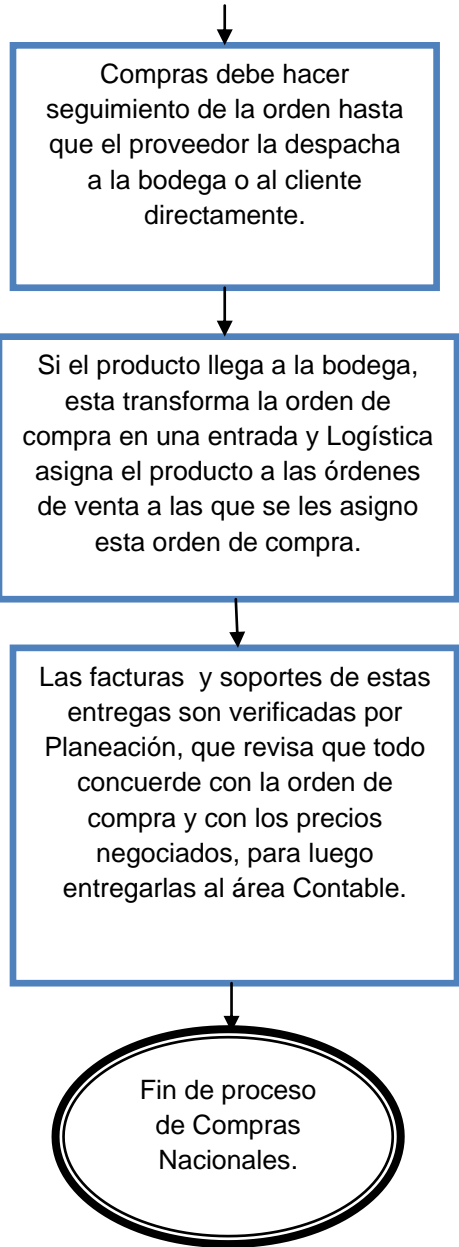
Una vez la orden de venta tenga la preaprobacion en el sistema se genera una orden de compra por la bodega 70 (para el caso de reabastecimiento o de compra de nuevos productos se obvia el paso de la preaprobacion), se le asigna el tiempo aproximado de llegada a bodega que oscila entre 8 a 45 días dependiendo del proveedor. A las ordenes de venta por la bodega 70 que requieran estos productos se les asigna la orden de compra respectiva, se envia la orden de compra al proveedor por correo y se confirma la recepcion de esta y la fecha de entrega del producto.

Una vez el producto esta listo el proveedor lo despacha a la bodega especificada o efectua la entrega directa si fue lo solicitado, cuando el producto llega a la bodega el area de Logistica convierte esta orden de compra en una entrada de inventario dependiendo de las cantidades que recibio (puesto que el proveedor puede hacer entregas parciales) y asinga el producto a las ordenes de venta que tenia relacionado la orden de compra respectiva (cambia la bodega 70 de las ordenes de venta a la bodega fisica a la que llevo el producto).

Poseriormente el proveedor envia las facturas correspondientes a las entregas al area de Planeacion de Compras estos las verifican y las entregan al area Contable.

Figura 27 Flujo de procesos de Compras Nacionales





Fuente: Creación propia a partir de información suministrada por Decorceramica

5.3 *Objetivos del Área de Planeación de Compras desde la Perspectiva Interna*

Aunque el área de Planeación en los últimos años ha logrado fortalecerse y tener mayor credibilidad en la compañía, aun existen aspectos por mejorar para que de esta manera pueda estar alineada y contribuir con el objetivo corporativo de la compañía, el Desarrollo Integral, en la Tabla 5 se encuentran identificadas las debilidades y fortalezas del área, esto le ayudara establecer estrategias que le permitan actuar en la misma dirección que va la compañía.

Tabla 5 Debilidades y Fortalezas de Planeación de Compras

Debilidades	Fortalezas
<ol style="list-style-type: none"> 1. Altos inventarios de productos no activos (baja rotación). 2. Bajo disponibilidad de productos de mayor rotación. 3. No existe una proyección mensual en dinero de las compras a efectuar, lo que ha ocasionado problemas al área financiera con los flujos de dinero mensuales. 4. No tiene autoridad para ejercer un control sobre las cantidades de nuevos productos a introducir. 5. Falta de comunicación oportuna al área comercial cuando el proveedor no cumple con la fecha de entrega. 6. Falta de conocimiento sobre las prioridades de los requerimientos de los canales 7. Falta mejorar el cumplimiento de la promesa de entrega. 8. Procesos operativos y tediosos. 9. Falta hacer un mayor seguimiento a las órdenes de compra. 10. Se utilizan las mismas políticas de inventarios para todos los productos 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cuenta con personal idóneo para las funciones requeridas, tanto por conocimiento, responsabilidad, sentido de pertenencia, habilidades y experiencia. 2. El departamento tiene muy claro cuáles son sus debilidades y que tan importante es el proceso para la empresa. 3. El departamento tiene claramente definidos los procesos. 4. Tiene credibilidad en la empresa por los resultados obtenidos. 5. Existe un buen clima laboral y trabajo en equipo entre los colaboradores de este departamento. 6. Tiene conciencia de lo delicado que es el proceso de importación por lo que mantiene y entrega los documentos oportunamente para que la empresa no asuma sobrecostos.

Fuente: Creación propia a partir de información suministrada por Decorceramica

Teniendo en cuenta estas debilidades y fortalezas del proceso de Planeación de Compras, el área trabajara en los siguientes objetivos desde la Perspectiva Interna, con lo que se desea contrarrestar las debilidades 1, 2, 3, 4 y 10. Más adelante desde las otras Perspectivas se definirán mas objetivos del área para contrarrestar el efecto de las demás debilidades y en las iniciativas a llevar a cabo en esta perspectiva se especificara las acciones a llevar a cabo para mejorar estas debilidades:

- Aumentar la disponibilidad del producto Pareto de la compañía.
- Disminuir la rotación del inventario en días.

5.4 Medidas de los Objetivos Establecidos por Planeación de Compras desde la Perspectiva Interna

Una vez definidos los objetivos se establecerán los indicadores con los que serán medidos.

- **Disponibilidad del producto Pareto de la compañía:** Por productos Pareto se entiendo el porcentaje de estos que generan el 80% de ventas de la compañía. Gran parte de los productos activos tienen unos estimados de ventas mensuales que hacen referencia a lo que la empresa apunta vender y que hoy por hoy están muy ajustados a las ventas reales, la disponibilidad hacer referencia a la relación entre el inventario físico de los productos y los estimados de venta.

$$\% \text{ De disponibilidad del Pareto de ventas} = \frac{\text{Inventario Físico}}{\text{Estimados de Venta}}$$

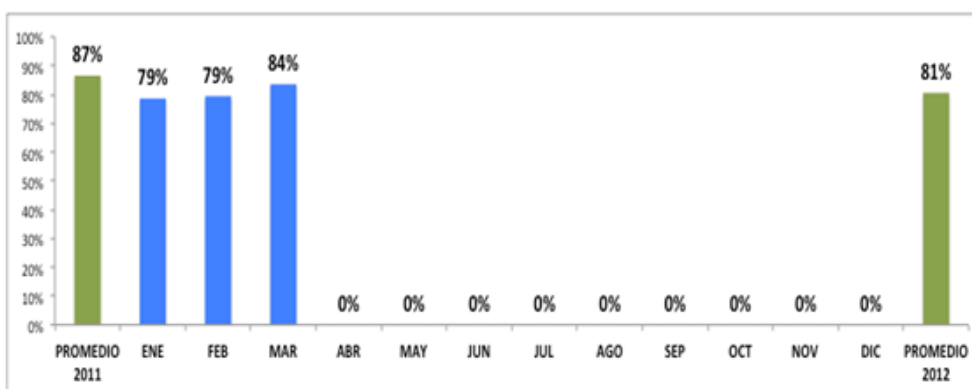
- **Rotación del inventario:** Hace referencia a la relación del inventario total y el costo de venta, lo cual determina el número de días del inventario a mano.

$$\text{Rotación de Inventarió (Días)} = \frac{\text{Inventarios Totales}}{\text{Costo de venta}}$$

5.5 Metas de los Objetivos Establecidos por Planeación de Compras desde la Perspectiva Interna

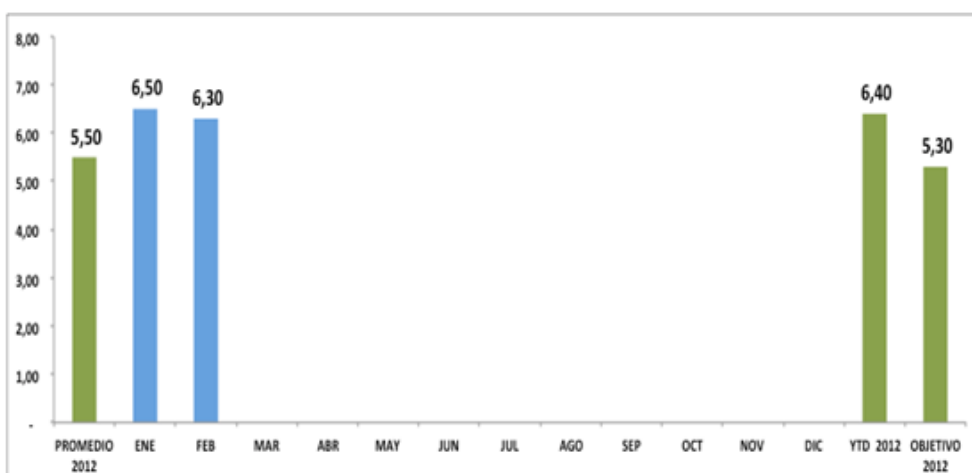
Las metas que se pueden observar en la Tabla 6, el % de disponibilidad del Pareto de ventas se definieron con base a los resultados de disponibilidad de todos los productos de la compañía que se han obtenido en meses pasados y durante el último año como se puede observar en la Figura 28, de igual forma la rotación de inventario se definió con base a la obtenida en meses pasado, ver Figura 29. Desde luego se tuvo en cuenta la percepción de la Gerencia de Planeación de Compras de lo que esperan del área. Esto servirá de base para el establecimiento de las metas futuras.

Figura 28 Disponibilidad Total Compañía



Fuente: Información suministrada por Decorceramica

Figura 29 Rotación de Inventario (Meses)



Fuente: Información suministrada por Decorceramica

Tabla 6 Metas de Objetivos estratégicos de Planeación de Compras, Perspectiva Interna

Medida del Objetivo Estratégico de la Perspectiva Interna	Medida Asociada	Meta
% De disponibilidad del Pareto de ventas	Inventario Físico/ Estimados de Venta	85%
Rotación de Inventarió (Días)	Inventarios Totales/ Costo de Venta	159

Fuente: Creación propia a partir de información suministrada por Decorceramica

5.6 Iniciativas a tomar para lograr los objetivos establecidos desde la Perspectiva Interna de Planeación de Compras

Para lograr el cumplimiento de los objetivos establecidos el área deberá tomar las siguientes iniciativas:

- **Para aumentar la disponibilidad del producto Pareto de la compañía**, el área debe sacar un Pareto mensual para definir cuáles son los productos tipo A, los B y los C. Puesto que los inventarios de estos ítems no tienen la misma importancia para la compañía. Los productos tipo A son los que generen el 80% de las ventas mensuales, lo tipo B son los que al realizar la revisión por proveedor generan el 80% de las ventas desde luego de este listado se quitan los que fueron catalogados como A y el restante son los C. Para cada uno de estos tipos de producto se debe definir una política de inventarios diferente, para de esta manera no generar alto inventarios de producto de lenta rotación y garantizar la disponibilidad necesaria para cumplir los requerimientos de las áreas comerciales, con esto se lograra contrarrestar las debilidades 1, 2 y 10 mencionadas en la Tabla 5.

Cabe resaltar que cuando se realicen los reabastecimientos por fábrica se debe prestar mucha atención y dar prioridad a garantizar la cobertura deseada de los productos tipo A.

- **Disminuir la rotación del inventario:** Actualmente no se cuenta con presupuesto de compra, por lo que se debe implementarlos de tal manera que permita ejercer un control sobre las compras y priorizarlas dependiendo el tipo

de producto que sea (A, B o, C). Estos presupuestos se realizaran a principios de cada año y serán discriminados por meses y por fabricas de tal manera que cada planeador debe tener la precaución de no pasarse de estos.

Los presupuestos se realizaran inicialmente con base en las compras mensuales por fabrica que se han efectuado los años pasados y con los estimados de ventas mensuales, esto también le permitirá al área Financiera tener un mayor control de sus flujos de dinero y al área de Compras le ayudara a priorizar lo que requiere y a ejercer un control sobre las cantidades de producto que se van a introducir al portafolio, esto ayudara a que los efectos de la debilidades 3 y 4 de la Tabla 5 se minimicen.

Por otro lado Planeación de Compras debe estar alertando al área de Mercadeo sobre los productos que no estén cumpliendo con la expectativa de ventas para que ellos tomen las respectivas medidas necesarias para ayudar a rotar el producto (referente a debilidad 1 de la Tabla 5).

En la Tabla 7 se encuentra un resumen de los objetivos, medidas, metas e iniciativas del área de Planeación de Compras desde la Perspectiva Interna.

Tabla 7 Perspectiva Interna de Planeación de Compras

Objetivo Estratégico	Indicador Asociado		Frecuencia de Revisión	Meta	Iniciativas
	Descripción	Unidad de Medida			
Aumentar la disponibilidad del producto Pareto de la compañía	% De disponibilidad del Pareto de venta	%	Mes	85%	<ul style="list-style-type: none"> Clasificación ABC del inventario. Establecimiento de política de inventario por tipo de producto (A, B o C).
Disminuir la rotación del inventario	Rotación de Inventarió	Días	Mes	159	<ul style="list-style-type: none"> Elaboración de presupuestos de compra por fábrica. Informar al área de Mercadeo sobre los productos de lenta rotación.

Fuente: Creación propia a partir de información suministrada por Decorceramica.

6 Perspectiva Cliente

La propuesta de valor que tiene la compañía para los clientes es: “Proporcionar los productos, asesoría y el servicio necesaria para innovar en ambientes habitacionales” y la forma como el departamento de Planeación de Compras permite que esto se cumpla es garantizando la disponibilidad de productos que den respuesta a estos requerimientos, sin embargo es importante tener en cuenta que los canales de ventas que tiene la empresa atiende a diferentes segmentos de mercado, por lo que los gustos de los producto varia y la forma como llegan a sus clientes también. En la Tabla 8 se puede observar una segmentación del Mercado al que atiende Decorceramica.

Por mucho tiempo la empresa solo llegaba a los clientes de estratos altos por medio de las salas de exhibición, las cuales se han caracterizado por tener ambientes reales, pero con el paso del tiempo se logro llegar a diferentes segmentos del mercado como el de Distribuidores, Constructoras, Centros Comerciales, Aeropuerto y demás Proyectos de instituciones públicas o privadas.

El reto que ha tenido la empresa en los últimos años es llegar al segmento del mercado de estratos bajos, razón por la cual se crearon las Tienda Juan Construye, las cuales se caracterizan por ofrecer productos económicos. Por este motivo se efectuaron nuevas negociaciones con proveedores nacionales como Cerámica San Lorenzo y se amplió el portafolio de productos de fábricas con las que ya se venía trabajando como: Euroceramica, Cerámica Italia y Sika. El reto que tiene la empresa para los próximos años es lograr fortalecer estas Tiendas.

Tabla 8 Matriz de Segmentación del Mercado de Decorceramica

Canales Corporativos	Segmentos del Mercado que atiende	% en Ventas	Familias de productos																	
			Porcelanato (A)	Cerámica (A)	Porcelana Sanitaria (A)	Varios (A)	Mosaico (B)	Madera Laminada (B)	Grifería (B)	Gres Porcelánico (C)	Piedra Natural (C)	Muebles de Baño (C)	Instalación (C)	Spa (C)	Accesorios Baños (C)	Madera (C)	Accesorios Revestimiento (C)	Cocinas (C)	Resina (C)	Vidrio (C)
			45,6 %	26,1 %	5,0 %	4,5 %	4,2 %	3,2 %	2,6 %	2,1 %	1,7 %	1,3 %	1,1 %	0,9 %	0,5 %	0,4 %	0,4%	0,2 %	0,1 %	0,0 %
Tiendas Juan Construye	Clientes comunes que llegan a las tiendas y que desean remodelar o construir un ambiente habitacional (hogar, oficina, finca, colegios, etc.) con productos económicos, de buen gusto y calidad. Para estratos de 3 hacia abajo.		A	A	A	A	B	C	B	C	C	B	C	C	C	C	C	C	C	C
	Proyectos para estratos Bajos.	5%																		
Salas de Exhibición	Clientes comunes que llegan a las salas y desean remodelar o construir un ambiente habitacional (hogar, oficina, finca, colegios, etc.) con diseño, calidad e innovación. Para estratos de 4 hacia abajo.	52 %	A	A	A	A	A	B	B	C	B	C	C	C	C	C	C	C	C	C
Canal RAV	Llega a los almacenes que venden materiales para la construcción (Distribuidores).	24 %	A	A	C	C	C	B	C	B	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C
Canal Corporativo	Llega a las constructoras y atiende proyectos especiales como aeropuertos, hoteles, instituciones y comercio.	19 %	A	A	B	B	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C

Fuente: Creación propia con información suministrada por Decorceramica

En la matriz de la Tabla 8 se puede encontrar los segmentos del mercado a los que llega cada canal de la empresa y la familia de productos que vende. La familia dependiendo de la importancia para el canal o la compañía puede ser A, B o C.

- **Productos tipo A:** Son los que generan el 80% de las ventas totales. Tienen un nivel de importancia alta y son los productos que deben contar con el nivel de inventarios requeridos por la compañía.
- **Productos tipo B:** Son los que generan del 81% al 90% de las ventas totales. Tienen una importancia media.
- **Productos tipo C:** Son los que generan de 91% al 100% de las ventas totales. Tienen un nivel de importancia bajo para la compañía. Generalmente estos productos son de complemento para los tipo A, por que cuando los clientes compran cerámica, porcelanato o porcelana sanitaria desean obtener todo el paquete completo de acabados de construcción.

Es importante notar como a nivel compañía las familias de productos más representativas son el porcelanato y la cerámica, estas mismas son también los más importantes para todos los canales. De las 18 familias de productos 11 son tipo C, he aquí la importancia de tener un claro control del manejo de inventarios de tal manera que permita que las compras se generen en la misma proporción de importancia de acuerdo a la clasificación ABC, para que de esta manera no se generen inventarios altos de productos de lento movimiento y faltantes de los que más rotan.

Aunque las tiendas Juan Construye llevan poco tiempo en el mercado y el porcentaje de ventas aun es muy bajo se espera fortalecerlas, puesto que la política gubernamental del Presidente de Colombia está basada en impulsar la vivienda de estratos bajos, aunque el margen de ganancia que genera este canal junto con el RAV es muy bajo, puesto que los productos que ofrecen son de línea económica por eso existe la necesidad de encontrar proveedores que le brinden esta tipología de producto. El canal de Salas de Exhibición es el que mayor margen le genera a la empresa y también le representa el más alto nivel de ventas (52%).

La empresa anualmente está incorporando nuevos productos dependiendo de la tendencia mundial y de los requerimientos del mercado nacional. Es por esto que la Gerencia General y la de Mercadeo están viajando a las ferias mundiales más importantes con el fin de afianzar las relaciones con los proveedores existentes,

incorporar nuevos productos y buscar nuevos proveedores. Tomando de referencia esta información y con los comportamientos de ventas de los productos del portafolio también deciden cuales deben ser descontinuados. En la Tabla 9 se relacionan los nuevos productos que se incursionaran para los respectivos canales, los cuales varían puesto que lo clientes a los que llegan son de segmentos diferentes como se explico en la matriz de segmentación, en la Tabla 10 se encuentra una caracterización de los clientes por canal que permite identificar que clientes son, donde están y cuáles son sus expectativas.

Todos los canales requieren un inventario de seguridad (de los productos más representativos) para cubrir sus picos de ventas y el departamento de Planeación de Compras debe garantizarles estas existencias y también el producto para su venta mensual, sin embargo el canal RAV trimestralmente hace sus solicitudes de producto para su preventa, es decir que son contenedores de producto que ya han sido solicitados previamente por los distribuidores y que representan una venta segura, generalmente no es producto que ingresa a la bodega sino que se entrega directamente al cliente.

Por otro lado como los Juan Construye son unas tiendas con una tipología diferente a los otros canales estos deben tener los inventarios de sus productos en sus instalaciones, por lo que Planeación de Compras debe estar abasteciéndolos, de acuerdo a la rotación del producto, capacidad de almacenaje y al nivel de inventario que desean tener (estimados de venta).

Tabla 9 Matriz de nuevos productos

Canales Corporativos	Segmentos del Mercado que atiende	Nuevos Productos			
		Porcelanato	Cerámica	Porcelana Sanitaria	Madera Laminada
Tiendas Juan Construye	Clientes comunes que llegan a las tiendas y que deseen remodelar o construir un ambiente habitacional (hogar, oficina, finca, colegios, etc.) con productos económicos, de buen gusto y calidad. Para estratos de 3 hacia abajo.	Con formatos grandes (30x120 cm, 15x90 cm, 60x60 cm, etc.) y de todos los estilos (rústicos, planos, mate, semipulido, etc.). No se consiguen fácilmente en el mercado nacional a precios bajos.	Introducción de un gran portafolio de productos nacionales incluso de San Lorenzo quien empezó producción en este año. Entre los formatos de los productos se encuentran: 25x35 cm, 45x45 cm, 20x30 cm, 60x 60cm, 30x 60 cm, etc. En su mayoría son productos brillantes.	Introducción de productos nacionales y chinos de línea económica.	
	Proyectos de vivienda de estratos Bajos.				
Salas de Exhibición	Clientes comunes que llegan a las salas y deseen remodelar o construir un ambiente habitacional (hogar, oficina, finca, colegios, etc.) con diseño, calidad e innovación. Para estratos de 4 hacia arriba.	Productos valorizados con formatos grandes (22x90 cm, 14,3x90 cm, 45x90, 50x100 cm, etc.) de todos los estilos (madera, plano, marmolizado, tendencia, etc.), con diseños acordes a la tendencia mundial, de impresión digital y de diversos tráficos.	Productos valorizados multi- formatos (31,6x90 cm, 20x31, 6 cm, 32,5x49.5 cm, 34x50 cm, 20x60 cm, 25x 33 etc.), con impresión digital, diversos estilos (rustico, tendencia, plano, etc.) tráficos y diseños novedosos.	Introducción de productos chinos de línea economía pero con diseños novedosos y de productos de marcas reconocidas a nivel mundial acordes a la tendencia.	Producto valorizados con nuevos formatos (918x306x8 cm, 1380x116x10 cm, etc.), colores, texturas y con impresiones.
Canal RAV	Llega a los almacenes que venden materiales para la construcción (Distribuidores).	Con formatos grandes (30x120 cm, 15x90 cm, 60x60 cm, etc.) y de todos los estilos (rústicos, planos, mate, semipulido, etc.) que no se consiguen fácilmente en el mercado nacional y de precios bajos.	Productos mexicanos que compiten con la cerámica nacional en precio, calidad y tiempos de entrega en formatos 44x44		Productos con precios atractivos de diferentes formatos (12.5 X 131 X 305 - 2134mm), texturas y colores.
Canal Corporativo	Llega a todas las constructoras del país y atiende proyectos especiales como aeropuertos, hoteles, instituciones y comercio.	Productos multi-formato con todos los estilos de gama económica o valorizada dependiendo del proyecto, los que se seleccionaron para las Salas de Exhibición y para los demás canales son aptos para este canal.	Productos multi-formato con todos los estilos de gama económica o valorizada dependiendo del proyecto, los que se seleccionaron para las Salas de Exhibición y para los demás canales son aptos para este canal.	Introducción de productos de líneas económicas y valorizadas, los que se seleccionaron para las Salas de Exhibición y para los demás canales son aptos para este canal.	

Nuevos Mercados

Fortalecer las Tiendas Juan Construye	Estratos de 3 hacia abajo, este tipo de tiendas en la empresa son nuevas en el 2011 se abrieron dos más y se amplió el portafolio con producto económico para llegar a este nuevo segmento de mercado	Porcelanato de línea económica Chino y Mexicano.	Cerámica económica de fábricas nacionales y mexicanas.	Productos económicos provenientes de China y fábricas nacionales.	
---------------------------------------	---	--	--	---	--

Fuente: Creación propia a partir de información suministrada por Decorceramica.

Tabla 10 Caracterización de los clientes.

Caracterización del cliente	Tiendas Juan Construye	Salas de Exhibición	Canal RAV	Canal Corporativo
¿Quién es el Cliente?	Cientes comunes que llegan a las salas y desean remodelar o construir un ambiente habitacional y para proyectos de estratos bajos.	Cientes comunes que llegan a las salas y desean remodelar o construir un ambiente habitacional.	Distribuidores de acabados de construcción.	Llegan a las constructoras y atienden proyectos especiales como aeropuertos, hoteles, instituciones públicas o privadas, y comercio.
¿Cómo es?	Personas de estrato 3 hacia abajo, que se caracterizan por tener preferencia por los precios bajos, compra cuando lo necesita y es usual que lo haga según las fechas de calendario (diciembre y junio), no tiene mucha preferencia por la moda.	Personas de estrato 4 y 5, quienes generalmente aprovechan las ofertas, les atrae los productos con buena presentación y tienen un poder adquisitivo que les permite ocasionalmente adquirir ciertos lujos. También están los de estratos más altos quienes adquieren productos de moda, de marcas de prestigio, si son internacionales mejor buscan calidad, distinción y no les interesa el precio.	Se centran en el precio y compran en grandes volúmenes (contenedores) no tienen mucha preferencia por la moda.	Dependiendo del tipo de proyecto, se interesan por el precios y por el tipo de producto generalmente se hace negociaciones por paquetes completos (revestimiento, porcelana sanitaria, pegantes, perfiles, etc.) y están ligados a pólizas de cumplimiento.
¿Dónde están?	Bogotá y Cali.	Bogotá, Cali, Medellín, Barranquilla, Bucaramanga, Pereira, Armenia, Montería, Valledupar, Cartagena y Santa Marta.	Armenia, Bogotá, Buenaventura, Cajica, Cali, Cartagena, Cartago, Chigorodo, Chiquinquirá, Cúcuta, Facatativa, Ibagué, Ipiales, La Dorada, Medellín, Montería, Neiva, Ocaña, Palmira, Pasto, Pereira, Pitalito, Popayán, Quibdó, Rionegro, Sabaneta, Santa Marta, Santander de Quilichao, Sincelejo, Tocancipa, Tulua, Tunja, Villavicencio, Yopal.	Bogotá, Cali, Medellín y Barranquilla.
¿Cuáles son sus expectativas?	Productos económicos, que puedan llevarlos inmediatamente, no esperan altos diseños.	Productos novedosos, variados, con altos diseños, de calidad y que estén acordes a la tendencia mundial. Si no hay disponibilidad están dispuestos a esperar (meses) mientras estos llegan. No les preocupa el precio.	Compran la misma tipología de productos, no les interesa la variedad se centran completamente en el precio, hacen requerimientos trimestralmente para que el producto se les entregue oportunamente, generalmente son entregas directas, es decir el producto no se almacena.	Productos de alta calidad, el precio está ligado al tipo de proyecto, se negocian los tiempos de entrega dependiendo de las fechas de disponibilidad del producto y son muy exigentes con estos compromisos.

Fuente: Creación propia a partir de información suministrada por Decorceramica.

Aunque el área bajo estudio tiene como objetivo principal la administración de los inventarios de la compañía es importante mencionar que los comerciales de los canales de ventas deben hacer actividades de postventa para verificar que tan satisfecho quedo el cliente y en caso de que se presente una inconformidad con el producto y/o servicio adquirido y de a lugar a una reclamación, Decorceramica tiene un departamento de Servicio al Cliente, que cuenta con un personal calificado, los cuales se encargan de hacer las respectivas visitas y verificaciones de los productos para comprobar si la reclamación es a lugar o hacer las respectivas sugerencias a los clientes para dar solución al problema. Adicional la empresa cuenta con una línea de servicio al cliente que se encarga de dar respuesta a las inconformidades que tiene los clientes que hacen uso de este servicio.

6.1 Objetivos de Planeación de Compras bajo la Perspectiva de Cliente

Teniendo en cuenta las debilidades y fortalezas del proceso de Planeación de Compras descritas en la Tabla 5, el área trabajara en los siguientes objetivos desde la Perspectiva Cliente, con lo que se desea contrarrestar las debilidades 5, 6, 7 y 9:

- Aumentar el cumplimiento en la de la promesa de entrega.
- Cumplir con la disponibilidad de producto solicitado en las Tiendas Juan Construye.

6.2 Medidas de los Objetivos Establecidos por Planeación de Compras bajo la Perspectiva de Cliente

Una vez definidos los objetivos se establecerán los indicadores con los que serán medidos.

- **Cumplimiento de la promesa de entrega:** Es el porcentaje de cumplimiento mensual de las órdenes de venta que solicitaban producto importado por la bodega 80, es decir se verifica a que porcentaje de órdenes de venta se dio cumplimiento de acuerdo a la fecha prevista de llegada a puerto que le fue asignada.

PE= Promesa de entrega

OV= Orden de venta

FPLP: Fecha prevista de llega a puerto

$$\% \text{ Cumplimiento de PE} = \frac{\text{Total de Ov cumplieron con la FPLP del mes x}}{\text{Total de OV con la FPLP mes x}}$$

- **Cumplimiento de disponibilidad en las Tiendas Juan Construye:** La disponibilidad hace referencia a la relación entre el inventario físico de los productos y los inventarios propuestos a tener por la Gerencia de Juan Construye.

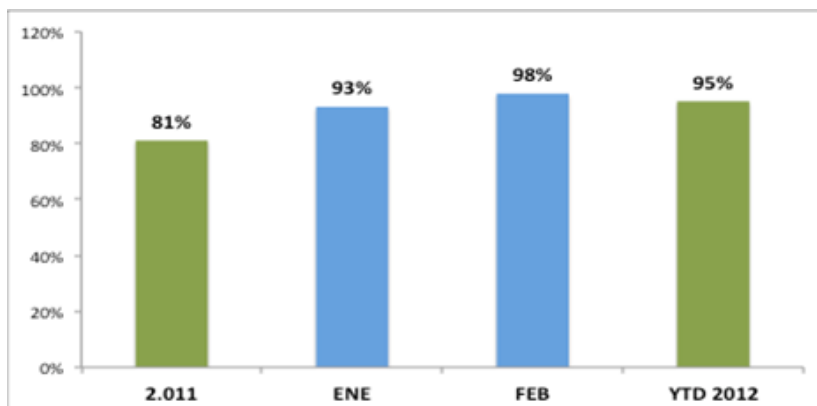
JC= Juan Construye

$$\% \text{ De disponibilidad de los JC} = \frac{\text{Inventario Físico en JC}}{\text{Inventario Propuesto por JC}}$$

6.3 Metas de los Objetivos Establecidos por Planeación de Compras bajo la Perspectiva de Cliente

Las metas que se pueden observar en la Tabla 11 se definieron con base en mediciones efectuadas en meses pasados sobre el cumplimiento de pedidos por importación ver Figura 30. Como las mediciones para los Juan Construye es algo completamente nuevo, el valor que dio de meta es muy subjetivo de la gerencia del área de Planeación de Compras.

Figura 30 Cumplimiento de Pedidos por Importación



Fuente: Información suministrada por Decorceramica

Tabla 11 Metas de Objetivos estratégicos de Planeación de Compras, Perspectiva Cliente

Medida del Objetivo Estratégico de la Perspectiva de Cliente	Medida Asociada	Meta
% Cumplimiento de PE	OV que cumplieron con la FPLP del mes x/ Total de OV con la FPLP mes x	85%
% De disponibilidad de los JC	Inventarios físico JC/ Inventario propuesto por JC	85%

Fuente: Creación propia a partir de información suministrada por Decorceramica

6.4 *Iniciativas a tomar para lograr los objetivos establecidos desde la Perspectiva de Cliente por Planeación de Compras*

Para lograr el cumplimiento de los objetivos establecidos el área deberá tomar las siguientes iniciativas:

- **Aumentar el cumplimiento en la promesa de entrega:** Exigir a los proveedores fechas de compromisos de entrega en las proformas y realizar seguimiento a estas. Para ello se llevara una registro por orden y proveedor que permita verificar si los tiempos de entrega con los que se compromete se cumplen, desde luego se informara al proveedor que se lo está midiendo y adicional se debe hacer seguimientos a los informes que envían las navieras para verificar las

fechas de salida y llegada de las cargas. Esto con el fin de mitigar las debilidades 9 y 7 de la Tabla 5.

Semanalmente Planeación de Compras realizara revisiones de los pedidos por importación y con base a la información del proveedor, la naviera o tiempos de transito se asignaran las fechas previstas de llegada y se enviara a todos los canales un informe de todas las ordenes por la 80 con estas fechas, para que estén enterados oportunamente si hay algún retraso (referente a debilidad 5 de la Tabla 5).

Se solicito al área Comercial que en las órdenes de venta registre la fecha de compromiso de entrega que efectuaron con el cliente y si existe algún tipo de póliza por incumplimiento. De esta forma Planeación lograra tener una idea de cuáles son las ordenes mas prioritarias para cada canal, de igual forma también se les solicito envió de correos notificando las ordenes prioritarias, con esto se tratara de atacar la debilidad 6 de la Tabla 5.

- **Cumplir con la disponibilidad de producto solicitado en las Tiendas Juan Construye:** Quincenalmente se estará revisando la disponibilidad de inventarios de los Juan Construye en caso de que esté por debajo de lo requerido, se enviara producto.

En la Tabla 12 se encuentra un resumen de los objetivos, medidas, metas e iniciativas del área de Planeación de Compras desde la Perspectiva de Cliente.

Tabla 12 Perspectiva de Cliente de Planeación de Compras

Objetivo Estratégico	Indicador Asociado		Frecuencia de Revisión	Meta	Iniciativas
	Descripción	Unidad de Medida			
Aumentar el cumplimiento en la promesa de entrega.	% Cumplimiento de PE	%	Mes	85%	<ul style="list-style-type: none"> • Seguimientos a fechas de entrega dadas por los proveedores y navieras. • Informe semanal a los canales de ventas de las fechas prevista de llega de sus requerimientos por importación. • Notificación en las órdenes de ventas las fechas de compromisos de entrega y de existencia de pólizas de incumplimiento negociadas entre el área Comercial y el Cliente.
Cumplir con la disponibilidad de producto solicitado en las Tiendas Juan Construye	% De disponibilidad de los JC	%	Mes	85	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión semanal de los inventarios de los Juan Construye.

Fuente: Creación propia a partir de información suministrada por Decorceramica

7 Perspectiva Financiera

El objetivo de Desarrollo Integral de la compañía desde el punto de vista financiero se enfoca en dos aspectos; crecimiento de los ingresos y la productividad. Decorceramica desea incrementar de forma rentable sus ingresos por medio del crecimiento de ventas, teniendo una mayor participación en el mercado y proporcionando productos novedosos. El mejorar la productividad lo desea lograr por medio de una eficiencia operacional en la administración de la nomina, transporte, inventarios, cartera y servicio al cliente. El departamento de Planeación de Compras contribuye a que esto se dé por medio de la administración adecuada de los activos de la compañía, como son los inventarios.

Antes de analizar el área bajo estudio se hará una breve revisión de los Estados de Resultados de la compañía ver Tabla 13 y del Balance General ve Tabla 14 de los dos últimos años, aunque solo se analizara algunos indicadores ver Tabla 15 como los de: liquidez, aprovechamiento de los recursos, costos y rentabilidad; debido a que estos son los que están más relacionados con los inventarios de la compañía, los cuales son la razón de ser de Departamento de Planeación de Compras, que es el área que se desea alinear al plan estratégico de la compañía. No se abordara más a fondo el análisis de otros indicadores financieros de la empresa porque no se cuenta con información detallada.

Tabla 13 Estado de Resultados de la empresa Decorceramica

DECORCERAMICA S.A
ESTADO DE RESULTADOS
(Cifras en miles de pesos 000)

	2011	2010	Análisis Horizontal 2011 vs 2010
<u>Ingresos Operacionales</u>			
Comercio al por mayor y al por menor	111.663.076	85.247.419	31%
Otras actividades de servicio	789.779	71.384	1006%
Devoluciones en ventas	-9.858.808	-7.747.475	27%
	102.594.047	77.571.328	32%
Costos de Venta	-60.841.805	-46.548.822	31%
Utilidad Bruta	41.752.242	31.022.506	35%
<u>Gastos Operacionales</u>			
De administración	9.092.156	6.850.480	33%
De ventas	28.000.093	18.920.617	48%
	37.092.249	25.771.097	44%
Utilidad Operacional	4.659.993	5.251.409	-11%
<u>Ingresos y Gastos no Operacionales</u>			
<u>Ingresos no operacionales</u>			
Financieros	134.868	257.953	-48%
Dividendos y participaciones	38.875	39.407	-1%
Comisiones	120.656	80.839	49%
Utilidad en venta de activos	95.533	126.698	-25%
Recuperaciones	751.749	501.285	50%
Indemnizaciones	53.757	22.525	139%
Ingresos de ejercicios anteriores	21.890	554.474	-96%
Diversos	192.580	207.987	-7%
	1.409.908	1.791.168	-21%
<u>Gastos no operacionales</u>			
Financieros	1.746.918	1.612.709	8%
Perdida en venta y retiro de bienes	227.587	390.909	-42%
Gastos extralegales	290.917	291.415	0%
Gastos diversos	1.123.389	607.663	85%
	3.388.811	2.902.696	17%
Utilidad antes de impuesto de renta y complementarios	2.681.090	4.109.882	-35%
Provisión sobre impuestos sobre la renta y complementarios	-1.166.859	-1.560.210	-25%
Utilidad neta por año	1.514.231	2.549.672	-41%

Fuente: Suministrado por Decorceramica

Tabla 14 Balance General Decorceramica

Fuente: Suministrado por Decorceramica

**DECORCERAMICA S.A.
BALANCES GENERALES
(Cifras en miles de pesos 000)**

Activos	Análisis Horizontal 2011 vs 2010			Análisis Vertical	
	2011	2010		2011	2010
Activo corriente					
Disponibles:					
Caja	1.284.496	498.796	158%	3%	1%
Bancos	914.608	204.981	346%	2%	1%
Cuentas de ahorro	444.910	60.988	630%	1%	0%
	<u>2.644.014</u>	<u>764.765</u>	<u>246%</u>		
Deudores	10.391.596	9.965.133	4%	0%	0%
Inventarios:				22%	25%
Mercancía no fabricada por la empresa	29.425.906	24.279.489	21%	61%	60%
Inventario en tránsito	5.356.233	4.520.396	18%	11%	11%
	<u>34.782.139</u>	<u>28.799.885</u>	<u>21%</u>		
Diferidos					
Gastos pagados por anticipado	128.020	182.120	-30%	0%	0%
Cargos diferidos		630.178	-100%	0%	2%
	<u>128.020</u>	<u>812.298</u>	<u>-84%</u>		
Total activo corriente	47.945.769	40.342.081	19%	81%	78%
Activo no corriente					
Inversiones:					
Valorización de inversiones	112.931	309.156	-63%	1%	3%
	<u>926</u>	<u>202.716</u>	<u>-100%</u>	<u>0%</u>	<u>2%</u>
	<u>113.857</u>	<u>511.872</u>	<u>-78%</u>		
Propiedad planta y equipo:					
No depreciable	1.123.351	1.326.889	-15%	10%	11%
Depreciable	7.381.011	6.490.817	14%	65%	56%
Depreciación acumulada	-3.335.105	-3.327.403	0%	-29%	-29%
	<u>5.169.257</u>	<u>4.490.303</u>	<u>15%</u>		
Valorización planta y equipo	5.122.847	4.896.112	5%	45%	42%
	<u>10.292.104</u>	<u>9.386.415</u>	<u>10%</u>		
Intangibles:					
Derechos	523.630	813.235	-36%	5%	7%
Depreciación y/o amortización acumulada	-488.802	-368.757	33%	-4%	-3%
	<u>34.828</u>	<u>444.478</u>	<u>-92%</u>		
Diferidos:					
Cargos diferidos	989.075	1.285.621	-23%	9%	11%
Total activo no corriente	11.429.864	11.628.386	-2%	19%	22%
Total de activo	59.375.633	51.970.467	14%	100%	100%
Pasivo					
Pasivo corriente					
Obligaciones financieras:					
Sobregiros bancarios	538.382	43.851	1128%	1%	0%
Bancos Nacionales	15.081.087	14.071.462	7%	39%	44%
	<u>15.619.469</u>	<u>14.115.313</u>	<u>11%</u>		
Proveedores	12.764.511	8.251.579	55%	33%	26%
Cuentas por pagar	5.846.845	6.009.815	-3%	15%	19%
Impuestos, gravámenes y tasas	3.807.192	2.816.743	35%	10%	9%
Obligaciones laborales	553.809	429.159	29%	1%	1%
Pasivos estimados y provisiones	450.305	365.225	23%	1%	1%
Otros pasivos	60.244	72.354	-17%	0%	0%
	<u>39.102.375</u>	<u>32.060.188</u>	<u>22%</u>	<u>95%</u>	<u>94%</u>
Pasivo no corriente					
Obligaciones financieras:					
Bancos Nacionales	1.886.812	2.191.980	-14%	100%	100%
Total pasivo no corriente	1.886.812	2.191.980	-14%	5%	6%
Total pasivo	40.989.187	34.252.168	20%	100%	100%
Patrimonio					
Capital suscrito y pagado	6.879.357	7.726.522	-11%	37%	44%
Reservas	1.036.761	781.794	33%	6%	4%
Revalorización del patrimonio	1.537.620	1646640	-7%	8%	9%
Utilidad del ejercicio	1.514.230	2.549.672	-41%	8%	14%
Utilidades acumuladas	2.294.705			12%	0%
Superávit por valorizaciones	5.123.773	5.013.671	2%	28%	28%
	<u>18.386.446</u>	<u>17.718.299</u>	<u>4%</u>	<u>100%</u>	<u>100%</u>

Tabla 15 Indicadores Financieros Decorceramica

Indicadores Financieros				
Indicadores	Definición	Unidad	2011,0	2010,0
Liquidez				
Razón corriente	Activo corriente/Pasivo Corriente	No de veces	1,2	1,3
Prueba o razón acida	(Activo corriente-inventarios)/Pasivo corriente	No de veces	0,3	0,4
Capital de trabajo Neto	Activo corriente - Pasivo corriente	Unidades Monetarias	8.843.394	8.281.893
Aprovechamiento de recursos				
Rotación de inventario de productos terminados	Costo de ventas/Inventarios promedio de productos terminados	No de veces	2,1	1,9
Disponibilidad de inventario de productos terminados	360(Inventario promedio de productos terminados)/Costo de ventas	Días	174,1	187,8
Rotación de cuentas por pagar	Compras a crédito/Promedio de cuentas por cobrar a proveedores	No de veces	4,8	5,6
Periodo promedio de cuentas por pagar	360(Promedio de cuentas por pagar a proveedores)/Compras a crédito	Días	75,5	63,8
Rotación de cartera	Ventas a crédito/ Promedio de cuentas por cobrar	No de veces	9,9	7,8
Periodo promedio de compras	360(Promedio de cuentas por cobrar)/Ventas a Crédito	Días	36,5	46,2
Rotación de activo total	Ingresos por concepto de ventas/Activo total	No de veces	1,7	1,5
Rotación de activo total (Días)	(360*Activo total)/ Ingresos por concepto de ventas	Días	208,3	241,2
Razón de endeudamiento	Pasivo total/Activo total	%	69%	66%
Indicadores de Costos				
Índice de costos de ventas	Costo de ventas/Ingresos por concepto de ventas	%	59%	60%
Indicadores de Rentabilidad				
Índice de rendimiento bruto en ventas	Utilidad Bruta/Ingresos por concepto de ventas	%	41%	40%
Índice de rendimiento operativo en ventas	Utilidad Operativa/Ingresos por concepto de ventas	%	5%	7%
Índice de rendimiento neto en ventas	Utilidad Neta/Ingresos por concepto de ventas	%	1%	3%
Índice de rendimiento de la inversión	Utilidad Neta/Activo total	%	3%	5%

Fuente: Creación propia a partir de Informes financieros de Decorceramica

Se debe entender por liquidez la capacidad que una empresa tiene para satisfacer o cubrir sus obligaciones a corto plazo, en función a la tendencia de los activos líquidos, mas no a la capacidad de generación de efectivo, para el caso de Decorceramica en la Tabla 15 se puede observar como la empresa dispone de \$1,2 en el corto plazo por cada nuevo peso que tiene comprometido en deudas y obligaciones que se vencen en el corto plazo y se podría decir que esto se mantuvo en el 2010 (\$1.3), si al análisis de razón corriente se le extrae el efecto de los inventarios (prueba acida) por considerarse un activo poco liquido, se puede encontrar que la empresa puede tener algunos problemas de liquidez puesto que por cada peso de financiamiento en el corto plazo la empresa cuenta con \$0.3 en inversiones a corto plazo, es importante tener en cuenta que más del 50% de los productos de la empresa que son de origen chino se pagan de contado, lo que complica aun mas que los flujos de caja generados por los activos corrientes cubran las obligaciones a corto plazo, sin embargo al revisar el capital de trabajo se puede observar que la empresa cuenta con los recursos para poder operar.

Al realizar un análisis vertical del Balance de la compañía se puede encontrar que más del 70% de los activos corrientes tanto en el 2010 y en el 2011 está conformado por los inventarios, esto junto con la prueba acida permiten evidenciar el impacto que estos tienen para la compañía y más un teniendo en cuenta la lenta rotación que estos han tenido durante el 2011 que corresponden a 2.1 veces, lo que quiere decir que la empresa tardo 5.8 meses (174,1 días) en vender los productos, durante el 2010 tardo 6.2 meses (187.8 días). Adicional se puede observar como esto influyo en que la empresa tardara 208 días para que los activos totales de la empresa se conviertan en efectivo durante el 2011, esto junto con la razón de endeudamiento permiten evidenciar la importancia que tienen los acreedores para la empresa, porque tanto en el 2010 como en el 2011 los activos totales fueron financiados por más de un 60% con recursos externos, además por medio del análisis vertical se puede observar que más de un 80% tanto en el 2010 como en el 2011 está compuesto por las obligaciones financieras, proveedores y cuentas por pagar.

En cuanto a la rotación de la cartera en el 2011 fue de 9.9 veces, es decir que la empresa tardo 36.5 días en transformar en efectivo las ventas realizadas, se puede notar que la gestión mejoro durante este año, porque en el 2010 se tardaron 46,2 días en recuperarla. Durante el 2011 cada 75,5 días se efectuaron pagos a proveedores, es decir que la compañía logro recaudar lo vendido antes de efectuar pagos a los proveedores con lo se tiene negociado plazos de pago.

La empresa durante el 2011 obtuvo una rentabilidad equivalente al 41% de las ventas netas, se puede observar el gran peso que tienen los costos de ventas los

cuales en el 2011 equivalieron al 59% del total de los ingresos por concepto de ventas y en el 2010 el 60% , si se tiene en cuenta la incidencia de los gastos, la rentabilidad operacional fue del 5% disminuyo con respecto al 2010 (7%), esto posiblemente esta dado por la apertura de las nuevos centros de exhibición durante el 2011 y por la expansión del centro logístico en Funza, lo cual también implico un crecimiento en la nomina de la compañía, lo que contribuyo a que los gastos se incrementaran en un 44% en el 2011 con relación al 2010, es así como la rentabilidad neta obtenida durante el 2011 fue del 3%, se disminuyo con relación al 2010 por las inversiones que efectuó la compañía por lograr ingresar a nuevos segmentos de mercado.

7.1 Objetivos de Planeación de Compras bajo la Perspectiva de Financiera

Con el pequeño análisis financiero que se realizo a Decorceramica se puede notar la necesidad que tiene la empresa en trabajar fuertemente para lograr una mayor rotación de inventario y una mejor gestión de estos, aunque la rotación se estableció como un objetivo en la perspectiva interna, es importante notar su relevancia en la financiera, sin embargo los objetivos que se trabajaran en esta perspectiva están enfocados en los costos de tal manera que permitan contrarrestar las debilidades 3 y 4 mencionados en la Tabla 5.

Es importante tener en cuenta que lo que desea la empresa es alinear a Planeación de Compras con la estrategia corporativa y esto implica tener indicadores compartidos con otros departamentos, es así como el siguiente objetivo debe ir compartido con Importaciones, puesto que el lograr disminuir los costos de operación de Importaciones, requiere que Planeación de Compras le entregue los documentos oportunamente y correctamente, además de proporcionarles la información a tiempo hacia donde deben direccionar los productos inmediatamente llegan a puerto destino. Los objetivos a trabajar en esta perspectiva son:

- Disminuir el costo de operación de importaciones.
- Aumentar el Margen Bruto.

7.2 Medidas de los Objetivos Establecidos por Planeación de Compras bajo la Perspectiva Financiera

Una vez definidos los objetivos se establecerán los indicadores con los que serán medidos:

- **Costos de Operación de Importación:** Equivale a la sumatoria de los costos de: nacionalización, bodegaje causado en puerto, bodegajes causados con operador logístico y transporte.

CO= Costo de operación de Importación.

CN= Costo de nacionalización.

BP= Bodegajes en puerto.

BOL= Bodegaje causados en operador logístico.

$$\mathbf{CO} = \mathbf{CN} + \mathbf{BP} + \mathbf{BOL}$$

- **Margen Bruto:** Es la relación entre la utilidad bruta y los ingresos por concepto de ventas.

$$\% \text{ Margen Bruto} = \frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ingresos por ventas}}$$

7.3 Metas de los Objetivos Establecidos por Planeación de Compras bajo la Perspectiva de Financiera

Las metas que se establecieron en la Tabla 18 se definieron con base a un arduo seguimiento que realizó el año pasado el área de Importaciones en cada uno de los costos de operación de importación, puesto que en el 2011 esta área tuvo que cambiar su estructura y procesos para lograr ser más eficientes, puesto que la cantidad de contenedores que importó la empresa creció en los dos últimos años como se puede observar en la Tabla 16 y el área de Importaciones no estaba dando el nivel de respuesta que implicaba dicho crecimiento, lo que le representó a la empresa asumir sobrecostos por estas ineficiencias.

Tabla 16 Cantidad de contenedores importados por Decorceramica

	2009		2010		2011		2012		TOTAL	%	Prom Mensual
	Total	Promedio Mes	Total	Promedio Mes	Total	Promedio Mes	Ene	Feb			
Contenedores 20*	1.655	138	1.982	165	2.510	209	323	276	599	96%	300
Contenedores 40*	29	2	83	7	65	5	5	18	23	4%	12
TOTAL	1.684	140	2.065	172	2.575	215	328	294	622	100%	311

Fuente: Información suministrada por el área de Importaciones de la empresa Decorceramica

En la Tabla 17 se puede observar los gastos de nacionalización durante algunos meses del 2011 y se puede notar como estos fueron disminuyendo debido a las acciones llevadas a cabo por la empresa, como nacionalizaciones anticipadas, es decir antes de que las cargas lleguen a puertos nacionales se hace el proceso de nacionalización, con el fin de disminuir los bodegajes que se causan en puerto por contenedor y días por llevar a cabo este proceso. Adicional se contrato un Operador Logístico en Buenaventura que se encarga del proceso de desembale, devolución de contenedores, y de realizar el cargue para el despacho, también se amplió el portafolio de proveedores de transporte terrestre, se efectuaron mejores negociaciones con agentes de carga en cuanto a plazos de entrega de contenedores y se contrato personal adicional que se encarga de asignar a las transportadoras las cargas a movilizar de puerto a bodega o a clientes.

En la Tabla 17 las Demoras se entiende como el dinero en el que se incurrió por no entregar los contenedores en el plazo negociado con el agente de carga. Bodegajes son los gastos que se generan por contenedor y por día en Zona Portuaria mientras se efectúa el proceso de nacionalización y los Bodegaje de Transporte son en los que se incurrió con la transportadora, por no mover el producto a tiempo por falta de vehículos para movilizar la carga o por que las bodegas no tienen capacidad para recibirlos, cabe notar que al principio de este año no se contaba con el Operador Logístico en Buenaventura, lo que complicaba aun más la situación.

Tabla 17 Gastos de Nacionalización

	2011										TOTAL	%
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre		
Demoras (Cta 52959511)	167.657.712	237.772.832	98.490.691	58.745.409	10.125.899	5.771.428	1.688.688	726.238	2.518.501	-5.420.066	578.077.332	56%
Bodegajes (Cta 52959514)	24.553.171	14.445.499	39.504.444	41.508.175	27.352.732	18.861.176	21.478.510	40.736.057	13.349.705	11.905.060	253.694.528	24%
Bodegajes Transporte	-			44.960.000		59.568.612	57.316.000	46.479.000	1.350.000		209.673.612	20%
TOTAL	192.210.882	252.218.331	137.995.135	145.213.584	37.478.631	84.201.216	80.483.198	87.941.295	17.218.206	6.484.994	1.041.445.472	100%

Fuente: Información suministrada por el área de Importaciones de la empresa Decorceramica

Es así como la empresa empezó a exigir y hacer un seguimiento a los tiempos de nacionalización por parte de la SIA y en la Tabla 18, se puede observar con estos se disminuyeron satisfactoriamente.

Tabla 18 Tiempo de Nacionalización 2011



Fuente: Información suministrada por el área de Importaciones de la empresa Decorceramica

A partir de esta información se estableció la meta del costo de operación. Y teniendo en cuenta los resultados que se han obtenido en los últimos años se definió la meta del margen bruto.

Tabla 19 Metas de Objetivos estratégicos de Planeación de Compras, Perspectiva Financiera

Medida del Objetivo Estratégico de la Perspectiva Financiera	Medida Asociada	Meta
Disminución del costo de operación de importación	CN+ BP+ BOL	\$141.000/Contenedor
Aumentar % Margen Bruto	Utilidad Bruta/Ingresos por concepto de ventas	44%

Fuente: Creación propia a partir de información suministrada por Decorceramica

7.4 Iniciativas a tomar para lograr los objetivos establecidos desde la Perspectiva de financiera por Planeación de Compras

Para lograr el cumplimiento de los objetivos establecidos el área deberá tomar las siguientes iniciativas:

- **Disminución del costo de operación de importación:** El área de Planeación debe hacer un seguimiento de las cargas que salen desde fabrica y solicitar oportunamente los documentos al proveedor y verificar que estos estén de forma correcta, del tal manera que cumplan con los requisitos aduaneros y en caso de que se tengan tratados comercial con el país de origen se de solicitar los respectivos certificados de origen, estos se deben entregar 8 o 5 días antes de que las cargas lleguen a puerto origen, para que el área de Importaciones pueda proceder con nacionalizaciones anticipadas y así disminuir costos. Adicional se debe estar muy en contacto con Importaciones en el momento de seleccionar el agente de carga para elegir a los que ofrezcan mejores condiciones para la empresa.
- **Aumentar % Margen Bruto:** Se deben establecer presupuestos mensuales de compras por proveedor, para que de esta manera se prioricen las compras de acuerdo al tipo de producto y se controlen los inventarios, además esto permite ejercer un control sobre las introducciones de productos nuevos y así exigir que realicen compras en menores cantidades e introduzcan solo los productos que consideren que pueden ser más exitosos para la compañía.

Tabla 20 Perspectiva Financiera de Planeación de Compras

Objetivo Estratégico	Indicador Asociado		Frecuencia de Revisión	Meta	Iniciativas
	Descripción	Unidad de Medida			
Disminución del costo de operación de importación	Costo de operación de importación (\$)	\$000/Contenedor	Mes	\$141	<ul style="list-style-type: none"> • Seguimiento a documentos correspondiente a cargas que salen de fábrica. • Seguimiento a tarifas de agentes de cargas.
Aumentar % Margen Bruto	% De Margen Bruto	%	Mes	44%	<ul style="list-style-type: none"> • Establecimiento de presupuestos de compras por proveedores.

Fuente: Creación propia a partir de información suministrada por Decorceramica.

8 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

En esta perspectiva se describen los activos intangibles del Departamento de Planeación de Compras y su papel en la estrategia. Estos activos se clasificaron en tres categorías:

- **Capital Humano:** El cual hace referencia a la disponibilidad con que cuenta Planeación de Compras en habilidades, talento y conocimiento necesario para apoyar la estrategia.
- **Capital de Información:** Es la habilidad con que se cuenta en los sistemas de información, redes e infraestructura requerida para soportar la estrategia.
- **Organización del capital:** Es la capacidad que se tiene para movilizar y sostener el proceso de cambio necesario para ejecutar la estrategia.

En la Tabla 21, se encuentran identificadas las falencias de los activos intangibles que tiene la empresa, el tipo de intangible al que hace referencia y el área responsable. A continuación se realizará una breve explicación, sobre estas falencias:

- **Selección de proveedores:** La decisión final sobre los proveedores está a cargo de la Gerencia General y en especial de los que proporcionan los productos más importantes para la compañía catalogados como los tipos A. En los últimos años se han presentado graves problemas de calidad en los productos por basar la decisión en el precio. Lo que ha ocasionado incumplimiento en los compromisos de entregas con los clientes, en algunas ocasiones la cancelación de sus solicitudes e incluso que la empresa obtenga los productos con otros proveedores a precios más altos para dar respuesta al compromiso pactado y conservar el cliente. Esto no solo ha ocasionado que la empresa se quede con inventarios altos de producto con una calidad tipo B, sino también que se afecten los costos y se reduzca el margen de ganancia. Esta falencia se lo clasifiqué como un activo intangible de organización de capital, porque la Gerencia pese a todos los problemas que ha tenido la empresa por basar la decisión de selección de proveedores por precios, aun le sigue dando mucha relevancia al precio con relación a otros criterios.

- **Sistema de información operativo y poco flexible:** El sistema de información que tiene la empresa no da todo el soporte que se requiere para hacer un reabastecimiento de inventario, que permita garantizar una eficiencia en el proceso y que reduzca la operatividad para minimizar la generación de errores. Esto también aplica para el costeo de los productos que efectúa el departamento de Importaciones y para el reabastecimiento de las bodegas pequeñas y de las tiendas Juan Construye. Lo que implica demoras en el proceso de reabastecimiento de inventarios que puede afectar al cliente y los costos, puesto que habría productos que se podrían visualizar más fáciles en que bodegas se puedan direccionar las entregas directas desde puerto, sin necesidad de hacer movimientos de bodega a bodega que representan un costo logístico. Sin embargo la empresa tiene estipulado para este año implementar un sistema de información más avanzado que permita que los procesos sean más eficientes. El sistema de información actual que es poco flexible, hace referencia al capital de información puesto que es un elemento necesario para soportar la estrategia de la empresa.
- **Estrategias de Mercado:** Aun falta que el área de Mercado implemente estrategias basadas en garantizar la rotación del producto y en un seguimiento exhaustivo a la competencia. Esta falencia hace referencia al activo intangible de capital humano, puesto que es un departamento que lleva muy poco tiempo en la empresa y el personal aun está en una fase de adaptación y de adquirir conocimiento.
- **Seguimiento a los plazos de entrega negociado con los proveedores:** El área de Planeación de Compras no tiene establecido un procedimiento para realizar un seguimiento a los plazos de entrega negociado por los proveedores, por lo que el producto está llegando en un tiempo mayor al esperado, lo que ha generado un gran descontento al área comercial y a los clientes. Esto hace referencia a la falta de conocimiento que el capital humano del área bajo estudio tiene sobre el estado de los requerimientos realizados a los proveedores, lo cual impacta fuertemente la estrategia corporativa.
- **Falta de políticas rígidas para las reservas de Producto:** Aunque la Gerencia General tiene grandes habilidades en la parte comercial, ha sido muy flexible con el manejo de las reservas de producto que efectúan los canales de ventas, lo que ha incrementado el problema de la baja rotación del producto y ha propiciado un clima laboral tenso entre los canales de ventas, quienes discuten por las reservas de productos y en algunas ocasiones se han llegado a perder ventas

por no ceder estas reservas entre canales de venta. Pese a los graves problemas que han ocasionado esta reserva de productos a la rotación de inventarios que también afecta económicamente a la compañía, la Gerencia ha dado pasos muy lentos sobre el establecimiento de políticas rígidas que permita que se dé un mejor uso de estas, por tal razón se estableció esta falencia como de organización de capital.

- **Papel de Policía de Planeación de Compras frente a las reservas:** Debido a la lenta rotación de inventarios se implementaron unas políticas de reserva por canal de ventas que aun son frágiles, por lo que Planeación de Compras debe hacer seguimiento para que estas se cumplan y en caso de no ser así cancelar las reservas. Esta falencia se clasifico como de organización de capital debido a que los inventarios son la razón de ser de Planeación de Compras y teniendo en cuenta que la Gerencia no ha sido rígida con el tema de las reservas, el área debe buscar mecanismos que ayuden a tener un mayor control sobre el uso de los inventarios. Se espera que a futuro la fuerza comercial tome conciencia de esto y haga un mejor uso de las reservas de producto.
- **Falencias en el Departamento de Logística:** Debido a la lenta rotación del producto, los centros de almacenamientos tienen gran cantidad de su capacidad de almacenaje copada, por lo que existe demora en asignación de citas para recepción del material que llega desde puerto, lo cual en algunas ocasiones ha hecho que la empresa pague sobrecostos por almacenaje al operador logístico. Esta falencia se estableció de capital humano, puesto quien gerencia esta área le falta adquirir habilidades en cuanto a temas logísticos necesarios para que este departamento actué en concordancia con el plan estratégico de la compañía.
- **Falta de trabajo en equipo entre los canales comerciales:** Las reservas de producto han ocasionado que se genere un clima laboral tenso entre los canales quienes discuten por las reservas y no trabajan en equipo, ese así como esta falencia se clasifico de Capital Humano, por lo que la Gerencia General debe estipular indicadores compartidos entre estas áreas que ayude a fomentar el trabajo en equipo y Recurso Humano debe idear estrategias que ayude a que esto se dé.

Tabla 21 Falencias de los activos intangibles de Decorceramica

Falencia de los activos intangibles de la empresa Decorceramica	Activo intangible al que hace referencia			Área Responsable
	Capital Humano	Capital de información	Organización de Capital	
La selección de proveedores no solo debe basarse en bajos precios.			X	Gerencia General
Sistema de información muy operativo. No tiene aplicativos para planeación de reabastecimiento de inventarios.		X		Tecnología- Planeación de Compras
Sistema de información no flexible, no genera informes automáticos que permitan sugerir que productos y en qué cantidades se deben trasladar de las bodegas grandes hacia las pequeñas y a las Tiendas Juan Construye.		X		Tecnología- Planeación de Compras
Sistema de información no flexible, no permite hacer costeos de productos.		X		Tecnología- Importaciones
Falta realizar campañas e implantar estrategias de mercadeo que ayuden a generar una mayor rotación de producto, en especial de los que tienen lento movimiento.	X			Mercadeo
Falta de establecimiento de un procedimiento para hacer seguimiento a los proveedores sobre el tiempo de entrega que estipulan.	X			Planeación de Compras
Falta establecer políticas rígidas de reservas de productos de inventario para los canales de ventas.			X	Gerencia General
Planeación de Compras ejerce un papel de policía verificando que canal tiene reservas de producto que no cumplen con lo estipulado por la compañía y cerrando reservas en caso de ser necesario.			X	Planeación de Compras
Departamento de logística se demora mucho tiempo en dar respuesta a la recepción de contenedores, lo que ha ocasionado incremento de costos causados con el Operador Logístico.	X			Logística
Falta de trabajo en equipo entre los canales comerciales, lo que complica aún más el problema de la baja rotación de inventario que tiene la empresa	X			Canales de Ventas

Fuente: Creación propia a partir de información suministrada por la empresa.

Teniendo en cuenta que el área bajo estudio es Planeación de Compras, se trabajara en cada una de sus falencias de sus activos intangibles y sus implicaciones.

- **Capital de información:** Hace referencia al sistema de información. Teniendo en cuenta que uno de los objetivos que tiene establecido la empresa para este año es

la implementación de Sap All in One, se espera que en términos de Planeación de Compras quede implementado todo el paquete de Reabastecimiento de inventarios, para lo cuales se desea lograr cumplir con el desarrollo de las siguientes actividades, a las cuales se les dio una ponderación de acuerdo a su nivel de complejidad:

1. Clasificación de los productos activos de la compañía en ABC (15%).
 2. Determinación del sistema de reabastecimiento (que involucra estableciendo de políticas de inventarios o sistemas de pronósticos a usar, definir que bodegas son las que abastecen a las más pequeñas, entre otros) (15%).
 3. Determinar parámetros de arranque que se requieren para el funcionamiento del paquete de Planeación de inventarios (25%).
 4. Evaluación y validación de los resultados que arroja el sistema (25%).
 5. Ajustes al sistema para que arroje resultados correctos (20%).
- **Organización de Capital:** Mientras se da el proceso de cambio necesario para ejecutar la estrategia de trabajo en equipo entre los canales de ventas, Planeación continuara ejerciendo una auditoria a las reservas de producto, por lo que quincenalmente hará un corte, donde cerrara y cuantificara por canal las reservas que no cumplen con las políticas establecidas por la empresa.
 - **Capital Humano:** Se refiere a las habilidades, talentos y conocimientos que requiere el área bajo estudio para apoyar la estrategia, este se dividirá en dos; uno relacionado al sistema de información y otro al seguimiento al tiempo de entrega de las órdenes que estipulan los proveedores.

En cuanto al sistema de información se debe establecer unas capacitaciones para los colaboradores que hacen parte del área, que están encargados de que el paquete de reabastecimiento de inventarios funcione, para que ellos determinen como es la mejor manera de operar y tengan todo los conceptos requeridos claros para establecer todos los parámetros de arranque que este requiere.

La forma como se realizara el seguimiento en los tiempos de entrega ya se estipulo en la perspectiva del cliente, pero como lo indispensable es que el área aprenda y logre identificar cuales son los proveedores que no están cumpliendo con todos los elementos necesarios para que se dé cumplimiento al plan

estratégico de la compañía, se llevara a cabo una medición trimestral por cada proveedor, la evaluación se la elaboro con el área de Mercadeo y esta misma área evaluara la primera parte referente al producto

Esta evaluación consta de dos partes la referente al producto y su calidad, y la otra parte es sobre el servicio que presta el proveedor, desde luego se informara al proveedor sobre la evaluación que se les realizara y la periodicidad, esto permitirá identificar y evaluar si vale la pena continuar con los proveedores que son aceptables o insatisfactorios, ver Tabla 22 Encuesta de proveedores.

Esta encuesta cuenta con una serie de preguntas, las cuales deben ser valoradas en una escala de 1 a 4, donde cada número representa una valoración así:

- Excelente = 4
- Satisfactorio = 3
- Aceptable = 2
- Insatisfactorio = 1

A cada pregunta solo se le debe asignar una sola valoración, al final se realiza una sumatoria de los puntajes obtenidos en cada pregunta y con el total obtenido se clasifica al proveedor así:

- Excelente = 52 a 56
- Satisfactorio = 51 a 42
- Aceptable = 41 a 28
- Insatisfactorio = menores a 28

Tabla 22 Evaluación de Proveedores

DATOS IDENTIFICATIVOS		Fecha:			
Proveedor:					
Persona diligencia el cuestionario:					
Cargo que ocupa en la empresa:					
Dirección e-mail:					
Favor asignar el puntaje que considere que más se ajuste a la información solicitada					
Escala de Valoración:					
EXCELENTE / SATISFACTORIO / ACEPTABLE / INSATISFACTORIO					
Producto	Excelente	Satisfactorio	Aceptable	Insatisfactorio	Puntaje
1.- ¿Calidad técnica del producto (estabilidad/regularidad del producto)?	4	3	2	1	
2.- ¿Relación calidad/precio?	4	3	2	1	
3.- Gama de productos; ¿Suficientemente amplia y/o completa?	4	3	2	1	
4.- ¿Nivel de desarrollo e innovación en nuevos productos y diseño?	4	3	2	1	
5.- ¿Cómo valora los servicios de promoción y las herramientas de marketing?	4	3	2	1	
6.- Catálogos; ¿Contienen toda la información necesaria y son de fácil consulta?	4	3	2	1	
7.- ¿En general está satisfecho con la resolución de reclamaciones?	4	3	2	1	
8.- ¿El portafolio de productos cuenta con información técnica y es de fácil entendimiento?	4	3	2	1	
Calidad del servicio	Excelente	Satisfactorio	Aceptable	Insatisfactorio	Puntaje
9.- ¿Tiempo de respuesta a las órdenes de compra (envío de Proforma)?	4	3	2	1	
10.- Nivel de información recibido sobre el estado de los pedidos	4	3	2	1	
11.- Notificación previa por parte del proveedor en caso de modificación y/o problemas de los pedidos.	4	3	2	1	
12.- ¿Cumplimiento en los plazos de entrega, de acuerdo a los términos de negociación?	4	3	2	1	
13.- ¿Cumplimiento en los despachos (documentación, cantidades, colores, formatos, productos correctos, precios, acabados, etc.)?	4	3	2	1	
14.- ¿Envases/embalajes/etiquetado y presentación en general?	4	3	2	1	

Medición :

52 a 56
Excelente

42 a 51 –
Satisfactorio

28 a 41 -
Aceptable

28> -
Insatisfactorio

Fuente: Información suministrada por la empresa

8.1 Objetivos de Planeación de Compras bajo la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.

Teniendo en cuenta lo descrito anteriormente, los objetivos que se establecen para el área bajo esta perspectiva, enfocados en las debilidades que se identificaron en los activos intangibles son:

- Eficiencia de la implementación del paquete de Reabastecimiento de inventarios en el sistema de información.
- Aumentar la eficiencia de las reserva de producto por los canales de venta.
- Mejorar el desempeño de los colaboradores del Área de Planeación de Compras.
- Incrementar el nivel de respuesta de los proveedores en cuanto a tiempo y calidad.

8.2 Medidas de los Objetivos Establecidos por Planeación de Compras bajo la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Una vez definidos los objetivos se establecerán los indicadores con los que serán medidos:

- **% de implementación del paquete de Reabastecimiento de inventarios:** Equivale a la sumatoria de las actividades ponderadas que hacen parte de la implementación, y hace referencia a la eficiencia de la implementación del paquete de Reabastecimiento de inventarios en el sistema de información, se espera que finalizando el año esta llegue a un 100%.

Actividades:

1. Clasificación de los productos activos de la compañía en ABC (ABC) 15%
2. Determinación del sistema de reabastecimiento (SR) 15%.

3. Determinar parámetros de arranque (PA) 25%.
4. Evaluación y validación de los resultados que arroja el sistema (E) 25%.
5. Ajustes al sistema para que arroje resultados correctos (A) 20%.

RI= Reabastecimiento de Inventarios

$$\% \text{ Implementación de RI} = 0.15ABC + 0.15SR + 0.25PA + 0.25E + 0.2 A$$

- **% de cumplimiento del las políticas de reserva:** Es la relación entre las órdenes de venta por canal en un periodo, que cumplen con las políticas de reserva de producto establecidas, sobre las órdenes de ventas totales de ese mismo periodo. Esta es la medida del objetivo de aumentar la eficiencia de las reserva de producto por los canales de venta

PR = Políticas de Reserva.

OVPRC = Reservas por canal que cumplen con la política de reserva en un periodo t.

OVT = Reservas totales de venta por canal en un periodo t.

$$\% \text{ de cumplimiento de PR} = \frac{\text{OVPRC}}{\text{OVT}}$$

- **% de cumplimiento de las capacitaciones:** Es la relación entre las capacitaciones llevadas a cabo en el área de Planeación de Compras sobre las capacitaciones totales programadas durante el año.

C= Capacitaciones

$$\% \text{ de cumplimiento de C} = \frac{\text{C Ejecutadas}}{\text{C Totales}}$$

- **% de proveedores con un nivel satisfactorio:** Hace referencia a la relación de los proveedores que de acuerdo a la evaluación fueron calificados como satisfactorios o excelentes, sobre el total de proveedores evaluados.

S = Satisfactorios

PS= Proveedores satisfactorios o excelentes.

PT= Proveedores totales.

$$\% \text{ PS} = \frac{\text{PS}}{\text{PT}}$$

8.3 Metas de los Objetivos Establecidos por Planeación de Compras bajo la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.

Las mediciones a llevar a cabo bajo esta perspectiva son completamente nuevas, ni siquiera se cuenta con alguna medición histórica que permita tener algo de referencia por lo que los objetivos se establecieron de forma muy subjetiva por los colaboradores del Departamento bajo estudio.

Tabla 23 Metas de Objetivos estratégicos de Planeación de Compras, Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.

Medida del Objetivo Estratégico de la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	Medida Asociada	Meta	Responsable
% Implementación de RI	$0.15ABC + 0.15SR + 0.25PA + 0.25E + 0.2 A$	100%	Gerente de Tecnología y Gerente de Planeación de Compras
% de cumplimiento de PR	OVPRC/OVT	90%	Colaborador de Planeación de Compras encargada de verificar reservas de producto
% de cumplimiento de C	C Ejecutadas/ C Totales	100%	Gerente de Tecnología y Gerente de Planeación de Compras
% PS	PS/PT	85%	Planeadores de Planeación de Compras

Fuente: Creación propia a partir de información suministrada por Decorceramica

8.4 Iniciativas a tomar para lograr los objetivos establecidos desde la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Para lograr el cumplimiento de los objetivos establecidos el área deberá tomar las siguientes iniciativas:

- **Eficiencia de la implementación del paquete de Reabastecimiento de inventarios en el sistema de información:** Es importante tener en cuenta que el avance de esta implementación depende de cómo el departamento de Tecnología de la empresa lleve a cabo este proceso. Como todos los colaboradores del área bajo estudio no pueden ser parte de la implementación, se debe seleccionar a la persona que tenga las mejores capacidades analíticas, que conozca claramente el proceso de Planeación de Compras y que sepa retroalimentar a los demás colaboradores del área con claridad y facilidad. Adicional se deben efectuar previas reuniones con el área comercial para tener claro que percepción tienen del área bajo estudio, cuales son las falencias que perciben de esta. Para posteriormente reunirse todo el equipo que compone a Planeación de Compras para definir las expectativas que se tiene de este nuevo sistema de información, a partir de las falencias que tiene el área, las fortalezas y lo que se espera mejorar.
- **Mejorar el desempeño de los colaboradores del Área de Planeación de Compras:** La implementación del nuevo paquete de reabastecimiento involucra volver a evaluar la forma como se están haciendo los procesos en el área, y en caso de ser necesario cambiarlos para hacerlos más eficientes, es así como estas capacitaciones no solo deben estar enfocadas en el sistema a implementar, sino también sobre temas que le permitan al área ampliar sus conocimientos sobre las planeación de compras, políticas de inventarios, manejo de inventarios, etc. Para que de esta manera se pueda evaluar otras alternativas para mejorar los procesos.
- **Aumentar la eficiencia de las reserva de producto por los canales de venta:** Aunque la medición se realice mensual se efectuarán cortes quincenales y se informara a los respectivos canales sobre las reservas de producto que están incumpliendo las políticas de reserva que serán cerradas. Se espera empezar ayudar a crear una cultura al área comercial para que haga uso adecuado del manejo de las reservas de producto.

- Incrementar el nivel de respuesta de los proveedores en cuanto a tiempo y calidad:** La iniciativa que se llevo a cabo para medir a los proveedores fue el desarrollo de la evaluación, con lo cual se espera dar alertas a los proveedores sobre los puntajes obtenidos trimestralmente, para que en caso de que obtengan puntajes bajos se los retroalimiente sobre la inconformidad que tiene la empresa frente a ellos, con la expectativa de que estos mejoren, en caso de que esto persista durante el año la Gerencia General y la de Mercadeo deben evaluar la permanencia de este proveedor en la empresa.

Tabla 24 Perspectiva de Aprendizaje y de Crecimiento de Planeación de Compras

Objetivo Estratégico	Indicador Asociado		Frecuencia de Revisión	Meta	Iniciativas
	Descripción	Unidad de Medida			
Eficiencia de la implementación del paquete de Reabastecimiento de inventarios en el sistema de información	% Implementación de RI	%	Trimestral	100%	<ul style="list-style-type: none"> La implementación del sistema se llevara a cabo, basado en las expectativas que tienen Planeación de Compras. Las cuales surgen de la retroalimentación del, área comercial, de las falencias y aspectos por mejorar.
Aumentar la eficiencia de las reserva de producto por los canales de venta	% de cumplimiento de PR	%	Mes	90%	<ul style="list-style-type: none"> Quincenalmente se informara a los canales sobre las reservas que no cumplen con las políticas de reserva.
Mejorar el desempeño de los colaboradores del Área de Planeación de Compras	% de cumplimiento de C	%	Trimestral	100%	<ul style="list-style-type: none"> Las capacitaciones a llevar a cabo no solo son sobre el sistema de información, sino también referentes a temas específicos del área, con el fin de ampliar los conocimientos y mejorar los procesos.
Incrementar el nivel de respuesta de los proveedores en cuanto a tiempo y calidad	% PS	%	Trimestral	85%	<ul style="list-style-type: none"> Se elaborara una evaluación en conjunto con el área de Mercadeo que permita hacer una medición a los proveedores tanto en calidad como en servicio.

Fuente: Creación propia por medio de información suministrada por Decorceramica

9 Cuadro de Mando Integral de Planeación de Compras

En la Tabla 25 se encuentra el Cuadro de Mando Integral de Planeación de Compras, el cual es una compilación de lo obtenido en el análisis que se realizó anteriormente en cada una de las perspectivas, a partir del cumplimiento de lo establecido en este CMI, el área lograra actuar de forma alineada con la Estrategia corporativa de la empresa. En la Figura 31 están los objetivos de las perspectivas de Planeación de Compras.

Figura 31 Objetivos de las perspectivas de Planeación de Compras

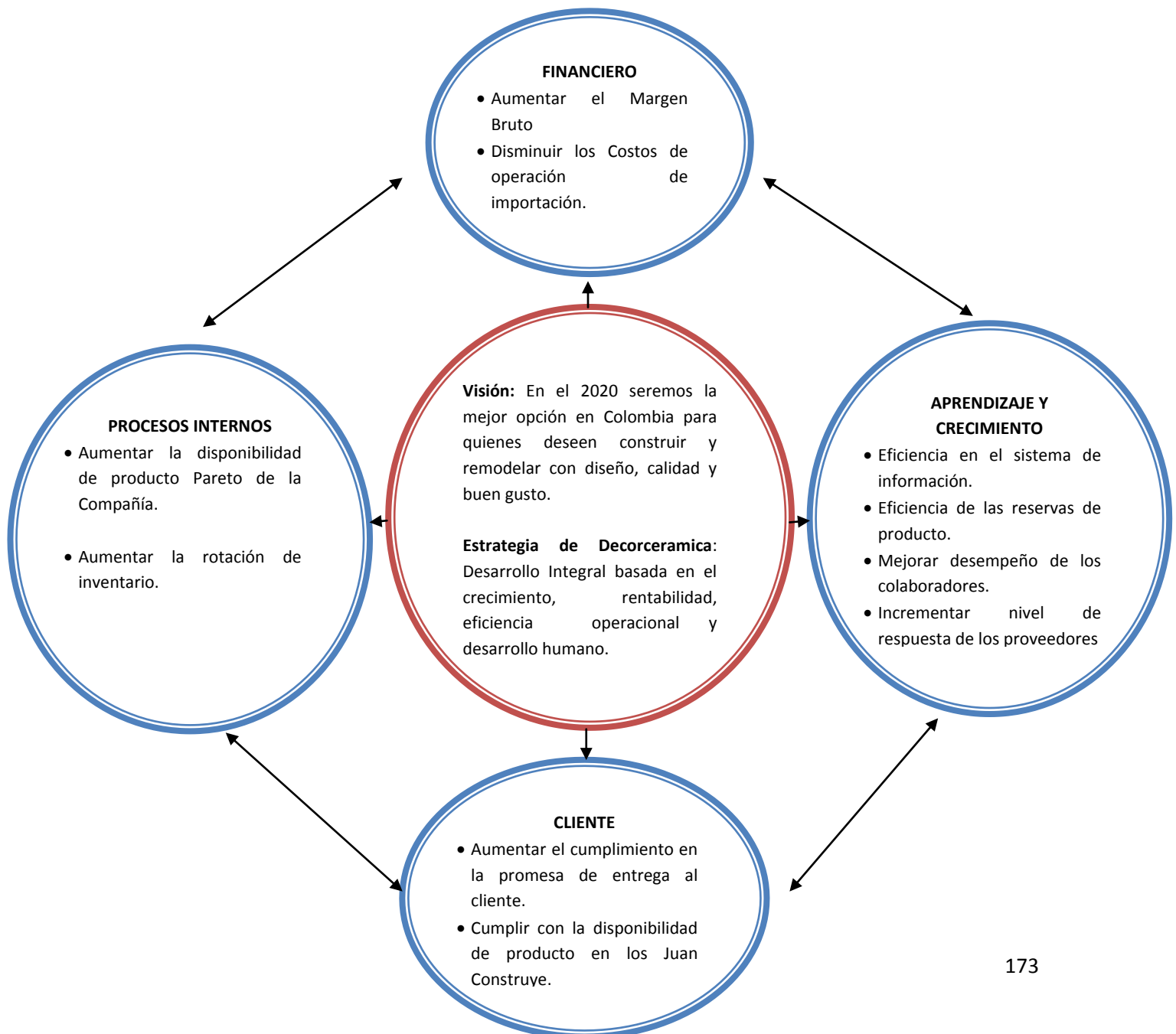


Tabla 25 CMI Planeación de Compras

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicador Asociado		Frecuencia de Revisión	Meta	Iniciativas
		Descripción	Unidad de Medida			
Interna	Aumentar la disponibilidad del producto Pareto de la compañía	% De disponibilidad del Pareto de venta	%	Mes	85%	<ul style="list-style-type: none"> Clasificación ABC del inventario. Establecimiento de política de inventario por tipo de producto (A, B o C).
	Disminuir la rotación del inventario	Rotación de Inventarió	Días	Mes	159	<ul style="list-style-type: none"> Elaboración de presupuestos de compra por fábrica. Informar al área de Mercadeo sobre los productos de lenta rotación.
Cliente	Aumentar el cumplimiento en la promesa de entrega	% Cumplimiento de PE	%	Mes	85%	<ul style="list-style-type: none"> Seguimientos a fechas de entrega dadas por los proveedores y navieras. Informe semanal a los canales de ventas de las fechas prevista de llega de sus requerimientos por importación. Notificación en las órdenes de ventas las fechas de compromisos de entrega y de existencia de pólizas de incumplimiento negociadas entre el área Comercial y el Cliente
	Cumplir con la disponibilidad de producto solicitado en las Tiendas Juan Construye	% De disponibilidad de los JC	%	Mes	85%	<ul style="list-style-type: none"> Revisión semanal de los inventarios de los Juan Construye
Financiera	Disminución del costo de operación de importación	Costo de operación de importación (\$)	\$000/ Contenedor	Mes	\$141	<ul style="list-style-type: none"> Seguimiento a documentos correspondiente a cargas que salen de fábrica. Seguimiento a tarifas de agentes de cargas.
	Aumentar % Margen Bruto	% De Margen Bruto	%	Mes	44%	<ul style="list-style-type: none"> Establecimiento de presupuestos de compras por proveedores.
Aprendizaje y Crecimiento	Eficiencia de la implementación del paquete de Reabastecimiento de inventarios en el sistema de información	% Implementación de RI	%	Trimestral	100%	<ul style="list-style-type: none"> La implementación del sistema se llevara a cabo, basado en las expectativas que tienen Planeación de Compras. Las cuales surgen de la retroalimentación del, área comercial, de las falencias y aspectos por mejorar.
	Aumentar la eficiencia de las reserva de producto por los canales de venta	% de cumplimiento de PR	%	Mes	90%	<ul style="list-style-type: none"> Quincenalmente se informara a los canales sobre las reservas que no cumplen con las políticas de reserva.
	Mejorar el desempeño de los colaboradores del Área de Planeación de Compras	% de cumplimiento de C	%	Trimestral	100%	<ul style="list-style-type: none"> Las capacitaciones a llevar a cabo no solo son sobre el sistema de información, sino también referentes a temas específicos del área, con el fin de ampliar los conocimientos y mejorar los procesos.
	Incrementar el nivel de respuesta de los proveedores en cuanto a tiempo y calidad	% PS	%	Trimestral	85%	<ul style="list-style-type: none"> Se elaborara una evaluación en conjunto con el área de Mercadeo que permita hacer una medición a los proveedores tanto en calidad como en servicio.

Fuente: Creación propia a partir de información suministrada por Decorceramica

10 Conclusiones y Recomendaciones

- La empresa tiene una baja rotación de sus inventarios y una alta inversión en inventarios de producto no activo y aunque sea un objetivo del área de Planeación de Compras aumentar esta rotación, no solo bastara con hacer una adecuada planificación de compras sino también se requiere trabajar en equipo con las áreas Comercial y de Mercadeo para implementar estrategias que permitan promocionar y mover estos productos.
- Todos los ítems de la compañía no tienen el mismo nivel de importancia por lo que estos requieren diferentes tratamientos. Los ítems tipo A necesitan un cuidado especial, es así como las políticas de inventario que se utilicen en el momento de planificar las compras varían, es decir existe una para el Tipo A, para B o el C.
- La empresa atiende a diferentes segmentos del mercado y sus requerimientos en cuanto a producto y tipo de negociaciones varían, sin embargo para todos los canales de ventas la familia de productos que les generan casi el 80% de sus ventas son los pocelanatos y cerámicas, por lo que la Gerencia General y Mercadeo deberían evaluar si en realidad se requiere contar con tantas familias de producto en el portafolio y el área de Planeación de Compras tiene que dar un trato especial a la familia de productos tipo A.
- El área de Planeación debe hacer un exhaustivo seguimiento a todas las órdenes de compra que se efectúan, puesto que por ser el reabastecimiento de inventario un proceso que implica mucho tiempo por los lead time de los proveedores. Cualquier retraso que se efectuó puede implicar un incumplimiento en la promesa de entrega del cliente y generarle una inconformidad inclusive hasta la posible cancelación de sus requerimientos.
- Para ser eficientes en los procesos, las áreas de la empresa no deben trabajar aisladas, sino en equipo, Planeación de Compras debe trabajar muy de la mano con Importaciones para evitar ineficiencias que le podrían resultar muy costosa a la compañía y que no agregan valor al producto, además cabe resaltar que siempre se debe estar alerta a mejorar los procesos para que sean cada vez más eficientes.
- El no contar con un presupuesto de compras, le ha generado inconvenientes al área Financiera con la administración de los flujos de dinero mensual y a Planeación de Compras un descontrol en las compras, lo que se ve reflejado en los altos inventarios de producto de lento movimiento que tiene actualmente la compañía.

- La falta de un sistema de información que de respuesta a los requerimientos de la empresa dado su crecimiento, ha ocasiona una gran operatividad en el proceso, que es muy susceptible de errores y de retrasos en los tiempos de entrega a los clientes.
- Las capacitaciones permiten que los colaboradores de una empresa puedan ampliar sus conocimientos y mejorar los procesos, puesto que no basta contar con un adecuado sistema de información si la empresa no tiene estandarizados sus procesos de tal manera que generen resultados eficientes.
- La empresa debe establecer relaciones gana – gana con los proveedores, por lo que es importante no solo evaluar la calidad del producto sino también el nivel de servicio que el proveedor presta, con el fin de estarlos retroalimentando de las inconformidades que se tiene y en caso de ser necesario reemplazarlos.
- El Cuadro de Mando Integral es una herramienta muy útil, que le permitió a Planeación de Compras evaluarse desde diferentes ángulos y conocer las percepciones y lo que esperan los otros departamentos que están relacionadas con sus procesos. Esto le permitió al área identificar sus fortalezas y debilidades para así establecer objetivos alineados al plan estratégico corporativo. Posiblemente el próximo año con base en la retroalimentación que se tuvo de este Cuadro de Mando Integral se tendrán que redefinir nuevamente algunos objetivos y metas.
- Aunque la empresa en los dos últimos años ha ido creando una cultura basada en resultados con el fin de alinear los procesos y el personal a la estrategia corporativa, Decorceramica no tiene establecida una metodología de administración que facilite este proceso. Aunque la aplicación de Cuadro de Mando Integral se llevo a cabo en el área bajo estudio, esto fue por decisión de la Gerencia de esta área. Con base en los resultados en un plazo medio se compartirá la experiencia con el fin de que esta se replique en toda la empresa.

11 Bibliografía

- Abran, A., & Blugione, L. (2003). A multidimensional performance model for consolidation Balance Scorecard. *Advances in Engineering Software* , 339-349.
- Anderson, K., & McAdam, R. (2004). A critique of benchmarking and performance measurement: Lead or Lag. *11(6)*, 465-483.
- ANIF, & A. N. (2010). ¿Cómo solucionar el déficit de vivienda VIS? *Centro de Estudios Económicos* .
- Arata, A., Viveros, P., Kristjanpoller, F., Gonzáles, V., Barberá, L., & Crespo, A. (2011). Aplicación del cuadro de mando integral en la gestión de la garantía—alineación estratégica. *Chile: Departamento de Industrias, Universidad Técnica Federico Santa* .
- Arturo, L., & Weber, R. (2005). *Improved supply chain management based on hybrid demand forecasts*. (D. o. Engineering, Ed.) Recuperado el 8 de September de 2011, de www.sciencedirect.com
- Betancourt, B. (2010). *Analisis sectorial y de competitividad* (Primera ed.). (Poemia, Ed.) Santiago de Cali, Colombia: L. Carvajal.
- Buzacott, J. A. (1999). Dynamic inventory targets revisited. *J. Oper.Res. Soc.* , 50 (7), 97–703.
- CAMACOL. (Marzo de 2008). *Consejo Privado de Competitividad*. Recuperado el 6 de Abril de 2012, de Competitividad de la actividad constructora de edificaciones: diagnóstico y recomendaciones de política: http://camacol.co/sites/default/files/secciones_internas/ArtPres_20080311024015_0.pdf
- CAMACOL. (2009). *Directorio de la Industria de la construcción*. Recuperado el Noviembre de 2010, de *Pinturas, Revestimientos y yesos*. Obtenido de http://www.directorioconstruccion.com/resultado_busqueda_subcategoria_empresa.php?id=386&page=1.
- CCI. (5 de Abril de 2012). *Camara Colombiana de la Infraestructura*. Recuperado el 5 de Abril de 2012, de www.infraestructura.org.co
- Chen, Y., K, W. L., D, M. K., & K., W. H. (2008). A case-based model for multi-criteria ABC analysis. *Comp. Oper. Res.* , 35 (3), 776–796.
- CIMAC, G. (s.f.). *CLUSTER DE LA CERÁMICA EN NORTE DE SANTANDER*. Recuperado el 2010, de compite: <http://www.compitemp.com/resources/getresource.aspx?ID=526>

CONSTRUDATA.COM. (1 de Enero de 2012). *Datos y Estadísticas*. Recuperado el 6 de Abril de 2012, de Cerámica San Lorenzo reacomodaría los precios de las baldosas en el mercado local: http://www.construdata.com/BancoConocimiento/C/ceramica_san_lorenzo_reacomodaria_los_precios_de_las_baldosas_en_el_mercado_local/ceramica_san_lorenzo_reacomodaria_los_precios_de_las_baldosas_en_el_mercado_local.asp

DANE. (28 de Diciembre de 2011). *Comunicado de Prensa*. Recuperado el 6 de Abril de 2012, de INDICADORES ECONÓMICOS ALREDEDOR DE LA CONSTRUCCIÓN III trimestre de 2011: http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib_const/cp_ieac__IIItrim11.pdf

DANE. (2012). FINANCIACION DE VIVIENDA IV trimestre de 2011. *BOLETIN DE PRENSA* .

DANE. (2011). INDICADORES ECONÓMICOS ALREDEDOR DE LA CONSTRUCCIÓN. *Comunicado de prensa* .

Davila, A. (1999). Nuevas herramientas de control: El Cuadro de Mando Integral. *REVISTA DE ANTIGUOS ALUMNOS. IESE* , 33-42.

de Vries, J. (2007). Diagnosing inventory management systems: An empirical. *Int. J. Production Economics* , 11.

Delgado Paredes, C. (2009). *DISEÑO DE UN PLAN DE MARKETING BASADO EN EL ENFOQUE DE COMPETITIVIDAD DE MICHAEL PORTER PARA LA EMPRESA CERÁMICOS LAMBAYEQUE SAC EN CHICLAYO- PERU*. PERU: Hatun Runa.

DINERO. (18 de Marzo de 2010). *DINERO.COM*. Obtenido de Acabados de la construcción con alta demanda en Centroamérica: http://www.dinero.com/actualidad/noticias/acabados-construccion-alta-demanda-centroamerica_69953.aspx

DNP. (2003). *Cerámica*.

DNP, A. I. (2007). *Agenda Interna para la Productividad y la Competitividad. Documento regional, Norte de Santander*. Bogota : Departamento Nacional de Planeación.

DPN, D. N. (2001). *CERAMICA*.

Ernst, R., & M. A., C. (1990). Operations related groups (ORGs): A clustering procedure for production/inventory systems. *J. Oper.* , 9 (4), 574–598.

Fleisher, C., & Mahaffy, D. (1997). A balanced scorecard approach to public relations management assessment. *Public Relations Review* , 117-142.

Gattorna, J., & Walters, D. (1996). *Managing the Supply Chain*. *Anthon Rowe Ltd* .

H. Teunter, R., Zied Babai, M., & A. Syntetos, A. (2010). ABC Classification: Service Levels and Inventory Costs. *Production and Operations Management Society* , 343-352.

Hernández Rojas, M. A. (2005). Recuperado el Noviembre de 2010, de <http://bdigital.eafit.edu.co/bdigital/PROYECTO/P666CDH557/fulltext.pdf>.

Hoberg, K., Bradley, J. R., & Thonemann, U. W. (23 de February de 2006). *Analyzing the effect of the inventory policy on order and inventory variability with linear control theory*. Recuperado el 10 de August de 2010, de http://www.sciencedirect.com/science?_ob=MIimg&_imagekey=B6VCT-4JB9MWB-1-1&_cdi=5963&_user=5662252&_pii=S0377221705008842&_origin=search&_zone=rslt_list_item&_coverDate=02%2F01%2F2007&_sk=998239996&wchp=dGLbVIW-zSkWb&md5=c6cd6a5e058139d5f0591cae0a0bbf34&ie

Houlihan, J. B. (June/July de 1983). Supply Chain Management—The Modern Approach to Logistics. *BPICS Control* .

Hurtado, d. B. (2000). Metodologia de la Investigacion. *Instituto Universitario de Tecnologia Caripito* .

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). Creacion de Mapa Estrategicos. En R. S. Kaplan, & D. P. Norton, *Cómo utilizar el Cuadro de Mando INTEGRAL Para implantar y gestionar su estrategia* (págs. 79-145). Barcelona: Harvard Business School Publishing Organization.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard Measures that drive performance. *Harvard Business Review* , 70-147.

Kaplan, R. S., & Noton, D. P. (1996). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review* , 1-13.

Kaplan, R., & Norto, D. (1997). The Balanced Scorecard: translating strategy into action. *Harvard Business School* .

Kaplan, R., & Norton, D. (2005). The office of strategy management. *Harvard Business Review* , 83(10): 72.

Kaplan, R., & Norton, D. (2004). This article is excerpted from Chapters 1 and 2. En *Strategy Maps :Converting littungibie Assets into Tangible Outcome*. Boston: Harvard Business School Pres.

Keegan, D. P., Eiler, R. G., & Jones, C. R. (1989). Are your performance measures obsolete? *Mangement Accountig* , 12, 45-50.

Kennerley, M., & Neely, A. (2000). Performance measurement frameworks - a review. In Proceedings of Performance Measurement 2000: Past Present and Future Conference . *Cambridge: Robinson Collage* , 291-298.

Kumar, U., & Ellingsen, H. P. (2000). Development and implementation of maintenance performance indicators for the Norwegian oil and gas industry. *Proceedings of the 14th International Maintenance Congress (Euro-Maintenance)* , 221-8. JQME 13,3 256.

Kurt, S. A. (1993). Efficient Consumer Response: Enhancing Consumer Value in the Grocery Industry. *The Joint Industry Project on Efficient Consumer Response* .

La Ministra de Vivienda afirmó que su dependencia gestiona más recursos ante el Gobierno Nacional. (1 de Abril de 2012). *Portafolio* .

Lambert, D., Cooper, M., & Pagh, J. (1998). Supply chain management: implementation issues and research opportunities. *The International Journal of Logistics Management* 9 (2) , 1–19.

Lamming, R., Johnsen, T., Zheng, J., & Harland, C. (2000). An initial classification of supply networks. *International Journal of Operations and Production Management* , 20 (6), 675–691.

Lynch, R. L., & Cross, K. F. (1991). Measure up: Yardsticks for continuous improvement. *Cambridge MA: Blackwell Publishers* .

Macdonald, M. (1998). Using the balanced scorecard to align strategy and performance in long-term care. *Healthcare Management Forum* , 11, 33-38.

Neely, A. (2005). The evolution of performance based research in the last decade and a research agenda for the next generation. *International Journal of Operations and Production Management* , 20(12), 1264- 1277.

Negocios, R. (14 de Diciembre de 2011). *EL ESPECTADOR.COM*. Recuperado el 6 de Abril de 2012, de Vivienda, con buena cara para 2012: <http://www.elespectador.com/impreso/negocios/articulo-316662-vivienda-buena-cara-2012>

Norreklit, H. (2000). The balance on the balanced scorecard: A critical analysis of some of its assumptions. *Management Accounting Research* , 11(1), 65-88.

Nota.com, L. (20 de Junio de 2011). *La Nota*. Recuperado el 20 de Abril de 2012, de Ranking 2010 productos de cerámica y afines de Colombia : <http://lanota.com/index.php/CONFIDENCIAS/Ranking-2010-productos-de-ceramica-y-afines-de-Colombia.html>

Portafolio. (17 de Enero de 2012). *Portafolio.com*. Recuperado el 6 de Abril de 2012, de Habrá \$400 mil millones para el subsidio de vivienda en 2012: <http://www.portafolio.co/economia/subsidios-vivienda-colombia-2012>

Porter, M. (1985). Competitive Advantage: Creating and Sustaining. *Free Press* .

Ramanathan, R. (2006). ABC inventory classification with multiplecriteria using weighted linear optimization. *Comput. Operat. Res.* , 33 (3), 695–700.

Ramirez Gonzales, A. (s.f.). Enfoque practico: como formular proyectos de investigacion y trabajos de grado. *Ponficia Universidad Javeriana* .

Ruiz, R. L. (2006). Historia y evolucion de pensamiento cientfico. *Grupo EUMEDNET de la Universidas de Malaga* .

Sanchez Martorelli, J. (2007). *Implantación y Práctica del Balanced Scorecard como sistema de Gerencia Estratégica*. Caracas.

Sánchez, M. J. (2007). *Conformación e Implementación del clúster de la Cerámica*. Congreso *Brasileño de Cerámica*. Santande- Colombia: Universidad Industrial de Santander.

Sartorius, K., Tropill, N., & Eitzen, C. (2010). Performance measurement frameworks in a state controlled research organization: Can the Balanced Scorecard (BSC) be modified? . *S.Afr.J.Bus.Manage* , 51-61.

Silver, E. A., Pyke, D. F., & Peterson, R. (1998). COST AND OTHER IMPORTANT FACTORS. En I. M. *Scheduling*. United States of America: JHON WILEY & SONS.

Silver, E. A., Pyke, D. F., & Peterson, R. (1998). FRAMEWORK FOR INVENTORY MANAGAMENT. En *Inventory Managament and Production Planning and Scheduling1* (págs. 30-32). United States of America: JHON WILEY & SONS.

Silver, E. A., Pyke, D. F., & Peterson, R. (1998). Strategic Issues. En *Inventory Managemente and Production Planning and Scheduling* (Third ed., págs. 14-26). United States of America: JOHN WILEY & SONS.

SODIMAC, C. (2003). *Aplicabilidad de las experiencias del microcrédito a una empresa del sector real*. Medellin: Presentación a Cumbre Internacional de Microcrédito.

SOURIRAJAN, K., RAMACHANDRAN, B., & AN, L. (1 de November de 2008). *Application of control theoretic principles to manage inventory replenishment in a supply chain*. Recuperado el 10 de Augoust de 2010, de [web.ebscohost.com: http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=15&hid=10&sid=54e1f298-0c30-4190-8748-0f41a34bd2dd%40sessionmgr4](http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=15&hid=10&sid=54e1f298-0c30-4190-8748-0f41a34bd2dd%40sessionmgr4)

Tiacci, L., & Saetta, S. (2009). An approach to evaluate the impact of interaction between demand forecasting method and stock control policy on the inventory system performances. *International Journal of Production Economics* , Volume 118, 63-71.

TLC. (2012). *RESUMEN DEL TRATADO DE LIBRE COMERCIO ENTRE COLOMBIA Y ESTADOS UNIDOS*. Recuperado el 2012, de Ministerio de Comercio Industria y Turismo: <http://www.tlc.gov.co/publicaciones.php?id=723>

UNIVERSITARIA, V. (19 de Octubre de 2010). Papel reciclado para crear cerámica de alta calidad. *UNIVERSIA* .

Vidal Holguin, C. J. (2002). CONTROL DE INVENTARIOS DE ITEMS INDIVIDUALES CON DEMANDA PROBABILISTICA. En F. d. Ingenieria (Ed.), *FUNDAMENTOS DE GESTION DE INVENTARIOS* (págs. 132-137). Santiago de Cali, Colombia: Universidad del Valle.

Vidal Holguín, C. J. (2002). INTRODUCCION. En *FUNDAMENTOS DE GESTION DE INVETARIOS* (págs. 1-16). SANTIAGO DE CALI, COLOMIBA: UNIVERSIDAD DEL VALLE- FACULTAD DE INGENIERIA.

Zhang, R. Q., W. J., H., & C., S. (2001). Spreadsheet implementable inventory control for a distribution centre. *J. Heur.* , 7 ((2)), 185–203.

Zhou, P., & L., F. (2007). A note on multi-criteria ABC inventory classification using weighted linear optimization. *Eur. J. Operat. Res* , 182 (3), 1488–1491.