



**"PLAN ESTRATÉGICO 2010 – 2012 COLCERÁMICA –
COMPAÑÍA COLOMBIANA DE CERÁMICA S. A."**

**Trabajo de Investigación presentado
para optar al Grado Académico de
Magíster en Administración**

Presentado por

**Srta. Milagros Ofelia Touzet Figueroa
Sr. Elard Alejandro Salinas Córdova**

Asesor: Profesor Wilfredo Lafosse

2014

Expresamos la mayor gratitud y aprecio a nuestro asesor Wilfredo Lafosse, por su constante y cuidadoso aporte en el desarrollo de este documento.

A nuestras familias y amigos, quienes nos brindaron su apoyo incondicional durante esta etapa invaluable de crecimiento personal y profesional.

Resumen ejecutivo

La Empresa ColCerámica de Colombia es una unidad de negocios de la Organización Corona S. A., dedicada a la fabricación y comercialización de productos que conforman soluciones integrales para baños, cocinas y revestimientos para hogares; posee ocho plantas de producción ubicadas en los departamentos de Cundinamarca y Antioquia en Colombia y dos en Estados Unidos. Cuentan con tecnología de punta y cumplen con los más altos estándares de calidad para ofrecer a sus clientes y consumidores los mejores productos para el mejoramiento para hogar. Se ha tomado la información de la referida empresa para efectuar el presente Plan Estratégico, que corresponde al caso de la empresa ficticia Cerámicas Costaragua, que se sitúa, en el tiempo, en el año 2009.

El desenvolvimiento de ColCerámica se desarrolla en un entorno económico de recesión a nivel mundial y un crecimiento negativo durante los primeros tres trimestres, en Colombia, en el año 2009, no obstante que el sector construcción al cual pertenece, creció poco más del 10% en el mencionado año. En ese marco de reducción de ventas en el exterior y su contracción en el mercado interno, se evaluó la alternativa de ampliar nuevos mercados en Colombia, concentrando su visión de negocios en los niveles socioeconómicos más bajos de las principales ciudades del país, donde se concentra cerca del 75% de la población, un nicho de mercado atractivo de la base de las pirámide (45,5% es pobre y 16,4% es extremadamente pobre), más aun si, durante los últimos años, sus ingresos han venido mejorando continuamente.

En ese marco, el objetivo del presente plan estratégico es atender satisfactoriamente, con productos competitivos, las necesidades de acabados de los hogares de los ciudadanos colombianos de los menores niveles socioeconómicos, buscando obtener, asimismo, la mayor rentabilidad para la empresa, para ello se trabajará, en los objetivos estratégicos de alcanzar solidez financiera, eficiencia operativa, y enfocarse en el cliente, basados en un fortalecido equipo con talento. Para alcanzar dichos objetivos, la empresa busca reducir los costos de comercialización, introduciendo así a los beneficiarios en la cadena productiva de la nueva estrategia que pretenden aplicar, además de crear trabajo directo en un sector que antes no se había tomado en cuenta, como es el caso de las amas de casa y las organizaciones vecinales.

A fin de llegar a buen puerto con este plan estratégico, se analizaron las cinco fuerzas de Porter, para determinar el grado de atracción del sector, y se llegó a la conclusión que si bien es cierto es un mercado muy difícil de acceder para nuevas empresas por los niveles de inversión que se

necesitan y existir concentración del negocio en tres empresas, una de las cuales es Colcerámica, esta situación le permite aplicar fácilmente nuevas estrategias para ganar nuevos mercados, con productos competitivos, sean estos producidos o importados. Los bajos costos de productos similares importados de China e India, obligan a la empresa a llegar a esos niveles de competitividad con sus productos.

Se ha visto que ColCerámica cuenta con una cadena de valor óptima, desde sus actividades primarias hasta sus actividades de soporte, lo cual le permite aplicar eficazmente la estrategia mencionada anteriormente. De otro lado, considerando que el mercado al cual se quiere dirigir la empresa, en el marco del análisis de la matriz VRIO, concluye que la estrategia genérica que aplicar sería la estrategia de liderazgo de costos – mejor valor, ya que la empresa puede ofrecer sus productos o servicios a un coste menor que sus competidores. La aplicación de la estrategia, conlleva, por supuesto, a mejorar la parte administrativa de la misma, para lo cual se ha previsto, desde el punto de vista del área de marketing, trabajar en lograr una rentabilidad anual 2,5%, mayor del costo de capital del accionista y asegurar el equilibrio financiero de la empresa. Asimismo, incrementar los niveles de venta en los próximos tres años en 5, 7, y 10% anual, además, ampliar la participación de la empresa en el mercado objetivo en un 5% anual.

Desde el punto de vista operativo, se ha proyectado mejorar en un 50% anual, la calidad de atención de los colaboradores para con los clientes en los centros de distribución de venta directa, así como desarrollar y diversificar nuevos productos, innovando anualmente dos productos, asimismo, mejorar los tiempos de entrega de los productos a los canales de distribución, desde el primer año en un 50% terminando al cuarto año en una mejora del 80%.

En el caso de los recursos humanos, se buscará continuar con el mejoramiento de la cultura interna y del clima laboral de la empresa, se aplicarán las políticas de valorización de los trabajadores y se mejorará el desempeño laboral de estos. Para aplicar todo estos cambios (estrategia elegida) en busca de ganar mercado, es necesario efectuar inversiones, las cuales ascienden a la suma de 20.561 millones de pesos, ello permitirá a la empresa obtener estados de pérdidas y ganancias y flujos de caja positivos en los próximos tres años, con resultados igualmente positivos en la evaluación financiera. Es importante destacar el aporte que hace la empresa en el marco de su política de responsabilidad social a la gente involucrada en su entorno, especialmente en educación, salud y en el entorno ambiental.

Índice

Índice de tablas.....	viii
Índice de gráficos	ix
Índice de anexos	x
Capítulo I. Situación actual.....	1
1. Historia.....	1
2. Actualidad	2
3. Definición del problema y propuesta de solución.....	3
Capítulo II. Análisis externo	4
1. Análisis del entorno general.....	4
1.1 Factores políticos	4
1.2 Factores económicos.....	5
1.3 Factores sociales	8
1.4 Factores tecnológicos.....	10
1.5 Factores ambientales	11
1.6 Factores legales.....	11
2. Análisis de la industria.....	13
2.1 A nivel internacional	14
2.2 A nivel nacional	14
3. Las cinco fuerzas de Porter	15
3.1 Barreras de entrada a nuevos competidores	15
3.2 Poder de negociación de los proveedores	16
3.3 Existencia de productos sustitutos	17
3.4 Poder de negociación de los compradores	17
3.5 Rivalidad actual entre las empresas	18
3.6 Matriz de perfil competitivo	21
4. Conclusión general.....	21
Capítulo III. Análisis interno	23
1 Unidades de negocio	23
2. Análisis de áreas funcionales de ColCerámica	23
3. Evaluación de la cadena de valor.....	25
4. Análisis de la matriz VRIO	28

Capítulo IV. Formulación de objetivos.....	30
1. Visión	30
2. Misión	30
3. Valores	30
4. Objetivo general.....	31
5. Objetivos estratégicos	31
Capítulo V. Generación de estrategias.....	33
1. Matriz FODA (Cruzado).....	33
2. Matriz PEYEA.....	34
3. Matriz interna – externa	35
Capítulo VI. Selección de estrategia	37
1. Planeación estratégica cuantitativa	37
2. Alineamiento de estrategias con los objetivos	38
Capítulo VII. Planes funcionales y el plan de responsabilidad social.....	39
1. Plan funcional de marketing	39
1.1 Objetivos de marketing.....	39
1.2 Mix de marketing.....	40
2. Plan funcional de operaciones	41
3. Plan funcional de recursos humanos.....	42
4. Plan de responsabilidad social empresarial.....	43
4.1 Enfoque de responsabilidad social.....	44
5. Plan funcional de finanzas y evaluación financiera, presupuesto, análisis de flujo descontado marginal, VAN y TIR.....	46
Capítulo VIII. Evaluación y control de la estrategia	52
1. Mapa estratégico (BSC).....	52
1.1 Perspectiva de control.....	52
2. Definición de iniciativas e indicadores propuestos.....	56
Conclusiones y recomendaciones	57
Conclusiones	57
Recomendaciones.....	58

Bibliografía	59
Anexos	61
Nota biográfica	69

Índice de tablas

Tabla 1.	Estratos económicos según vivienda	9
Tabla 2.	Matriz de factores externos	12
Tabla 3.	Matriz de atracción-barreras de nuevos competidores	16
Tabla 4.	Matriz de atracción – negociación de proveedores.....	16
Tabla 5.	Matriz de atracción – productos sustitutos	17
Tabla 6.	Matriz de atracción – negociación de los compradores.....	18
Tabla 7.	Matriz de atracción – rivalidad entre empresas	18
Tabla 8.	Resumen de matriz de atractividad del sector	19
Tabla 9.	Matriz de perfil competitivo	21
Tabla 10.	Matriz de evaluación de factores internos	28
Tabla 11.	Análisis de la matriz VRIO	28
Tabla 12.	Objetivos metas e indicadores estratégicos de solidez financiera	31
Tabla 13.	Objetivos, metas e indicadores estratégicos de enfoque al cliente	31
Tabla 14.	Objetivos, metas e indicadores estratégicos de eficiencia operativa	32
Tabla 15.	Objetivos, metas e indicadores estratégicos para equipos con talento	32
Tabla 16.	Matriz FODA	33
Tabla 17.	Matriz de planeación estratégica cuantitativa – MPEC.....	37
Tabla 18.	Matriz de alineamiento estratégico con los objetivos.....	38
Tabla 19.	Presupuesto para el plan funcional de marketing (en pesos colombianos)	40
Tabla 20.	Objetivos metas e indicadores estratégicos funcionales.....	41
Tabla 21.	Presupuesto para el plan funcional de operaciones (en pesos colombianos).....	42
Tabla 22.	Objetivos, metas e indicadores estratégicos de recursos humanos.....	42
Tabla 23.	Presupuesto para el plan de recursos humanos (en pesos colombianos).....	43
Tabla 24.	Objetivos metas e indicadores estratégicos de responsabilidad social	45
Tabla 25.	Presupuesto para objetivos de responsabilidad social (en pesos colombianos).....	46
Tabla 26.	Situación financiera de ColCerámica	46
Tabla 27.	Inversión (en millones de pesos)	47
Tabla 28.	Cálculo del COK y WACC para ColCerámica	48
Tabla 29.	Flujo de caja económico y financiero sin estrategias	49
Tabla 30.	Flujo de caja económico con estrategia.....	49
Tabla 31.	Flujo de caja financiero con estrategias.....	50
Tabla 32.	Análisis de sensibilidad con una disminución de las ventas en 10%	51
Tabla 33.	Análisis de sensibilidad con un incremento de las ventas en 10%	51
Tabla 34.	Balance <i>Scorecard</i>	56

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Demanda interna vs. PBI.....	5
Gráfico 2.	Crecimiento por sectores	6
Gráfico 3.	Tasa de desempleo	6
Gráfico 4.	Tasa de inflación.....	7
Gráfico 5.	Deuda externa.....	7
Gráfico 6.	Matriz Porter.....	19
Gráfico 7.	Matriz PEYEA	34
Gráfico 8.	Matriz interna – externa.....	35
Gráfico 9.	Responsabilidad social empresarial.....	45
Gráfico 10.	Mapa estratégico.....	55

Índice de anexos

Anexo 1. Posición estratégica de la evaluación de la acción	62
Anexo 2. Indicadores económicos y financieros de ColCerámica (2006 – 2009).....	63
Anexo 3. Financiamiento de la inversión.....	63
Anexo 4. Flujo de Caja Económico con 10% de disminución de ventas.....	64
Anexo 5. Flujo de Caja Financiero con 10% de disminución de ventas.....	65
Anexo 6. Flujo de Caja Económico con 10% de incremento en ventas.....	66
Anexo 7. Flujo de Caja Financiero con 10% de incremento en ventas.....	66
Anexo 8. Zonas de niveles socioeconómicos bajos de Colombia.....	65

Capítulo I. Situación actual

Para llevar a cabo el presente plan estratégico se ha tomado en consideración el caso correspondiente a la empresa Cerámicas Costaragua, que es una organización ficticia (año 2009) que se basa en la realidad e indicadores de la empresa ColCerámica de Colombia.

1. Historia

En el año 1881 en un pequeño pueblo llamado Caldas se fundó la Compañía Cerámica Antioqueña dedicada a la producción de cerámicas y vidrios. Entonces contaba con apenas doce obreros y hornos artesanales. Los primeros cincuenta años de la empresa, que cambió dos veces de razón social y tuvo tres dueños distintos, no fueron fáciles, ya que afrontó dificultades económicas y técnicas, al no contar con energía eléctrica y materia prima de calidad. A ello se sumó un escenario político y social de guerra (de los mil días) y un entorno económico mundial de crisis.

A partir de 1935, bajo la dirección del grupo Echavarría Olózaga y bajo el nombre de Locería Colombiana, empezó a crecer y convertirse en la gran empresa que es hoy en día. Este crecimiento se consolidó en los años cuarenta, cuando con la asesoría de expertos europeos mejoró sus técnicas de producción, lo que llevó a un incremento de sus ventas y a expandir sus negocios con la creación de nuevas empresas. A inicios de la década de los cincuenta, contaba con 25 empleados y más de 400 obreros. En ese marco, y con la finalidad de ampliar su mercado fuera de Antioquia, empezó a capacitar a su personal, uniformizar su producción y aumentar la calidad de sus productos, lo que le valió para abrir una planta en Cundinamarca (planta de Madrid), cerca de la capital, Bogotá.

En 1958, en su afán de llegar a sus consumidores finales y conocer más sus necesidades, la empresa impulsó un modelo de almacenes para la exhibición y ventas de sus productos cerámicos, al que llamo Bazar Americano. La década de los años sesenta se puede decir que fue una época de logros de objetivos, ya que se crearon tres empresas: Mancesa (1963) dedicada a la producción de sanitarios y grifos; Electroporcelana Gamma S.A. (1963), que produce aislantes eléctricos y materiales cerámicos refractarios, y por último Válvulas Grival (1969).

Asimismo, empezó la aventura de la exportación de sus productos a países como Estados Unidos, Puerto Rico y República Dominicana, donde tuvieron buena acogida. En el caso de

Electroporcelana Gamma S.A., esta empresa inicia sus exportaciones a los mercados de Ecuador, Perú, Bolivia y Centroamérica. En esta década, también se creó la Fundación Corona enfocada a la educación, salud, vivienda, desarrollo local y comunitario de Colombia.

Con la llegada de los años setenta se amplió la producción de Corona y su portafolio, elaborándose azulejos, para lo cual se adquirieron hornos y hornos alemanes. Con cien años a cuestas, en la década de los ochenta, además de modernizar sus fábricas, construyó en Sopó – Cundinamarca -, la más moderna planta de América Latina para producir revestimiento en cerámica de pisos y paredes.

Desde el punto de vista de la gestión organizacional, en el marco de una apertura económica iniciada por el Gobierno Nacional y un exigente escenario económico globalizado, se llevó a cabo, "Alborada 2000", un plan que traía cambios en la dirección y sus procesos operativos. En el año 1994, se asoció con la empresa chilena Sodimac, se puso en marcha la cadena Homecenter un modelo de almacén dedicado al mejoramiento del hogar y la construcción. Posteriormente, se desarrollaron los formatos de Hipercentro cerámico, Tiendas Cerámicas y Salas Corona.

Luego de crecer en Colombia e iniciar la exportación de sus productos, en el año 2001 se creó Lomesa para la distribución de vajillas en México; en el año 2002 nació en Estados Unidos Orchid Ceramics para la distribución de revestimientos cerámicos; en el año 2003 abrió Mancesa Inc., y en el 2004 adquirió Mansfield, productora y comercializadora de sanitarios en Estados Unidos.

2. Actualidad

La Organización Corona S.A., es actualmente una de las más grandes y pujantes empresas del país y está dedicada a la fabricación y comercialización de productos que conforman soluciones integrales para baños, cocinas y revestimientos para hogares, oficinas, establecimientos comerciales e institucionales. ColCerámica opera ocho plantas de producción ubicadas en los departamentos de Cundinamarca y Antioquia en Colombia y dos en Estados Unidos que cuentan con tecnología de punta y cumplen con los más altos estándares de calidad para ofrecer a sus clientes y consumidores los mejores productos con el respaldo de las marcas CORONA y GRIVAL, entre dichos productos se puede mencionar a los aparatos sanitarios, lavamanos, accesorios, asientos sanitarios, griferías, duchas, herrajes, muebles, elementos de plomería,

pisos, paredes, porcelanatos y decorados. Asimismo, cuenta con una oficina de suministros globales en China y una comercializadora en México. Genera más de 12.000 empleos. Exporta sus productos a diversos mercados alrededor del mundo, incluyendo Estados Unidos, Canadá, México, Brasil, Chile, Venezuela, Centroamérica, el Caribe, Italia, España y el Reino Unido.

Es preciso resaltar que, a partir de la adquisición de Locería Colombiana por la Familia Echavarría, la dirección de la Organización Corona, ha cuidado la realización del trabajo en un marco de valores, en donde el respeto por las personas ha sido el distintivo central para el crecimiento de los negocios, cuidando el permanente desarrollo de los colaboradores y el mejoramiento de su calidad de vida. La integridad, la responsabilidad social y la excelencia en la gestión, han sido altamente relevantes y han evolucionado según la época.

3. Definición del problema y propuesta de solución

Corona es líder en el sector de la remodelación y la construcción en Colombia y un sólido competidor en otros países¹. A lo largo de los últimos años ha enfocado su crecimiento, desarrollando tanto el mercado externo como el interno. Sin embargo, la coyuntura que enfrenta Corona en el 2009, le trae un escenario de recesión mundial en el cual sus principales mercados externos se ven afectados y empiezan a contraerse. Esto, sumado a la aparición de productores asiáticos de bajo costo que dificultan su proyección de crecimiento en ese mercado.

En cuanto al mercado interno, Colombia no se encuentra ajena al escenario de crisis, por lo que Corona está en la necesidad de explorar nuevos segmentos del mercado si pretende continuar con el crecimiento proyectado que ha venido teniendo en los últimos años. En ese marco, ColCerámica debería desarrollar un adecuado plan estratégico que evalúe nuevos caminos entre los cuales estaría el buscar ampliar su mercado hacia la población con menores recursos económicos, la cual representa un sector importante y de mayor tamaño del mercado, que no está siendo atendida.

¹ <http://www.corona.com.co/web/Corporativo/Pages/Perfil-corporativo>

Capítulo II. Análisis externo

1. Análisis del entorno general

Entorno General (PESTEL)

Es un análisis que se efectúa al entorno en el que se desenvuelve la empresa tomando en consideración factores políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ambientales y legales. Con este análisis se puede construir los diferentes **escenarios** en los que se moverá la compañía. Se trata de unos esquemas detallados sobre qué cambios provocará el entorno y las maneras en las que se buscará la adaptación. En el caso actual se trabajará el análisis de macro variables de Colombia por ser el país de origen de la empresa, el año será el 2009.

1.1 Factores políticos

El año 2009 existía incertidumbre con respecto de quien tomaría el asiento presidencial en Colombia, toda vez que no estaba claro que el presidente Uribe se presentaría como candidato a la presidencia en las elecciones del mayo de 2010 y extienda así su mandato a un tercer período presidencial. No obstante, existe consenso de que los demás candidatos a la presidencia proseguirían con las políticas llevadas a cabo por el actual mandatario. Uribe ha mejorado las condiciones de seguridad y la economía se ha fortalecido durante su mandato, lo que ha permitido a Colombia enfrentar la crisis de mejor forma que muchos otros países de la región.

Conclusión

Oportunidad

Existe consenso en que el futuro presidente continuará con políticas que fortalezcan la seguridad y economía nacional.

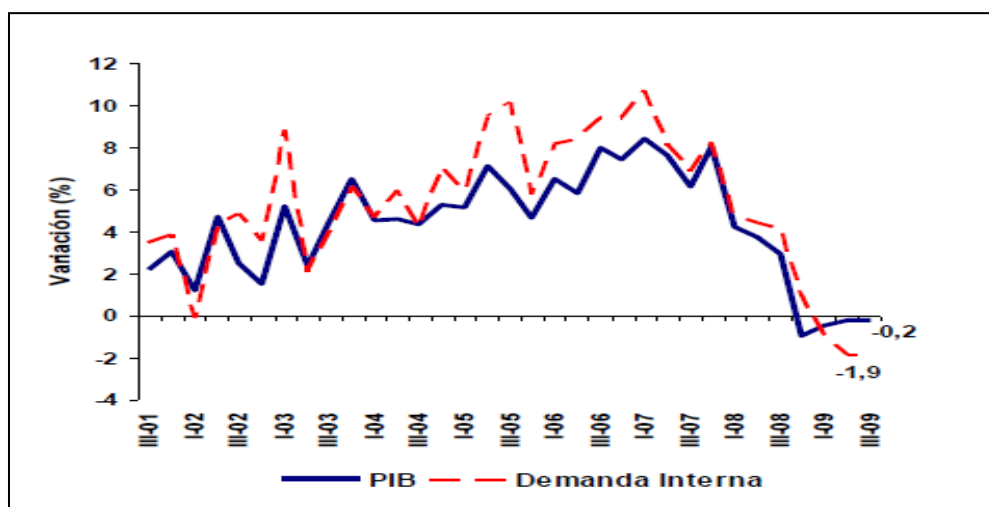
Amenaza

Incertidumbre sobre cambio constitucional para permitir la postulación del presidente Álvaro Uribe.

1.2 Factores económicos

El crecimiento económico de Colombia no fue ajena a la recesión de la economía mundial; así, el PIB nacional registró tasas de crecimiento trimestrales negativas consecutivas desde el último trimestre de 2008 hasta el tercer trimestre de 2009, aunque cada vez fue menor la tasa negativa (-1%; -0,5%; -0,3% y -0,2%, respectivamente).

Gráfico 1. Demanda interna vs. PBI

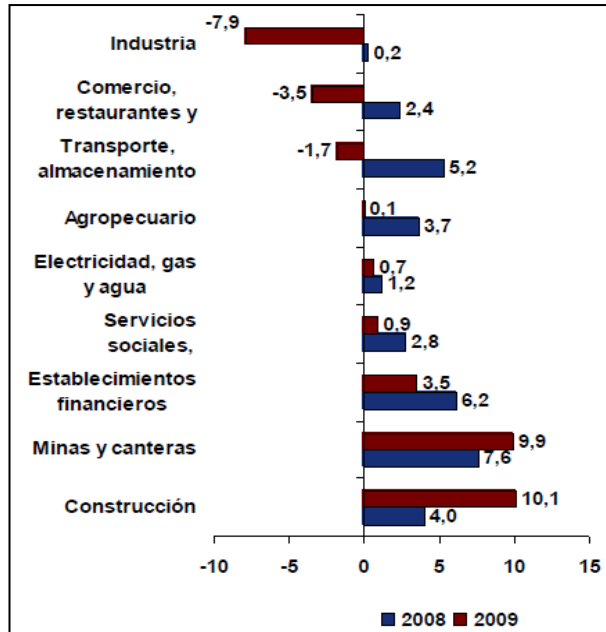


Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadística

Según DANE, en el acumulado al tercer trimestre de 2009, el sector económico más afectado fue el industrial con una variación negativa de 7,9%, el cual contrastó con el 0,2% registrado en igual período de 2008 (gráfico 2).

En ese mismo período se destacó el crecimiento de la construcción (10,1%) explicado por el aumento del rubro obras civiles, en particular, el mantenimiento, reparación y adecuación de vías interurbanas, así como la construcción, mantenimiento, reparación y adecuación de puertos marítimos. Por el lado de la demanda, por primera vez en la actual década se registró variación negativa en la demanda interna (-1,6% acumulada al tercer trimestre), al decaer la inversión (-7,3%). Al tercer trimestre de 2009, las cuentas nacionales también mostraron tasas negativas de crecimiento en las exportaciones (-4,9%) y en un mayor porcentaje en las importaciones (-8,1%).

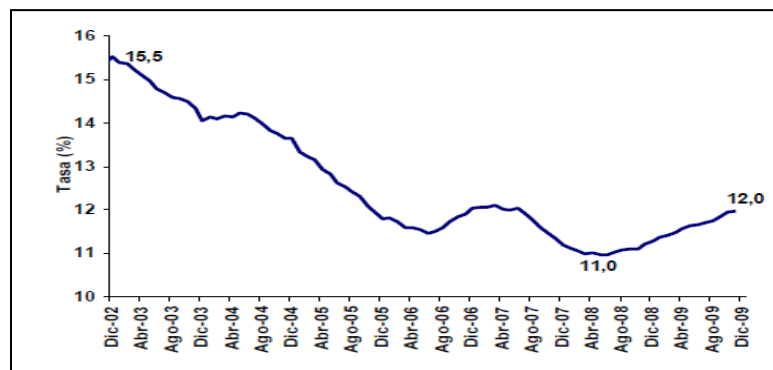
Gráfico 2. Crecimiento por sectores



Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadística

Para el año 2009, el Gobierno Nacional estimó un crecimiento del producto del 0,5% y para el 2010 de 2,5%. En cuanto a la tasa de desempleo, esta mantuvo una tendencia descendente. Así, en diciembre de 2002, la tasa de desempleo era 15,5% y a junio de 2008 esta fue 10,9%; a partir de dicho momento empezó a aumentar de tal manera que llegó a un nivel de 12% en diciembre de 2009 (gráfico 3).

Gráfico 3. Tasa de desempleo



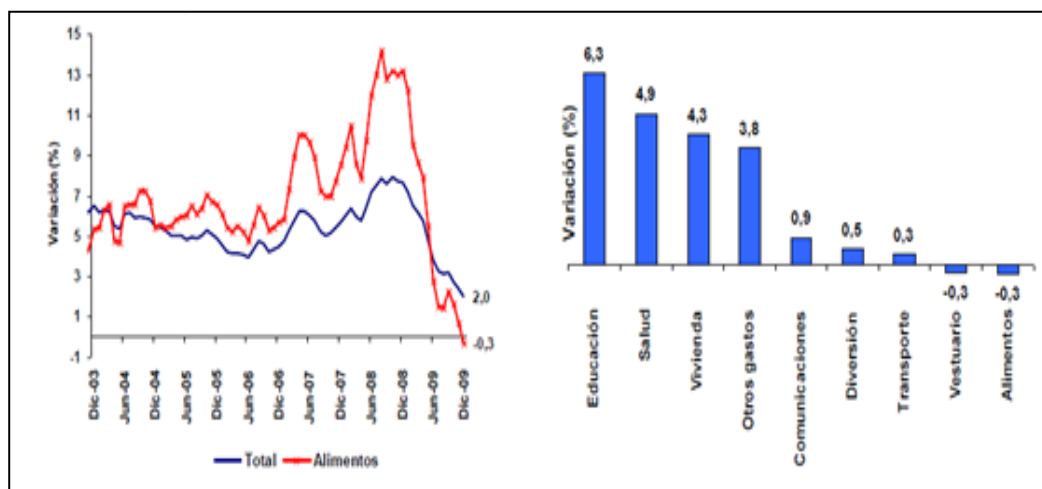
Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadística

De otro lado, uno de los impactos de la desaceleración económica nacional y de la menor demanda interna fue el menor ritmo de crecimiento de la cartera de crédito, cuya variación fue

de 0,9% en noviembre de 2009, mientras que en similar mes del 2008 el crecimiento era de 19,2%; sobresalió la desaceleración de la cartera de consumo, que en similares meses pasó de 13,4 a 1,1%.

Con relación a la inflación, en el año 2009, esta se situó en 2%, inferior en cinco puntos y medio respecto al registro de 2008 (7,67%). Uno de los determinantes en esta reducción fue la menor variación de precios de los alimentos, la cual en 2009 fue negativa -0,3%, gracias a una buena oferta agrícola, que contrasta con la variación de 13,2% registrada en el 2008.

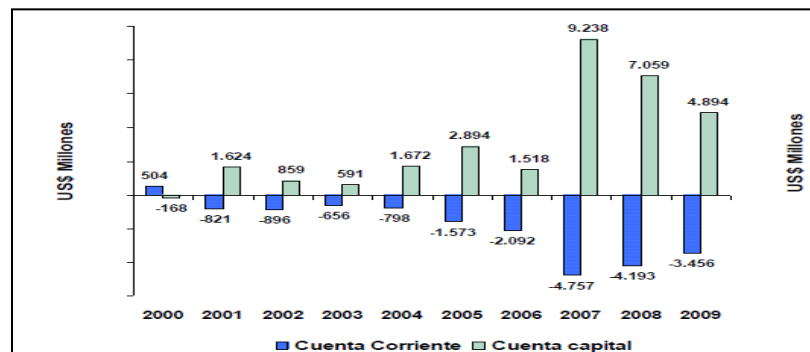
Gráfico 4. Tasa de inflación



Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadística

A diciembre de 2008, la deuda externa total representaba el 18,9% del PBI. Esta tendencia cambió al mes de septiembre del año 2009, donde el endeudamiento externo representó el 22,1% del PIB (gráfico 5).

Gráfico 5. Deuda externa



Fuente: Banco de la República – Mincomercio

En términos nominales, el saldo de la deuda externa total, a septiembre de 2009, fue US\$

51.204 millones, de los cuales el 68,4% correspondió a endeudamiento público. La Dirección de Planeación Nacional, pronosticó que al 2009, el ingreso per cápita de los colombianos llegaría a los US\$ 5.000,00

Conclusión

Oportunidades

Crecimiento del sector construcción de 10,01%.

Aumento del ingreso per cápita.

Amenazas

Caída de la demanda interna y externa.

Incremento del desempleo.

Mayor déficit fiscal.

Caída de importaciones.

1.3 Factores sociales²

Con 41.489.253 habitantes al año 2005³, Colombia es el tercer país más poblado en América Latina, tras Brasil y México. Cerca del 75% de ellos residen en los núcleos urbanos⁴.

Los principales departamentos de Colombia según su población declarada en el censo nacional del DANE de 2005 son⁵:

- Departamento de Bogotá: 6.736.212 hab.
- Departamento de Antioquia: 5.572.483 hab.
- Departamento de Valle del Cauca: 4.040.211 hab.
- Departamento de Atlántico: 2.101.758 hab.
- Departamento de Bolívar: 1.831.534 hab.

La estructura por edades de Colombia hace de él un país muy joven. Sobre el 33% tiene menos de 14 años, un 62% entre 15 y 65 años y solo un 5% más de 65 años. La tasa de crecimiento real

² Reducir la desigualdad y pobreza en Colombia. Fernando Herrera. Coordinador del Área de Pobreza.

³ Censo 11 de noviembre de 2005. **Edgar Sardi Perea** Matemático Maestría en Demografía Asesor de la Dirección de Censos y Demografía del DANE esardip@dane.gov.co

⁴ Cambios Sociodemográficos en Colombia: Período 1993 – 2005. **Sardi Perea** Matemático Maestría en Demografía Asesor de la Dirección de Censos y Demografía del DANE esardip@dane.gov.co

⁵ Censo General del 2005. Conciliación Demográfica. Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE).

se sitúa en torno al 1,4% anual. La tasa de natalidad está en torno al 20%, y la de mortalidad infantil hasta el 20%. La esperanza de vida al nacimiento se sitúa en torno a los 72 años.

De otro lado, con respecto a la estratificación socioeconómica. Colombia está dividida por estratos, los cuales consideran variables como el tipo de vivienda, la educación de la familia, el acceso a la salud, a los servicios públicos, a la recreación, etc. Esta estratificación socioeconómica tiene como objetivo diferenciar el cobro de los servicios públicos domiciliarios permitiendo asignar subsidios y cobrar contribuciones. De esta manera, quienes tienen más capacidad económica pagan más por los servicios públicos y contribuyen para que los estratos bajos puedan pagar sus tarifas y encontrar un balance económico en la ciudad. Además, es una forma de captar diferentes condiciones socioeconómicas y congregadas en un solo espacio.

Los estratos socioeconómicos en los que se pueden clasificar las viviendas y/o los predios son seis, denominados así:

Tabla 1. Estratos económicos según vivienda

Estratos	Descripción
1	Bajo-bajo
2	Bajo
3	Medio-bajo
4	Medio
5	Medio-alto
6	Alto

Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadística

En un artículo publicado por el diario El País, bajo el título “Hay 20 millones de pobres en Colombia”, se señala que Colombia, en el año 2009, contaba con 20 millones de personas en la pobreza y 7 millones que habitan en la indigencia o pobreza extrema. Si bien las cifras son altas muestran un ligero descenso respecto a los reportes del 2008, llegando a representar el 45,5% y el 16,4% del total de la población⁶.

Estos, por consiguiente, estarían congregados, en su mayoría, en los estratos 1, 2 y 3 de cada distrito colombiano.

Conclusión

Oportunidad

⁶ Las cifras oficiales de pobreza e indigencia en Colombia las dio a conocer la Misión para el empalme de las series de empleo, pobreza y desigualdad (Mesep), en la que participan el Dane, Planeación Nacional

El 75% de la población colombiana vive en la zona urbana del país y más del 50% es considerada joven (entre los 14 y 50 años). Los estratos socioeconómicos bajos (ESB) superan el 50% de la población total (45,5% pobreza y 16,4% pobreza extrema) . Este se constituye en un importante grupo de población que no ha sido explorada por Colcerámica, como polo de desarrollo de demanda.

1.4 Factores tecnológicos

Es claro el papel que desempeña el cambio tecnológico en la industrialización, por su contribución a la formación de ventajas competitivas de los países. Así, si se considera que el cambio tecnológico es un factor en el comportamiento de la productividad, los procesos que implican cambio técnico podrían estar en el centro de los procesos de industrialización. En ese marco se elaboró en Colombia el Plan Estratégico del Programa Nacional de Desarrollo Tecnológico, Industrial y Calidad 2005-2015, Innovación y Desarrollo Tecnológico Empresarial Colombiano en un Contexto de Globalización, Bases para una Política de Promoción de la Innovación y el Desarrollo Tecnológico en Colombia. Este plan permitió que entre 144 países del mundo, Colombia se ubique en la posición 66 en el Informe del Foro Económico Mundial que mide el desarrollo tecnológico de los países. El país escaló siete posiciones de un año a otro, al pasar del puesto 73 al 66.

No obstante esta mejora alcanzada, se puede advertir que aún el Plan deberá generar nuevas iniciativas integrando a todos los diferentes grupos humanos y de interés de la sociedad colombiana, para lograr ambiciosos propósitos nacionales a cambio de propósitos institucionales o sectoriales.

Conclusión

Oportunidad

Colombia cuenta con plan estratégico para mejorar la productividad empresarial e industrial.

Amenaza

La incapacidad institucional no ha permitido generar en el marco del Plan Estratégico del Programa Nacional de Desarrollo Tecnológico, Industrial y Calidad 2005-2015, integrar a los diferentes grupos humanos y de interés de la sociedad colombiana, para mejorar la competitividad del país.

1.5 Factores ambientales

En el año 2009, los impactos del cambio climático empezaron a visualizarse y tomar importancia en Colombia. Es así que se convirtió en un factor adicional a tener en cuenta al realizar un análisis por determinantes ambientales.

Conclusión

Oportunidad

Colombia le da mayor importancia al tema ambiental.

1.6 Factores legales

La estabilidad jurídica es un concepto que nace con la finalidad de garantizar el desarrollo de las actividades económicas, mediante un orden jurídico e instituciones que las promuevan y fomenten.

En ese marco, los contratos de estabilidad jurídica, creados bajo la Ley 963 de julio 8 de 2005, otorgan a los inversionistas que los suscriban el derecho a que se les continúe aplicando las normas o interpretaciones administrativas vinculantes específicas, consideradas como determinantes de la inversión y amparadas por el contrato, en caso de ser modificadas de manera desfavorable a estos por parte del gobierno nacional.

Mediante Ley 963 de 2005, se instauró la Ley de Estabilidad Jurídica para los inversionistas en Colombia y se conformó un comité, denominado Comité de Estabilidad Jurídica, por el artículo 1º del Decreto 2950 de 2005, que aprobará o no la suscripción de los contratos de estabilidad jurídica.

Conclusión

Oportunidad

El Gobierno colombiano cuenta con una ley que brinda estabilidad jurídica a las inversiones nacionales y extranjeras, garantizando de ese modo las cláusulas de los contratos de estabilidad firmados por los interesados (gobierno e inversionista nacional o extranjero).

Oportunidades y amenazas relevantes

Oportunidades

- Colombia le da mayor importancia al tema ambiental.
- Crecimiento del sector construcción de 10,01%.
- Los estratos socioeconómicos bajos superan el 50% de la población total del país constituyéndose en un segmento no atendido por Colcerámica.
- Cerca del 75% de la población colombiana vive en los núcleos urbanos del país y más del 50% es considerada joven (entre los 14 y 50 años).
- Aumento del ingreso per cápita.
- El gobierno colombiano garantiza mediante ley, los contratos de estabilidad jurídica a las inversiones nacionales y extranjeras firmados, por el gobierno e inversionista nacional o extranjero.
- Colombia cuenta con plan estratégico para mejorar la productividad empresarial e industrial.

Amenazas

- Caída de la demanda interna y externa.
- Caída de importaciones.
- Incremento del desempleo.
- Mayor déficit fiscal.
- La incapacidad institucional no ha permitido generar grandes obras que aporten a la competitividad del país.

Tabla 2. Matriz de factores externos

FACTORES EXTERNOS CLAVES		Peso	Calificación	Ponderación
Oportunidades		(0.00 - 1.00)	(1 - 4)	(P x Cal.)
1	El tema ambiental es considerado importante para Colombia.	0.04	3.00	0.12
2	Crecimiento del sector construcción en 10.1 %.	0.07	3.00	0.21
3	Los estratos socioeconómicos bajos superan el 50% de la población total del país.	0.08	3.00	0.24
4	75% de la población colombiana vive en las ciudades y más del 50% es joven.	0.10	4.00	0.40
5	Aumento del ingreso per cápita.	0.07	4.00	0.28
6	Estabilidad jurídica que garantiza las inversiones nacionales y extranjeras.	0.10	3.00	0.30
7	Plan estratégico que mejora la competitividad de la empresa.	0.07	2.00	0.14
Amenazas				
1	Caída de la demanda Interna y Externa.	0.12	3.00	0.36
2	Caída de las importaciones.	0.09	2.00	0.18
3	Incremento del desempleo.	0.10	3.00	0.30
4	Mayor déficit fiscal.	0.08	2.00	0.16
5	Incapacidad institucional para generar grandes obras que aporten competitividad al país.	0.08	2.00	0.16
TOTAL		1.00		2.85

Fuente: Conceptos de Administración Financiera de Fred R. David

empresa sobre sus amenazas. Así, se puede observar que conocer que más del 50% de la población colombiana pertenece a los estratos socio económicos más bajos y que el 75% vive en las ciudades, se convierten en oportunidades que permitirán crecer a la empresa y potenciar su liderazgo en estos nuevos segmentos, contrarrestando así con la caída de la demanda interna y externa.

Calificación

4= Respuesta superior a la media. 3= Respuesta por encima de la media 2= Respuesta es la media 1= La respuesta es mala. Valor de la media es 2,5

La empresa ColCerámica se viene desarrollando en un entorno caracterizado por un importante crecimiento del sector construcción (10,01% - 2009), así como por el incremento del ingreso per cápita de los colombianos, lo cual, sin lugar a dudas, redundará en la demanda de los productos de la empresa. En el primer caso, el crecimiento se debió al estímulo del subsector obras civiles, relacionados con la ejecución de proyectos de minería, transportes de hidrocarburos, infraestructura de puertos, entre otros, y en menor medida, al crecimiento de la construcción y mejoramiento de viviendas en los niveles socioeconómicos más bajos de las principales ciudades colombianas, donde se concentra el 75% de la población. A esto hay que sumar, además, de que en aspectos macroeconómicos el Gobierno colombiano cuenta con una Ley que garantiza las inversiones tanto nacionales como extranjeras, con un plan estratégico que aporta a la competitividad de las empresas, lo cual, con el interés que le brinda al tema ambiental, constituyen las bases para un buen desempeño empresarial.

En ese mismo contexto, los puntos débiles de Colombia lo constituyen la caída de la demanda interna y externa de algunos sectores de la economía; el incremento del desempleo y que más del 50% de la población se encuentre en la pobreza o pobreza extrema, entre otros.

2.- Análisis de la industria

Para este análisis se utilizará el enfoque de las cinco fuerzas de Michael Porter⁷ y la matriz de atractividad de Hax & Majluf⁸.

⁷ Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de la empresa y su competidores. Michael Porter Año 2009. Editorial Pirámide.

⁸ Estrategias para el liderazgo competitivo: de la visión a los resultados. Arnoldo Hax - Nicolás Majluf.

2.1 A nivel internacional

La evolución del sector en los últimos tres años (2006-2008) ha variado significativamente, ya que países como China o India han adelantado en volumen de producción a países líderes en este sector, como es el caso de Italia y España. Los principales motivos de estas variaciones han sido los costes. Estos países tienen unos importes de mano de obra muy inferiores a los del resto del mundo, y han sabido introducirse en el mercado a partir de competir en precio más que en calidad, ofreciendo a los consumidores un producto de similares características al italiano o español pero casi a la mitad de precio.

También es cierto, que otra de las ventajas de países como China, es que las medidas medioambientales que se han instaurado en España o Italia no se exigen allí, por lo que las inversiones en este sentido son prácticamente inexistentes. China, se ha convertido, con gran diferencia, en el mayor productor mundial de baldosas cerámicas.

2.2 A nivel nacional

El sector construcción en Colombia acumula siete años de crecimiento, expansión que se ha conseguido, en gran parte, con la entrada de inversión extranjera. En este contexto, ColCerámica no es la única productora e importadora de cerámicas baldosas en el país. La competencia se convierte en un punto importante a tener en cuenta al momento de la venta al consumidor final, ya que puede facilitar la compra de productos nacionales como enchapes de pared y piso a precios mucho más bajos de lo que puede acceder ColCerámica, lo cual propone una oportunidad para importar también enchapes de pared, con lo cual se facilita la venta de acabados al cliente final.

La mayoría de ferreterías y salas de exhibición se apalanca con los créditos que brindan sus proveedores y se surten única y exclusivamente de aquellos productos que, en su mayoría, ya han sido vendidos a sus clientes, es decir, no acumulan inventario y venden en la práctica de contado mientras que a sus proveedores les pagan a 45, 60, 90 y hasta 120 días, sin que esto implique el pago de intereses de financiación.

Entre tanto, ColCerámica, como importador, debe apalancarse directamente con la banca, asumiendo de hecho unos costos financieros, puesto que para vender a distribuidores menores

debe contar con *stocks* en inventarios que faciliten la venta oportuna de sus productos. En este sentido, gran parte de la rentabilidad del negocio se le traslada al distribuidor. Mientras que al vender de manera directa al consumidor implica un mejor manejo del flujo de efectivo.

Teniendo en cuenta las experiencias anteriores de entidades financieras y otras empresas de carácter comercial, los estratos D y E tienen un buen récord en términos de manejo de cartera sana, y también son consumidores de elementos acabados para la construcción, dado que para las personas de estos estratos, tener su lugar de vivienda arreglado y terminado se convierte en una de sus metas particulares. Es un mercado que está construyendo constantemente su vivienda, la está mejorando a largo plazo y, por lo tanto, está dispuesto a invertir constantemente en ella hasta que siente que ya está totalmente remodelada según sus expectativas. Es decir, el remodelar su vivienda toma años porque lo hacen paulatinamente, cada vez que cuentan con dinero, gracias a los microcréditos y al hábito del ahorro.

3. Las cinco fuerzas de Porter y matrices de atractividad

3.1 Barreras de entrada a nuevos competidores

- Se requiere de gran inversión en infraestructura e investigación.
- Se requiere gran conocimiento de la industria y sus procesos.
- Se necesita gran número de certificaciones de calidad, de procesos.
- Se requiere personal técnico para el proceso de producción.
- Se requiere grandes investigaciones de mercado para lograr ingresar al mercado. Podemos decir que existen barreras altas para el ingreso de nuevos competidores, sin embargo, no es imposible acceder al mercado colombiano ya que no hay leyes o normatividades que lo impidan.

Conclusión

- Colombia es un mercado que, si bien pone barreras altas de ingreso a los competidores, estas no son imposibles de cumplir. Aun así, exige altos estándares en todos los aspectos, lo que haría poco atractivo el sector. (valor de 2,4).

Tabla 3. Matriz de atracción – barreras de entrada nuevos competidores

Barrera de Entrada a nuevos competidores	1	2	3	4	5
Se requiere de gran inversión en infraestructura e investigación.		X			
Se requiere gran conocimiento de la industria y sus progresos.		X			
Se necesitan gran número de certificaciones de calidad, de procesos.			X		
Se requiere personal técnico para el proceso de producción.			X		
Se requiere grandes investigaciones de mercado para lograr ingresar al mercado.		X			
		6	6		
Promedio	2.40				

Fuente: Conceptos de Administración Financiera de Fred R. David

3.2 Poder de negociación de los proveedores

- El producto interno de insumos "arcilla" no abastece en su totalidad la demanda.
- La importación de insumos no permite tener una negociación más directa con los proveedores.
- Dada la necesidad de importar materia prima, puede ejercer cierto poder de negociación en cuanto a los precios.

Conclusión

- Dado que la materia prima es escasa se necesita importarla, lo cual permite a la empresa negociar de alguna manera su adquisición. En este caso, los proveedores tendrían un alto poder de negociación, lo cual también haría poco atractivo. (valor 2,3).

Tabla 4. Matriz de atracción – negociación de proveedores

Poder de negociación de los proveedores	1	2	3	4	5
Mercado interno de insumos "arcilla" es insuficiente no abastece en su totalidad la demanda.		X			
La importación de insumos no permite tener una negociación más directa con los proveedores.		X			
Dada la necesidad de importar materia prima, puede ejercer cierto poder de negociación en precios.			X		
		4	3		
Promedio	2.33				

Fuente: Conceptos de Administración Financiera de Fred R. David

3.3 Existencia de productos sustitutos

- Afecta la industria por los precios.
- Existen varios productos sustitutos en el mercado que, en un momento dado, dan respuesta a la necesidad de los clientes, pero que a largo plazo generan un mayor gasto ya que son productos de poca durabilidad, como por ejemplo, el acabado en cemento pulido.

Conclusión

- Con la apertura económica de Colombia, existe en el mercado productos nacionales y extranjeros de menor calidad y bajo precio, pero de igual o mejor diseño, a los que pueden acceder los consumidores, ello quita mercado a empresas como ColCerámica y resta atractividad al sector (valor 2,3 – poco atractivo).

Tabla 5. Matriz de atracción – productos sustitutos

Existencia de productos sustitutos	1	2	3	4	5
Afecta la industria por los precios.		X			
Existen varios productos sustitutos.		X			
		4			
Promedio	2.00				

Fuente: Conceptos de Administración Financiera de Fred R. David

3.4 Poder de negociación de los compradores

- La oferta existente en el mercado tiene influencia en los precios de los productos.
- Exigen que los productos que adquieren sean de alta calidad y que exista servicio posventa.

Conclusión

- Al existir oferta de productos sustitutos en el mercado, los compradores saben que poder de negociación con la empresa y, a pesar de la presencia de productos de bajo precio y calidad, exigen lo contrario, precios con mejor precio y calidad, lo cual no hace atractivo el negocio (valor 2,5).

Tabla 6. Matriz de atracción – negociación de los compradores

Poder de negociación de los compradores	1	2	3	4	5
Dada la oferta existente, tienen mucha influencia en los precios de los productos.		X			
Se demanda productos de alta calidad y que exista servicio post venta.			X		
		2	3		
Promedio	2.50				

Fuente: Conceptos de Administración Financiera de Fred R. David

3.5 Rivalidad actual entre las empresas

- El sector de revestimiento y griferías esta significativamente concentrado en tres grupos empresariales (ColCerámica, Cerámica San Lorenzo, Cerámica Italiana).
- Existen muchos competidores en la mayoría de sectores del mercado, lo cual incide en la calidad y precios de los productos.
- Las empresas se posicionan a través del reconocimiento de la marca de sus productos.

Conclusión

Como ya se mencionó, existe una gran cantidad de empresas en el mercado que no tienen una participación significativa, pero que están trabajando en ganar una demanda insatisfecha que cada día crece más, para lo cual trabajan participando en ferias, mejorando sus procesos de producción y tratando de imponer sus marcas. Si bien es cierto, esto se da en empresas distribuidoras de productos importados, esto empieza a notarse en las empresas productoras nacionales (valor 2,67).

Tabla 7. Matriz de atracción – rivalidad entre empresas

Rivalidad de empresas	1	2	3	4	5
Concentración de mercado en tres grupos empresariales.			X		
Existen muchos competidores que inciden en la calidad y precios de los productos.		X			
Las empresas se posicionan a través del reconocimiento de la marca de sus productos.			X		
		2	6		
Promedio	2.67				

Fuente: Conceptos de Administración Financiera de Fred R. David

Gráfico 6. Matriz Porter

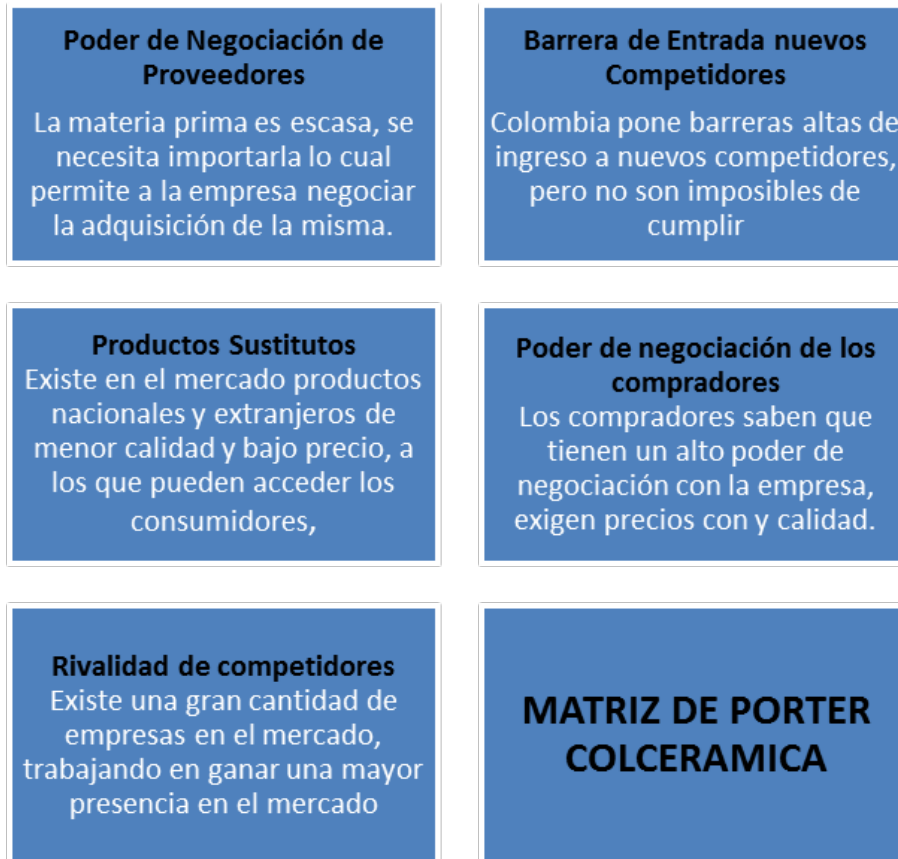


Tabla 8. Resumen de matriz de atractividad del sector

Factores Competitivos	ATRACTIVIDAD (1=muy poco atractivo; 5=muy atractividad)					Grado de Atractividad
	1	2	3	4	5	
Barrera de entrada a nuevos competidores		2.40				BAJO
Poder de negociación de los compradores		2.33				BAJO
Existencia de productos sustitutos		2.00				BAJO
Poder de negociación de los compradores		2.50				BAJO
Rivalidad de empresas		2.67				BAJO

Fuente: Conceptos de Administración Financiera de Fred R. David

Conclusión

El sector de revestimientos y griferías en el mercado colombiano se caracteriza por ser competitivo, no obstante la concentración mayoritaria del negocio en solo tres grupos empresariales. Esta situación ha contribuido que el ingreso a esta industria sea bastante difícil, no solo por la cantidad de empresas existentes sino también por el marco normativo que, de por sí, ya es bastante estricto. De otro lado, la existencia de una significativa oferta en el mercado permite a los consumidores contar con productos de diferentes calidades y precios que, definitivamente, admite atender a varios sectores de la población. Asimismo, por haber un alto poder de negociación tanto de los compradores como de proveedores. Este panorama hace que el sector no sea muy atractivo (cuenta con un grado de atractividad de 2,38) para el ingreso de nuevos competidores.

Sin embargo, dado que la empresa ya se encuentra en el mercado colombiano de revestimientos y griferías y es considerada como una de las empresas que concentra una buena parte del mismo, consideramos que tiene una buena oportunidad de atender nuevos segmentos del mercado. Es decir no necesita grandes inversiones para generar nuevos mercados internos, los consumidores conocen sus productos y su calidad y tiene capacidad de ofrecer nuevos productos.

3.6 Matriz de perfil competitivo⁹

Tabla 9. Matriz de perfil competitivo

COMPETIDORES		COLCERAMICA		CERAMICA SAN LORENZO		CERAMICA ITALIA		
FACTORES CLAVE DEL ÉXITO	Peso	Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación	
	(0.0 - 1.0)	(1 - 4)	(PxCal)	(1 - 4)	(PxCal)	(1 - 4)	(PxCal)	
1	Posición financiera	0.25	4	1.00	4	1.00	3	0.75
2	Calidad del producto	0.20	4	0.80	4	0.80	3	0.60
3	Servicio al cliente	0.08	3	0.24	2	0.16	3	0.24
4	Participación en el mercado	0.08	3	0.24	2	0.16	3	0.24
5	Tecnología de punta	0.07	3	0.21	3	0.21	2	0.14
6	Imagen de marca	0.10	4	0.40	2	0.20	3	0.30
7	Competitividad	0.07	3	0.21	3	0.21	3	0.21
8	Innovación	0.15	3	0.45	2	0.30	3	0.45
TOTAL		1.00		3.55		3.04		2.93

PUNTAJE

COLCERAMICA	3.55
CERAMICA SAN LORENZO	3.04
CERAMICA ITALIA	2.93

Fuente: Conceptos de Administración Financiera de Fred R. David

Al analizar el resultado de la matriz de perfil competitivo, se evidencia la ventaja que ColCerámica tiene con sus competidores más cercanos en Colombia. De esta manera se refuerza su posición de líder en el mercado, destacando en los factores de innovación, imagen de marca, participación en el mercado y el servicio al cliente que brinda. Independientemente de otros factores, el posicionamiento de ColCerámica es fuerte a través de la percepción de la identidad de la marca en la mente de los consumidores, acompañado de la innovación constante en sus productos y/o procesos.

4. Conclusión general

Existen pocas probabilidades que la conducción política cambie luego de las elecciones presidenciales, así como tampoco la situación económica, caracterizada por un aumento del ingreso per cápita, a pesar del incremento del desempleo, un mayor déficit fiscal y la caída de las importaciones y la demanda interna y externa. A nivel sectorial, el sector de construcción mantiene un crecimiento del 10,01%.

Socialmente se puede observar que el 75% de la población colombiana vive en la zona urbana

⁹ Conceptos de Administración Estratégica. Fred R. David. Prentice Hall. Pág. 112.

del país y más del 50% es considerada joven (entre los 14 y 50 años). Aun así, la pobreza y la pobreza extrema es significativa, superando más del 50% de la población. Con la finalidad de mantener el crecimiento del cual gozan actualmente, Colombia cuenta con un plan estratégico para mejorar la productividad empresarial e industrial, que toma en cuenta el tema ambiental. Su punto débil es la incapacidad institucional, que no ha permitido generar grandes obras que aporten a la competitividad del país. El gobierno colombiano cuenta con una ley que brinda estabilidad jurídica a las inversiones nacionales y extranjeras, garantizando de ese modo, las cláusulas de los contratos de estabilidad firmados por los interesados (gobierno e inversionista nacional o extranjero).

Desde el punto de vista estratégico, el sector de revestimientos y griferías en el mercado colombiano se caracteriza por ser competitivo, no obstante la concentración mayoritaria del negocio en solo tres grupos empresariales. Esta situación ha contribuido a que el ingreso a esta industria sea bastante difícil. De otro lado, la existencia de una significativa oferta en el mercado permite a los consumidores contar con productos de diferentes calidades y precios que, definitivamente, permite atender a varios sectores de la población. Este panorama hace que el sector no sea muy atractivo.

Sin embargo, las estrategias actuales de la empresa le permiten defenderse de sus amenazas y aprovechar medianamente las oportunidades. Al mismo tiempo es importante destacar que el 75% de la población colombiana vive en las ciudades, que haya un aumento del ingreso per cápita y un crecimiento fuerte del sector construcción, que son elementos que reducirían los efectos de una caída de la demanda interna y externa, como producto de un incremento del desempleo, lo cual redundaría positivamente en los niveles socioeconómicos a los cuales Colcerámica proyecta atender.

Por todo lo mencionado anteriormente, consideramos que la empresa debe seguir en este sector poco atractivo, porque ya es conocida en el mercado colombiano de revestimientos y griferías y es vista como una de las empresas que concentra una buena parte del mismo. Tiene la capacidad de gestión y financiera para aprovechar la oportunidad de atender nuevos segmentos del mercado, toda vez que no necesita de grandes inversiones para hacerlo, los consumidores conocen sus productos y su calidad, tiene capacidad de ofrecer productos de bajos precios, etc.

Capítulo III. Análisis interno

1. Unidades de negocio

ColCerámica es una compañía del sector de la construcción, conformada por tres unidades estratégicas de negocio: revestimiento, porcelana sanitaria y grifería. La producción en cada uno de las unidades contempla los más altos estándares de calidad y procesos de fabricación normalizados y certificados internacionalmente. Actualmente la compañía tiene el liderazgo en ventas en el mercado de Colombia. Para atender la creciente demanda ColCerámica cuenta con siete plantas de producción, dos centros de distribución y más de 3.300 empleados, para cubrir sus diferentes unidades de negocio. La empresa exporta a un total de 19 países en toda América, siendo sus principales destinos Estados Unidos, Canadá, Chile, Venezuela y Ecuador.

2. Análisis de las áreas funcionales de ColCerámica

Asamblea General de Accionistas

Es el órgano máximo de la sociedad, conformado por los accionistas inscritos en el Libro de Registro de Accionistas o sus mandatarios reunidos con el quórum exigido en los estatutos.

Junta Directiva

La Junta Directiva es elegida por la Asamblea General de Accionistas mediante el sistema de cociente electoral, para un período de un (1) año, reelegible indefinidamente. Se encuentra integrada por siete (7) miembros principales y siete (7) miembros suplentes numéricos. Para la validez de sus deliberaciones se requiere la concurrencia de, por lo menos, cuatro (4) de sus miembros, evento en el cual las decisiones se adoptan por unanimidad.

Gerencia General y representación legal general

La sociedad tiene un gerente general elegido por la Junta Directiva y es quien ejerce la representación legal de la sociedad. El gerente general tiene dos (2) suplentes, quienes lo reemplazan, por orden, en sus faltas absolutas, temporales o accidentales. El período del gerente general y sus suplentes es de un (1) año, y su nombramiento permanecerá vigente mientras no se efectúen cambios y estos se registren en la Cámara de Comercio del domicilio social.

Representantes legales especiales

Sin perjuicio de las facultades legales que por los estatutos y la ley se le han conferido al gerente general, ColCerámica tiene siete (7) representantes legales especiales principales, con igual número de suplentes numéricos, designados en forma individual o colectiva, por la Junta Directiva para que actúen sin periodo definido y mientras no sean removidos o reemplazados y sea registrado su reemplazo ante la Cámara de Comercio.

Los representantes legales especiales tienen la plena representación legal de la sociedad en asuntos de carácter judicial, policivo y administrativo, para suscribir los contratos de trabajo del personal y demás asuntos laborales, suscribir los contratos correspondientes a los servicios generales de la empresa o sus dependencias que no superen una cuantía de US\$150.000, y celebrar los otros contratos requeridos por la operación ordinaria del negocio, que no superen la cuantía mencionada anteriormente, suscribir cartas de crédito para la adquisición de, entre otros, insumos y materia prima.

Secretario general

La compañía tiene un secretario general de libre nombramiento y remoción de la Asamblea General de Accionistas y de la Junta Directiva, cuyas funciones se relacionan principalmente con los libros de actas de la Asamblea General y Junta Directiva, libro de registro de accionistas, custodia de títulos, entre otras.

Revisión fiscal

La sociedad tiene un revisor fiscal, con su respectivo suplente, quienes son elegidos por la Asamblea General de Accionistas para un período de un (1) año, y su nombramiento permanecerá vigente mientras no se efectúen cambios y estos se registren en la Cámara de Comercio.

Conclusión

Fortalezas

ColCerámica cuenta con una estructura funcional y organizacional bastante integrada, todas ellas identificadas con los objetivos empresariales, que es brindar productos de calidad e innovadores para sus clientes.

3. Evaluación de la cadena de valor

Actividades primarias

Logística interna

Debido a problemas de duplicidad de funciones, pérdida del producto y costos adicionales de fletes, entre otros aspectos que demoraban el trámite de despacho y, por ende, el tiempo de entrega, ColCerámica implementó un centro de distribución de categoría mundial, el Viaware WMS (Warehouse Management System) de Tecsys Latin América (TLA), un sistema robusto, eficiente y flexible que demostró que con dos centros de distribución era suficiente para manejar el mercado nacional e internacional.

Conclusión

Fortaleza

ColCerámica cuenta con un centro de distribución de categoría mundial, gracias a la implementación del Viaware WMS (Warehouse Management System) de Tecsys Latin América (TLA), un sistema robusto, eficiente y flexible.

Proceso de desarrollo de nuevos productos

El proceso de desarrollo de nuevos productos en ColCerámica S.A. es parte del macro proceso de introducción de productos al mercado que tiene como objetivo principal “mantener la vitalidad del portafolio de pisos y paredes de la marca Corona y las nuevas propuestas para las diferentes marcas de la compañía en el mercado nacional y ampliado. En ese sentido, el referido proceso está enmarcado dentro del macro proceso introducción de productos al mercado.

Conclusión

Fortaleza

ColCerámica, en su objetivo de mantener la vitalidad del portafolio de pisos y paredes, ha establecido un proceso de desarrollo de nuevos productos en el marco de un macro proceso de introducción de productos al mercado.

Marketing y ventas

Creemos que la satisfacción de nuestros clientes es nuestra razón de ser. Indagamos y entendemos sus necesidades, nos apasiona agotar alternativas para satisfacerlas con respuestas oportunas, expertas y amables. Logramos con nuestra gestión anticiparnos a sus necesidades y satisfacer sus expectativas a través de nuestros productos y servicios. Buscamos establecer una relación de confianza con nuestros clientes, garantizando productos y servicios de calidad y que cumplan con la promesa de mejorarles la vida. Los canales de comunicación hacen parte importante de la estrategia de mercadeo y del compromiso de tener una relación cercana con los clientes y los consumidores.

No obstante ello, es preciso señalar que ColCerámica no tiene actualmente una política comercial destinada a captar nuevos clientes en nuevos mercados, como el que se pretende atender en el presente plan estratégico.

Conclusión

Fortaleza

Mediante una gestión de anticipación en el mercado, ColCerámica busca garantizar productos y servicios de calidad que cumplan con el objetivo de mejorar la vida de sus clientes.

Actividades de soporte

Administración de recursos humanos

ColCerámica valora el gran aporte que el conocimiento hace al desarrollo de las competencias y talento de sus colaboradores. Para ello, diseña programas encaminados a fortalecer sus habilidades y hacerlos personas altamente calificadas para el desempeño de sus labores.

Conclusión

Fortaleza

ColCerámica cuenta con un importante programa de capacitación y desarrollo para sus colaboradores, que les permite mejorar sus habilidades en beneficio de la empresa.

Desarrollo de tecnología

ColCerámica S.A., en el marco de su plan estratégico de ecoeficiencia, hace parte activa del Convenio de Producción Más Limpia firmado entre el Área Metropolitana del Valle de Aburra (AMVA) y algunas empresas ubicadas en el sur de esta área, la empresa ratifica así su compromiso ambiental y social.

Para ello, desde el año 2003 viene trabajando con la herramienta TPM (*Total Productive Maintenance*) que es un enfoque de gestión con sentido común, buscando la maximización eficiente del sistema de producción a través de la ampliación del ciclo de vida de toda la maquinaria, y la elaboración de un sistema con base en el área de producción para prevenir todas las pérdidas mediante actividades de grupos de trabajo comunicados, con la participación de toda la empresa desde los ejecutivos hasta los operadores de primera línea.

Conclusión

Fortaleza

La empresa cuenta con la tecnología TPM que busca la consecución de metas de cero pérdidas, cero accidentes, cero defectos, cero averías, cero ajustes, cero paradas cortas y cero contaminación, puntos claves para lograr el desarrollo sostenible del negocio.

Fortalezas y debilidades relevantes

Fortalezas

- Cuenta con una estructura funcional y organizacional integrada, identificadas con los objetivos empresariales.
- Cuenta con un centro de distribución de categoría mundial.
- Cuenta con un proceso de desarrollo de nuevos productos en el marco de un macro proceso de introducción de productos al mercado.
- Mediante una gestión de anticipación en el mercado, se busca garantizar productos y servicios garantizados.
- Se cuenta con programa de capacitación y desarrollo para sus colaboradores.
- Se cuenta con la tecnología TPM, que busca la consecución de metas de cero pérdidas, cero accidentes, cero defectos, cero averías, cero ajustes, cero paradas cortas y cero contaminación, puntos claves para lograr el desarrollo sostenible del negocio.

Debilidades

- No existe política definida para captar nuevos mercados de niveles socioeconómicos más bajos en Colombia.

Tabla 10. Matriz de evaluación de factores internos

FACTORES INTERNOS CLAVE		Peso	Calificación	Ponderación
Fortalezas		(0.00 - 1.00)	(1 - 4)	(P x Cal.)
1	Estructura funcional integrada identificada con los objetivos de la empresa.	0.10	3.00	0.30
2	Cuenta con Centro de Distribución de categoría mundial.	0.15	3.00	0.45
3	Proceso de desarrollo de nuevos productos	0.10	4.00	0.40
4	Garantiza calidad y servicios de los productos en el marco de la gestión anticipada de marketing.	0.10	3.00	0.30
5	Programas de capacitación para mejorar las habilidades de sus colaboradores.	0.10	3.00	0.30
6	Tecnología TPM (Cero pérdidas, cero accidentes, cero defectos, cero averías).	0.15	4.00	0.60
Debilidades				
1	No existe política definida para captar nuevos mercados de niveles socioeconómicos más bajos.	0.30	1.00	0.30
TOTAL		1.00		2.65

1 = Debilidad mayor

2 = Debilidad menor

3 = Fuerza menor

4 = Fuerza mayor

El valor promedio ponderado es 2.5

Fuente: Conceptos de Administración Financiera de Fred R. David

El resultado de 2,65 indica que existe una razonable capitalización de las fortalezas de la empresa sobre sus debilidades. Así, podemos observar que mantener niveles de calidad importantes en los productos, así como mejorar las habilidades de los colaboradores, permitirán potenciar el liderazgo que tiene la empresa, en cuanto a ventas se refiere, en el mercado colombiano. La distribución cumple un papel importante, pues permite contar con los productos en el momento indicado y satisfacer la demanda del mercado objetivo.

4. Análisis de la matriz VRIO

Tabla 11. Matriz VRIO

MATRIZ VRIO	VALIOSO	RARO	INIMITABLE	ORGANIZADO
Estructura funcional y organizacional integrada con los objetivos de la empresa.	X			
Proceso de desarrollo de nuevos productos.	X			
Tecnología TPM (Cero pérdidas, cero accidentes, cero defectos, cero averías).	X	X		
Garantiza calidad y servicios de los productos en el marco de una gestión anticipada de marketing.	X	X	X	
Programas de capacitación para mejorar las habilidades de sus colaboradores.	X	X	X	
Centro de Distribución de categoría mundial.	X	X	X	X

Fuente: Tesis Proyecto de Factibilidad para la instalación de un restaurante tematico en la Parroquia San Pedro de Vilcabamba. Provincia de Loja. Ecuador. Univesidad Politecnica Salesiana.

Ventajas competitivas

Centro de distribución de categoría mundial.

Marketing anticipado.

Recursos humanos competitivos en las funciones que realizan.

Estrategia genérica

De acuerdo con la teoría de Michael Porter y al enfoque de Fred David existen cinco tipos de estrategias genéricas:

- Tipo 1: Liderazgo de costos-bajo costo.
- Tipo 2: Liderazgo de costos-mejor valor.
- Tipo 3: Diferenciación.
- Tipo 4: Enfoque: Bajo costo.
- Tipo 5: Enfoque: mejor valor.

Para el presente proyecto se desarrollará la estrategia de tipo 2, Liderazgo de costos - mejor valor, puesto que la empresa puede ofrecer sus productos o servicios a un coste menor que sus competidores. Por ello, la ventaja competitiva proviene de implicar una mejor relación calidad – precio.

.

Capítulo IV. Formulación de objetivos

1- Visión

Existente

Consolidar nuestras operaciones en los sectores socioeconómicos bajos de Colombia, a través de la estrategia de expansión de sus distribuidores y del desarrollo de nuevos productos y plataformas desde manufactura, fortaleciendo, asimismo, el desarrollo, liderazgo y bienestar de los clientes objetivos y definiendo e implementando mecanismo de financiamiento que les facilite acceder a la mejora de sus hogares

Propuesta¹⁰

Ser identificada como la empresa líder en Colombia en proporcionar equipamiento de calidad a los hogares colombianos más vulnerables de la sociedad (queremos que la visión sea más entendible para el público objetivo y resalte el compromiso de la empresa con los hogares colombianos menos favorecidos, independientemente de los instrumentos y políticas que se deban utilizar para ello).

2. Misión

Existente

Facilitar soluciones y enriquecer los espacios de vivienda de los sectores más pobres de Colombia.

Propuesta¹¹

Mejorar la calidad de vida de los hogares colombianos más vulnerables, brindando soluciones de mejoramiento de sus viviendas a precios competitivos en el mercado (con esta visión queremos dejar claro que el objetivo es mejorar la calidad de vida de los hogares más vulnerables – no hogares pobres – con productos de calidad y a precios asequibles).

3. Valores

- Pasión por el servicio a nuestros clientes.
- Innovación.
- Ser mejores.

¹⁰ Conceptos de Administración Estratégica Fred R. David. Prentice Hall. Pág. 60.

¹¹ Ídem

- Personas íntegras.
- Respeto por los demás y compromiso por su desarrollo.
- Austeros y sencillos.
- Responsables con nuestra sociedad.

4. Objetivo general

Atender las necesidades de acabados de los hogares de los ciudadanos colombianos con productos competitivos, buscando obtener la mayor rentabilidad. Este Plan Estratégico será de aplicación para los próximos tres (3) años, período comprendido entre los años 2010 al 2012.

5. Objetivos estratégicos

Son objetivos de ColCerámica, los siguientes:

Solidez financiera: desarrollar una compañía rentable, con capacidad de atender sus obligaciones financieras de corto, mediano y largo plazo, que garantice su estabilidad y crecimiento. Para ello, se espera potenciar esta solidez, tomando en consideración lo siguiente:

Tabla 12. Objetivos e indicadores estratégicos de solidez financiera

Objetivos	Metas	Indicadores	1	2	3
Solidez Financiera	Contar con liquidez para atender necesidades de corto plazo 1/.	Margen operacional	6.50%	6.50%	6.50%
	Crecimiento de ingresos de la empresa 1/.	Incremento de las ventas	15%	15%	15%

1/. Con respecto a las ventas totales

Fuente: Elaboración propia

Enfoque cliente: empresa orientada al mercado objetivo, con capacidad de identificar y atender las necesidades del mismo, ofreciendo productos con un importante valor añadido.

Tabla 13. Objetivos, metas e indicadores estratégicos de enfoque al cliente

Objetivos	Metas	Indicadores	1	2	3
Enfoque de cliente	Conocer necesidades del cliente y entregar productos con valor	Estilos de mercado	1	1	1
	Satisfacción del cliente 1/.	Facturación	10%	10%	10%
	Lealtad a la marca y la empresa	Encuestas estructuradas	1	1	1

1/. Con respecto a las ventas totales

Fuente: Elaboración propia

Eficiencia operativa: crear una organización eficiente en todas sus operaciones: que cumpla con los plazos de entrega, que sepa ofrecer una adecuada relación calidad/precio en todos sus productos, con una correcta planificación y control de las actividades de toda la cadena de valor.

Tabla 14. Objetivos, metas e indicadores estratégicos de eficiencia operativa

Objetivos	Metas	Indicadores	1	2	3
Eficiencia Operativa	Optimización de costes	Capacitación de personal	60%	60%	60%
	Innovación de nuevos productos y procesos	Nuevos productos	2	2	2

Fuente: Elaboración propia

Crear un equipo con talento: contar con personal que marque la pauta, que sean líderes en sus funciones, estrategias, inteligentes, que inspiren entusiasmo, optimismo y felicidad, y aporten valor a la empresa.

Tabla 15. Objetivos, metas e indicadores estratégicos para equipos con talento

Objetivos	Metas	Indicadores	1	2	3
Crear un equipo con talento	Capacitación del personal administrativo	Eficacia	100%	100%	100%

Fuente: Elaboración propia

Capítulo V. Generación de estrategias

Tabla 16. Matriz FODA (cruzado)

MATRIZ FODA		FORTALEZAS - F		DEBILIDADES - D	
		1	Estructura funcional integrada identificada con los objetivos de la empresa.	1	No existe política definida para captar nuevos mercados de niveles socioeconómicos más bajos.
	2	Cuenta con centro de distribución de categoría mundial.			
	3	Proceso de Desarrollo de nuevos productos.			
	4	Garantiza calidad y servicios de los productos en el marco de una gestión anticipada de marketing.			
	5	Programas de capacitación para mejorar las habilidades de sus colaboradores.			
	6	Tecnología TPM (cero pérdidas, cero accidentes, cero defectos, cero averías).			
OPORTUNIDADES - O		ESTRATEGIAS FO		ESTRATEGIAS DO	
1	El tema ambiental es considerado importante para Colombia.	1	Satisfacer la demanda del 75% de la población colombiana de la cual gran cantidad pertenece a estratos socioeconómicos bajos. (F2, O3, O4).	1	Evaluar nuevas políticas para captar nuevos mercados, aprovechando el aumento del ingreso per cápita y que el 75% de la población colombiana vive en las ciudades (D1, O3, O4).
2	Crecimiento del sector construcción en 10.1 %.	2	Potenciar los procesos de desarrollo de nuevos productos con nuevas inversiones (F3, O5).		
3	Los estratos socioeconómicos bajos superan el 50% de la población total del país.	3	Promover la demanda de productos aprovechando el incremento del ingreso per capita (F4, O4).		
4	75% de la población colombiana vive en las ciudades.	4	Aprovechar la política de mejora de la competitividad del gobierno para mejorar la tecnología de la empresa (F2, F6, O7).		
5	Aumento del ingreso per cápita.	5	Potenciar los programas de capacitación a fin de aprovechar el crecimiento del sector construcción (F1, F5, O2).		
6	Estabilidad jurídica que garantiza las inversiones nacionales y extranjeras.	6	Relacionar la tecnología de la empresa con respecto al tema ambiental y la responsabilidad social (F2, F6, O1).		
7	Plan estratégico que mejora la competitividad de la empresa.				

AMENAZAS - A		ESTRATEGIAS FA		ESTRATEGIAS DA	
1	Caída de la demanda Interna y Externa.	1	Innovar nuevos productos para hacer frente a la caída de la demanda interna y externa (F3, A1, A2, A5).	1	Promover nuevas políticas comerciales para contrarrestar la caída de la demanda interna y externa (D1, A1).
2	Caída de las importaciones.	2	Optimizar la estructura funcional de la empresa para hacer frente al desempleo y a la caída de la demanda (F1, A1, A5).		
3	Incremento del desempleo.				
4	Mayor déficit fiscal.				
5	Incapacidad institucional para generar grandes obras que aporten competitividad al país.				

Fuente: www.matrizfoda.com

Conclusión

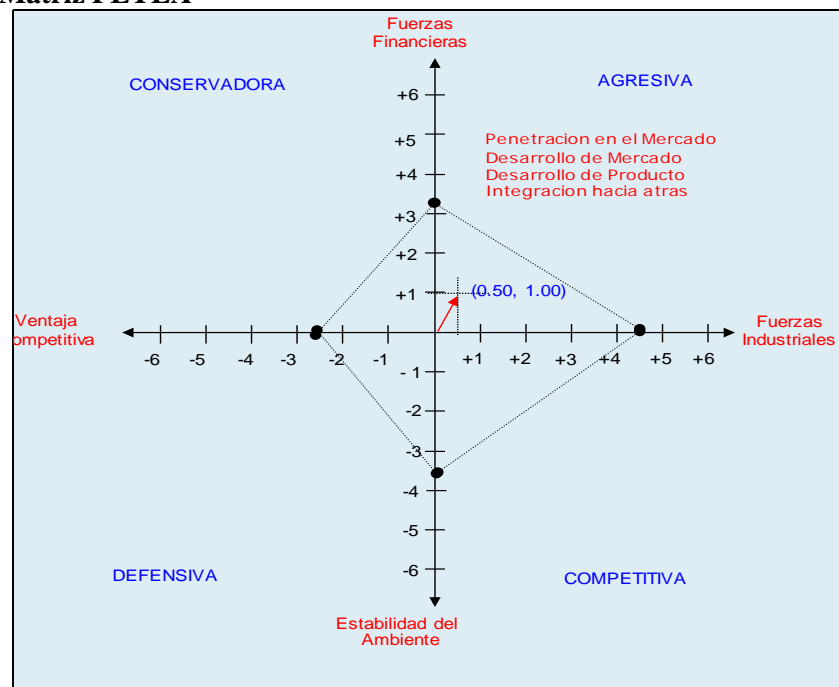
Se propone una estrategia de desarrollo de mercado; en este sentido, Colcerámica debería ingresar a un mercado masivo, constituido principalmente por los sectores económicos menos favorecidos de Colombia.

2. Matriz PEYEA

Permitirá ubicar a la empresa en uno de los cuadrantes de la matriz que nos indicará qué tipo de estrategia (agresiva, conservadora, defensiva o competitiva) es la más adecuada a seguir por la organización (anexo 1).

Los ejes de la matriz PEYEA representan dos dimensiones internas (fortaleza financiera y ventaja competitiva) y dos dimensiones externas (estabilidad ambiental y fortaleza de la industria).

Gráfico 7. Matriz PEYEA



Fuente: Planeación estratégica. Prospective Consulting Team S.C.

Conclusión

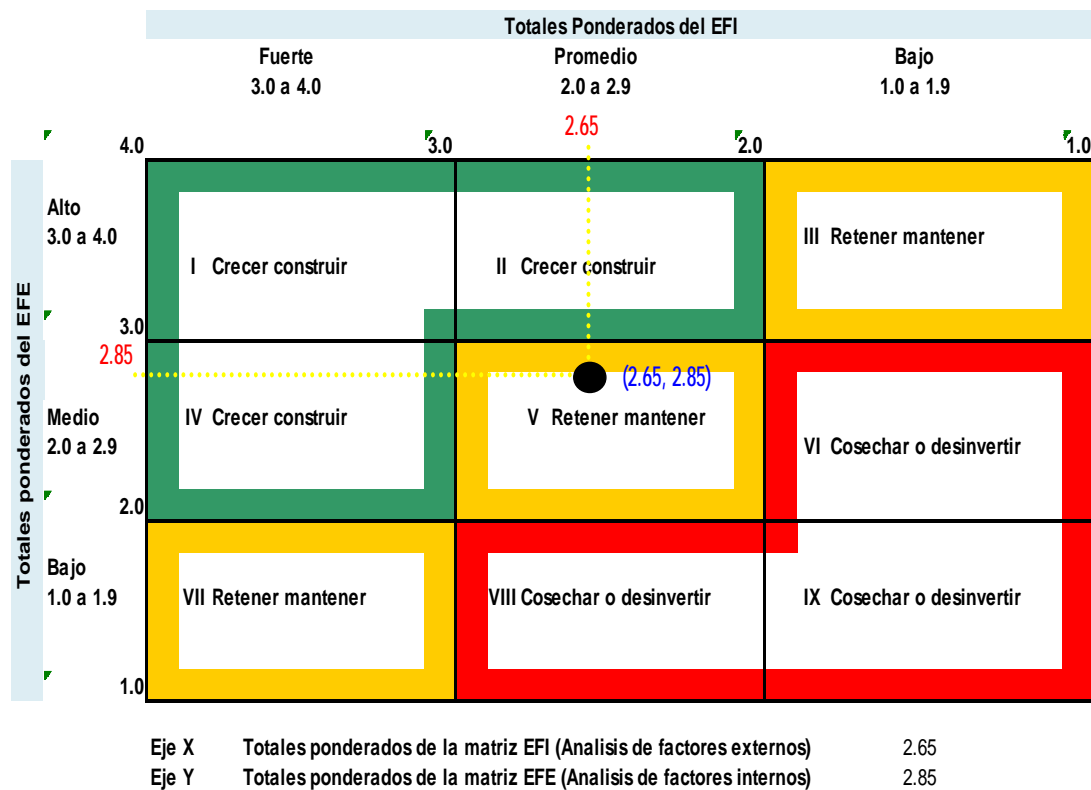
A fin de lograr los objetivos de ampliar el mercado interno a través de la atención de segmentos socioeconómicos menos favorecidos en las principales ciudades de Colombia, esta matriz

recomienda aplicar una estrategia puntual de penetración y desarrollo de mercado, mediante el desarrollo de nuevos productos.

3. Matriz interna – externa

Se basa en dos dimensiones, el valor ponderado del EFI en el eje X y del EFE en el eje Y.

Gráfico 8. Matriz interna – externa



Fuente: Planeación estratégica. Prospective Consulting Team S.C.

Conclusión

Basados en los resultados de las matrices EFI y EFE de 2,65 y 2,85; la combinación ubica el resultado de la actividad principal en el cuadrante V de la Matriz IE, que corresponde a la estrategia de: **Retener y Mantener**; para lo cual se aplicarán las siguientes estrategias:

- Desarrollo de productos.
- Desarrollo de mercado.
- Penetración de mercados.

Conclusión general

Se concluye que para que la empresa pueda atender los nuevos mercados de los niveles socioeconómicos más bajos de la población de Colombia, se deberá desarrollar tres estrategias:

Desarrollo de productos.

Desarrollo de mercados.

Penetración de mercados.

Capítulo VI. Selección de estrategia

1. Planeación estratégica cuantitativa

Tabla 17. Matriz de planeación estratégica cuantitativa – MPEC

FACTORES CLAVE	Ponderación	Penetración de Mercado		Desarrollo de Mercado		Desarrollo de Producto	
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
OPORTUNIDADES							
El tema ambiental es considerado importante para Colombia	0.12	2	0.24	2	0.24	2	0.24
Crecimiento del sector construcción en 10.1%	0.21	1	0.21	1	0.21	1	0.21
Los estratos socio económicos bajos superan el 50% de la población total país	0.24	1	0.24	2	0.48	1	0.24
75% de la población colombiana vive en las ciudades	0.40	3	1.20	3	1.20	3	1.20
Aumento del ingreso per cápita	0.28	2	0.56	2	0.56	2	0.56
Estabilidad jurídica que garantiza las inversiones nacionales y extranjeras	0.30	3	0.90	3	0.90	3	0.90
Plan estratégico que mejora la competitividad de la empresa	0.14	2	0.28	3	0.42	3	0.42
AMENAZAS							
Caída de la demanda interna y externa	0.36	1	0.36	2	0.72	1	0.36
Caída de las importaciones	0.18	2	0.36	2	0.36	2	0.36
Incremento del desempleo	0.30	2	0.60	2	0.60	2	0.60
Mayor déficit fiscal	0.16	1	0.16	1	0.16	1	0.16
Incapacidad institucional no aporta competitividad al país.	0.16	2	0.32	2	0.32	2	0.32
FORTALEZAS							
Estructura funcional integrada identificada con los objetivos de la empresa.	0.30	2	0.60	2	0.60	2	0.60
Cuenta con Centro de Distribución de Categoría Mundial	0.45	2	0.90	2	0.90	2	0.90
Proceso de Desarrollo de Nuevos Productos	0.40	2	0.80	3	1.20	4	1.60
Garantiza calidad y servicios de los productos en el marco de una gestión anticipada de marketing.	0.30	2	0.60	3	0.90	3	0.90
Programas de capacitación para mejorar las habilidades de sus colaboradores	0.30	4	1.20	4	1.20	4	1.20
Tecnología TPM (cero pérdidas, cero accidentes, cero defectos, cero averías)	0.60	4	2.40	4	2.40	4	2.40
DEBILIDADES							
NO existe política definida para captar nuevos mercados de niveles socioeconómicos mas bajos.	0.30	2	0.09	1	0.30	1	0.30
Puntaje de atractividad	5.50		12.02		13.67		13.47

Fuente: Planeación estratégica. Prospective Consulting Team S.C.

Conclusión

En este capítulo se han priorizado las estrategias analizadas. Como resultado del análisis MPEC se tiene que las principales estrategias recaen en el desarrollo de mercado y la penetración de mercado que obtienen 3,16 y 3,05 respectivamente; también registran un importante resultado el desarrollo del producto en el mercado con 2,97. La estrategia debe contemplar estos puntos que son, sin dudar, las que llevarán a que la empresa continúe caminando.

2. Alineamiento de estrategias con los objetivos

Son tres las estrategias específicas que se relacionan directamente con los objetivos específicos generando una relación que permitirán a la empresa Colcerámica, desarrollar mayores ventas y, por ende, mayores ingresos: penetración de mercado, desarrollo de mercado y desarrollo de producto.

Tabla 18. Matriz de alineamiento estratégico con los objetivos

Nº	ESTRATEGIAS ESPECÍFICAS	DESARROLLO DE MERCADO	PENETRACIÓN EN EL MERCADO	DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS	TOTAL
1	Satisfacer la demanda de más del 50% de la población Colombiana de la cual gran cantidad pertenece a estratos socioeconómicos bajos.	X	X	X	3
2	Potenciar los procesos de desarrollo de nuevos productos con nuevas inversiones	X		X	2
3	Promover la demanda de productos, aprovechando el incremento del ingreso per cápita		X		1
4	Aprovechar la política de mejora de la competitividad del gobierno para mejorar la tecnología de la empresa.	X	X		2
5	Potenciar los programas de capacitación a fin de aprovechar el crecimiento del sector construcción.	X		X	2
6	Relacionar la tecnología de la empresa con el respecto al tema ambiental		X		1
7	Innovar nuevos productos para hacer a la caída de la demanda interna y externa.		X	X	2
8	Optimizar la estructura funcional de la empresa para hacer frente al desempleo y a la caída de la demanda.	X		X	2
9	Evaluar nuevas políticas para captar nuevos mercados, aprovechando el aumento del ingreso per cápita y que el 75% de la población colombiana vive en las ciudades.	X		X	2
10	Promover nuevas políticas comerciales para contrarrestar la caída de la demanda interna y externa.	X		X	2

Fuente: David, Fred R. (2003:217). Conceptos de Administración Estratégica. 9ª. Edición. Editorial Prentice Hall. México.

Capítulo VII. Planes funcionales y el plan de responsabilidad social

1. Plan funcional de marketing

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).

No obstante que ColCerámica forma parte de este selecto grupo, la competitividad del sector hace que siempre este pendiente de la evolución del mercado y, con base en ello, genere políticas de marketing que le permita no solo mantener su posición, sino también incrementarla a través de nuevos productos y programas dirigidos a sectores emergentes de la sociedad colombiana.

1.1 Objetivos de marketing

- Incrementar el nivel de venta de la empresa durante los próximos tres años en 5, 7, y 10% del nivel de ventas totales.
- Ampliar la participación de la empresa en el mercado objetivo en un 5% anual, desarrollando y ofreciendo productos innovadores.

Acciones

- Capacitación continua del personal de ventas, para lo cual se buscará realizar alianzas estratégicas con instituciones líderes de la educación en Colombia.
- Mejorar el servicio al cliente, identificando mediante encuestas, lo que necesita.
- Efectuar campañas publicitarias de gran impacto en los consumidores, focalizando la distribución de publicidad escrita en las zonas del mercado objetivo.
- Abrir canales de distribución en los nuevos segmentos del mercado objetivo, con la finalidad de dar a conocer los productos. Para ello, podría utilizarse y mejorar la infraestructura con que cuentan las organizaciones vecinales.

1.2 Mix de marketing

Precio (valor ofrecido)

En este caso, se ha previsto ofrecer un precio justo y competitivo por los productos ofrecidos por la empresa, dado los segmentos socioeconómicos que se pretende atender (segmento de menores ingresos).

Plaza (acceso)

En este aspecto, como ya sea mencionado anteriormente, se tiene previsto acceder al mercado objetivo a través de las mismas organizaciones comunitarias de las zonas donde se piensa comercializar los productos, involucrándose para ello, a las potenciales vendedoras que son las amas de casa.

Producto (soluciones para el cliente)

El o los “productos” buscan brindar soluciones integrales para las necesidades de las familias de bajos recursos económicos, no obstante ello, con la finalidad de impulsar las ventas iniciales se ha considerado evaluar la posibilidad de brindar financiamiento a las mencionadas familias, a fin de facilitar el acceso a nuestros productos.

Promoción (educación del cliente o consumidor)

Se ha previsto, como herramienta de apoyo publicitario para las amas de casa vendedoras, publicidad impresa que les permita llevar con mayor facilidad el mensaje de la empresa. Igualmente, se potenciará la estrategia publicitaria de boca a boca.

Tabla 19. Presupuesto para el plan funcional de marketing (en miles de pesos colombianos)

PRESUPUESTO			
Acciones	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Capacitación del personal de ventas	6,000,000.00	4,500,000.00	8,500,000.00
Mejorar el servicio al cliente	2,549,000.00	3,793,000.00	11,659,000.00
Efectuar Campañas publicitarias de de gran impacto en los consumidores	7,000,000.00	12,500,000.00	13,500,000.00
Aperturar nuevos canales de distribución en los nuevos segmentos del mercado objetivo	7,500,000.00	12,500,000.00	15,000,000.00
	23,049,000.00	33,293,000.00	48,659,000.00

Fuente: Elaboración propia

2. Plan funcional de operaciones

Objetivos de operaciones

Los objetivos de las operaciones de la empresa se centran en lograr el desarrollo de un nuevo mercado basado en la oferta de productos innovadores con la mejor relación de calidad/precio, en los sectores económicos emergentes y de menores recursos.

Para ello, se busca:

- Mejorar en un 50% anual, la calidad de atención de los colaboradores para con los clientes, en los centros de distribución de venta directa.
- Desarrollar y diversificar nuevos productos, innovando anualmente dos productos.
- Mejorar los tiempos de entrega de los productos a los canales de distribución, desde el primer año, en un 50% terminando al cuarto año en una mejora del 80%.

Tabla 20. Objetivos metas e indicadores estratégicos funcionales de operaciones

Objetivos	Metas	Indicadores	1	2	3
Eficiencia Operativa	Innovación de nuevos productos y procesos	Nuevos productos desarrollados	2	2	2
	Tiempos de entrega	Porcentaje que significó atender dentro de los días de compra	50%	60%	70%
	Mejorar la calidad de servicio al cliente	Cantidad de solicitudes de reclamo	50%	60%	70%

Fuente: Elaboración propia

Acciones

- Potenciar alianzas estratégicas con nuevos distribuidores que ayuden a fortalecer las actividades de la empresa.
- Brindar capacitación continua a las personas encargadas de operaciones productivas de la empresa en pro de lograr una mayor competitividad de su trabajo.
- Implementar un sistema centralizado de llamadas, utilizando el *packaging*, como vehículo de promoción.

Tabla 21. Presupuesto para el plan funcional de operaciones (en miles de pesos colombianos)

PRESUPUESTO			
Acciones	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Implementar sistema centralizado de llamadas, utilizando el packing como vehículo de promoción	25,500,000.00	25,500,000.00	10,000,000.00
Brindar capacitación continua a las personas encargadas de operaciones productivas de la	10,500,000.00	10,500,000.00	18,000,000.00
Potenciar alianzas estratégicas con nuevos distribuidores.	27,500,000.00	27,500,000.00	35,500,000.00
	63,500,000.00	63,500,000.00	63,500,000.00

Fuente: Elaboración propia

* Con relación a la implementación del sistema centralizado de llamadas, es preciso señalar que el precio de implementación del mismo incluye su adquisición.

3. Plan funcional de recursos humanos

ColCerámica se distingue por su alto sentido de apoyo a sus colaboradores, esto se comprueba con el clima laboral existente en la organización donde se tiene por cultura considerar al trabajador como persona antes que como medio de producción.

Objetivos de recursos humanos

- Continuar con el mejoramiento de la cultura interna y del clima laboral de la empresa.
- Aplicar políticas de valorización de los trabajadores.
- Mejorar el desempeño laboral de los trabajadores.

Tabla 22. Objetivos, metas e indicadores estratégicos de recursos humanos

Objetivos	Metas	Indicadores	1	2	3
Crear un equipo con talento	Continuar el mejoramiento de la cultura interna de la empresa	Aplicación del coaching	4	4	4
	Aplicar política de valorización de los trabajadores	Premios (diplomas y recursos monetarios)	1	1	1
	Mejorar el desempeño laboral de los trabajadores	Capacitación en temas funcionales	2	2	2

Fuente: Elaboración propia

Acciones estratégicas

- Capacitación continua de todos los trabajadores.
- Establecer un premio anual de reconocimiento para el mejor trabajador de la empresa.

- Generar un buen ambiente de trabajo, sea en infraestructura, equipo y relación entre trabajadores (eventos, pasatiempos, actividades en equipo)

Tabla 23. Presupuesto para el plan de recursos humanos (en miles de pesos colombianos)

PRESUPUESTO			
Acciones	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Generar un buen ambiente de trabajo sea en infraestructura, equipo y relación entre trabajadores	10,000,000.00		
Establecer un premio anual de reconocimiento para el mejor trabajador de la empresa.	5,000,000.00	5,000,000.00	5,000,000.00
Implementar capacitación y retención del talento.	3,333,000.00	3,333,000.00	3,333,000.00
Capacitación continua de los trabajadores		10,000,000.00	10,000,000.00
	18,333,000.00	18,333,000.00	18,333,000.00

Fuente: Elaboración propia

4. Plan de responsabilidad social empresarial

Público objetivo (*stakeholders*)

Primarios

Accionistas; a través de sus operaciones, la empresa busca optimizar los beneficios económicos de sus accionistas, a fin de estimularlos a que continúen invirtiendo en la empresa y en el país, creando mayores puestos de trabajo, contribuyendo con mayores impuestos al Estado y generando mayores divisas.

Trabajadores administrativos y operarios; en la empresa se busca desarrollar el talento, la protección de la salud y el mejoramiento de las condiciones laborales del colaborador, aportando a su crecimiento personal y profesional. Asimismo, ColCerámica brinda a sus colaboradores beneficios extralegales tales como educación primaria, secundaria y superior, propia y de sus hijos, así como seguros médicos y créditos para vivienda, entre otros.

De otro lado, considerando el aporte que el conocimiento efectúa a las competencias de los colaboradores, la empresa capacita y diseña programas encaminados a fortalecer las habilidades de estos trabajadores, para hacerlos personas altamente calificadas en el desempeño de sus labores.

Secundarios

Clientes y proveedores; la empresa busca establecer una relación fuerte de confianza con sus clientes, de tal forma que garanticen productos y servicios de calidad que contribuyan con la promesa de mejorar la vida de los consumidores. De igual forma, busca contar con proveedores que suministren bienes y servicios de calidad con precios adecuados, que además de cumplir con la ley, brinden un trato justo a sus colaboradores y estén comprometidos con la protección del medioambiente.

Población del ámbito de influencia; para ColCerámica, el desarrollo de la empresa está relacionada con el desarrollo sostenible de la sociedad en términos económicos, ambientales y sociales. En ese sentido, la empresa busca establecer relaciones duraderas con las comunidades de influencia y en desarrollar iniciativas que contribuyan al mejoramiento de la calidad de vida.

En ese marco, ha desarrollado el “Club amigos del agua”, un programa que busca incentivar la preservación y el uso racional del recurso entre 9.900 niños y sus respectivas familias. Para ello, utiliza tres componentes principales: capacitación a profesores y la entrega de materiales necesarios; trabajo de campo de parte de maestros y estudiantes, y las juntas directivas del club, integradas por niños de cada colegio.

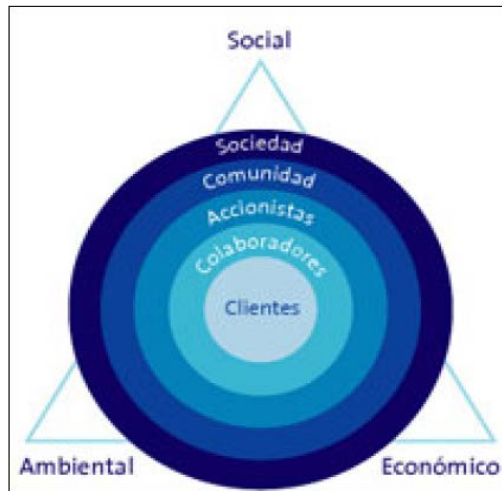
Asimismo, ha establecido el programa Palabrarío, cuyo objetivo es desarrollar un modelo que permita mejorar las competencias en lectura y escritura de maestros y estudiantes de preescolar a tercer grado.

4.1 Enfoque de responsabilidad social

El plan de responsabilidad social de la empresa es el compromiso que tiene la organización de orientarse por el mejoramiento de la calidad de vida de sus colaboradores y familias, de comunidades vecinas, clientes, proveedores y del medioambiente, a través de iniciativas que propendan por el desarrollo sostenible como elemento fundamental de su planteamiento estratégico. La RSE se caracteriza por:

- Estar enmarcada dentro de la estrategia del negocio.
- Ser guiada por una estrategia de desarrollo sostenible.
- Estar enfocada en nuestros grupos de interés (*Stakeholders*)

Gráfico 9. Responsabilidad social empresarial



Fuente: Elaboración propia

Objetivos estratégicos de responsabilidad social

- Contribuir a mejorar las competencias en lectura y escritura de maestros y estudiantes desde preescolar a tercer grado.
- Educar a los niños acerca de cómo preservar este recurso natural a partir de crear conciencia, educar y promover, tanto en los niños como en sus familias, la importancia sobre el cuidado, respeto y uso racional del agua.

Tabla 24. Objetivos metas e indicadores estratégicos de responsabilidad social

Objetivos	Metas	Indicadores	1	2	3
Responsabilidad Social	Contribuir a mejorar las competencias en lectura y escritura de maestros y estudiantes de pre-escolar a 3er grado	Número de niños que leen y escriben mejor	10%	20%	30%
	Educación a niños y niñas de cómo preservar este recurso natural a partir de crear conciencia, educar y promover tanto en los niños como en sus familias la importancia del cuidado y respeto y uso racional del agua	Reducción de los niveles de desperdicio del agua	10%	10%	10%

Fuente: Elaboración propia

Acciones

- Implementar el programa Palabrario.
- Fortalecimiento del programa “Club de amigos del agua”.

Tabla 25. Presupuesto para objetivos de responsabilidad social (en miles de pesos colombianos)

PRESUPUESTO			
Acciones	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Implementar el programa Palabrarío	45,000,000.00	45,000,000.00	45,000,000.00
Fortalecimiento del programa Club de amigos del agua	35,000,000.00	35,000,000.00	35,000,000.00
	80,000,000.00	80,000,000.00	80,000,000.00

Fuente: Elaboración propia

Se proyecta que la inversión en estos programas asciende a la suma de 547 millones de pesos y 127 millones respectivamente, siendo los beneficiados en el primer caso, la cantidad de 3925 personas y la comunidad local donde tiene sus operaciones la organización.

5. Plan funcional de finanzas y evaluación financiera, presupuesto, análisis de flujo descontado marginal, VAN y TIR

El área Financiera evaluará las estrategias planteadas y asignará los recursos necesarios para realizar los objetivos mediante fuentes de financiamiento propias o externas. De ese modo, se fortalecerá la posición financiera y se generará mayor valor para la compañía con inversiones nuevas y actuales.

Situación actual

Se realiza el análisis de la situación financiera actual de ColCerámica S.A. poniendo énfasis en el crecimiento de las ventas en los últimos cuatro períodos (2006-2009), la composición y estructura del capital y los principales ratios financieros y económicos de la empresa como la liquidez corriente, ROE, ROA, EBITDA, etc., que llevarán a cumplir con los objetivos del área en función a la realización de las estrategias propuestas.

Tabla 26. Situación financiera de ColCerámica

PRESUPUESTO				
	2006	2007	2008	2009
Ventas	789,003,000.00	882,177,000.00	878,153,000.00	898,143,000.00
Crecimiento de ventas		11.81	-0.46	2.28
Utilidad Neta/Ventas	1.53	1.40	-0.26	2.17
EBITDA/Ventas	1.53	0.83	-0.56	3.88
Utilidad Neta/Patrimonio (ROE)	0.04	0.03	-0.64	5.49
Utilidad Neta/Activos totales (ROA)	1.62	0.02	-0.26	2.04
Pasivo total/Patrimonio	138.88	113.81	142.82	152.16

Fuente: Elaboración propia.

Objetivo general

Gestionar y administrar de forma eficiente los recursos financieros de la empresa con el fin de maximizar el valor actual neto en forma sostenible.

Objetivos específicos

A continuación se detallan los objetivos específicos del área Financiera.

- Alcanzar un ROE del 5.5% como mínimo anual en los próximos tres años.
- Alcanzar un ROA no menor de 2.10% anual en los próximos tres años..

Supuestos

- Se realizará un análisis de los flujos de caja, comparando los resultados con la aplicación de las estrategias propuestas en los distintos planes funcionales y sin la aplicación de estas.
- Se toma como año base (“año cero”) el cierre del 2009.
- Se realizan las proyecciones a tres años: 2010, 2011 y 2012.
- Todos los montos son en pesos colombianos.
- El impuesto a la renta anual es de 25%¹² en promedio.

Inversión

La inversión comprende el costo de las principales acciones sugeridas para la implementación de las estrategias propuestas, que se realizarán durante el período 2010-2012.

Tabla 27. Inversión (En miles de pesos colombianos)

Plan de Inversión por estrategia y Consolidado				
Presupuesto en miles de pesos	2010	2011	2012	
Tipo	Valor Total	Valor Total	Valor Total	Total
Gastos de Marketing SBI Colombia	23,049	33,293	48,659	105,000
Gastos de Operaciones SBI	63,500	63,500	63,500	190,500
Gastos RR.HH. Capacitaciones SBI	18,333	18,333	18,333	55,000
Responsabilidad Social	80,000	80,000	80,000	240,000
	En Miles de Pesos			590,500

Estructura de Financiamiento	
Aporte Propio (55%)	324,775
Financiamiento Bancario (45%)	265,725
En Miles de Pesos	590,500

Fuente: Elaboración propia.

¹² Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales.

Tasa de descuento

A fin de evaluar la viabilidad económica de las estrategias propuestas, es necesario descontar los flujos de caja económicos proyectados a una tasa de descuento. Para tal efecto, en el Anexo N°1 mostramos el cálculo del COK (costo de capital) y el WACC (costo del capital promedio ponderado). Resulta importante precisar que las variables utilizadas para el cálculo de la tasa de descuento corresponden al mercado americano debido a la disponibilidad y calidad de la información e incorporan el costo de financiamiento real, el riesgo país y la tasa impositiva promedio de Colombia.

Tabla 28. Cálculo del COK y WACC para Colcerámica

Indicadores	
Tasa de Libre Riesgo *	1.539
Rentabilidad Promedio del mercado 1/.	15.54
Factor Beta	0.65
Tasa Efectiva Anual 2/.	4%
Impuestos 3/.	25%

Fuentes:

* Bono de Estados Unidos a 5 años.

1/. www.proexport.com.co

2/. Banco de la República. Banco Central de Colombia.

3/. Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales. <http://www.dian.gov.co/>

COK	13.32
WACC	8.00

Fuente: Elaboración propia.

Estrategia y evaluación financiera

La estrategia financiera consiste en maximizar el valor de la compañía a través del uso eficiente de los recursos financieros. Para ello evaluaremos si es viable y rentable la implementación de los planes propuestos por las distintas áreas en términos de creación de valor. A continuación presentamos la comparación de los flujos de caja económicos sobre la base de dos escenarios:

Escenario 1: Flujo de caja económico y financiero sin aplicación de las estrategias propuestas.

Tabla 29. Flujo de caja económico y financiero sin estrategia

En millones de Pesos Colombianos			
Concepto	2010	2011	2012
Ventas	889,557.56	917,569.56	945,581.56
Ingreso por ventas todo concepto	889,557.56	917,569.56	945,581.56
Conceptos totales	559,531.71	577,151.25	594,770.80
(-) Costos de Ventas	559,531.71	577,151.25	594,770.80
Utilidad Bruta	330,025.85	340,418.31	350,810.76
Gastos de Operaciones (Administrac. y ventas)	301,663.82	310,963.81	320,263.79
Utilidad Operativa	28,362.03	29,454.50	30,546.97
Impuestos	9,643.09	10,014.53	10,385.97
Resultado antes de Impuestos	18,718.94	19,439.97	20,161.00
Flujo de Caja Económico	18,718.94	19,439.97	20,161.00
Ingresos Financieros			
Gastos Financieros 5/.	195.00	195.00	195.00
Flujo de Caja Financiero	18,523.94	19,244.97	19,966.00

5/. Para efectos de proyección se han tomado como referencia los gastos financieros del año 2008, que se tienen que pagar hasta finalizar el periodo de proyección

Fuente: Elaboración propia

Escenario 2: Flujo de caja económico y financiero con aplicación de las estrategias propuestas.

Tabla 30. Flujo de caja económico con estrategia

FLUJO DE CAJA ECONÓMICO					
En miles de Pesos colombianos					
Concepto	2009	2009	2010	2011	2012
Inversión		184,882	195,126	210,492	-
Acciones de marketing		23,049	33,293	48,659	
Acciones de operaciones		63,500	63,500	63,500	
Acciones de Recursos Humanos		18,333	18,333	18,333	
Acciones de Responsabilidad Social		80,000	80,000	80,000	
Ventas	898,143.00		943,050.15	1,009,063.66	1,109,970.03
Ingreso por ventas todo concepto	898,143.00		943,050.15	1,009,063.66	1,109,970.03
Costo de Ventas	431,108.64		452,664.07	484,350.56	532,785.61
(-) Costos de Ventas	431,108.64		452,664.07	484,350.56	532,785.61
Utilidad Bruta	62,870.01		490,386.08	524,713.10	577,184.41
Gastos de Operaciones (Administrac. y ventas)	62,870.01		66,013.51	70,634.46	77,697.90
Utilidad Operativa	368,238.63		424,372.57	454,078.65	499,486.51
Impuestos	92,059.66		106,093.14	113,519.66	124,871.63
Utilidad Neta	276,178.97		318,279.43	340,558.99	374,614.88
Inversión		184,882.11	195,126.02	210,491.87	-
Flujo de Caja Económico	276,178.97	-184,882.11	123,153.41	130,067.12	374,614.88
		-184,882.11	123,153.41	130,067.12	374,614.88
			1.08	1.1664	1.259712
		-184,882.11	114,030.93	111,511.59	297,381.37
Fuente: Elaboración propia			VANE	338,041.78	
			TIRE	61%	

Los resultados del flujo de caja económico reflejan que la implantación de las estrategias propuestas generará valor para el negocio, al obtenerse un VAN positivo, al igual que una TIR superior al COK.

Tabla 31. Flujo de caja financiero con estrategias

FLUJO DE CAJA FINANCIERO				
En miles de Pesos colombianos				
Concepto		2010	2011	2012
Inversión	184,882	195,126	210,492	-
Acciones de marketing	23,049	33,293	48,659	
Acciones de operaciones	63,500	63,500	63,500	
Acciones de Recursos Humanos	18,333	18,333	18,333	
Acciones de Responsabilidad Social	80,000	80,000	80,000	
Ventas		943,050.15	1,009,063.66	1,109,970.03
Ingreso por ventas todo concepto		943,050.15	1,009,063.66	1,109,970.03
Costo de Ventas		452,664.07	484,350.56	532,785.61
(-) Costos de Ventas		452,664.07	484,350.56	532,785.61
Utilidad Bruta		490,386.08	524,713.10	577,184.41
Gastos de Operaciones (Administrac. y ventas)		66,013.51	70,634.46	77,697.90
Utilidad Operativa		424,372.57	454,078.65	499,486.51
Ingresos Financieros				
Gastos Financieros 5/		63,774.00	61,648.20	59,522.40
Resultado Financiero		360,598.57	392,430.45	439,964.11
Impuestos		90,149.64	98,107.61	109,991.03
Utilidad Neta		270,448.93	294,322.84	329,973.08
Inversión	184,882.11	195,126.02	210,491.87	-
Deuda	83,196.95			
Amortización del principal		25,627.45	27,677.65	29,891.86
FLUJO DE CAJA FINANCIERO	-101,685.16	49,695.46	56,153.32	300,081.23
	-101,685.16			
	-101,685.16	49,695.46	56,153.32	300,081.23
		VANF	304,244.85	
		TIRF	76%	

5/. Para efectos de proyección se han tomado como referencia los gastos financieros del año 2008, que se tienen que pagar hasta finalizar el período de proyección

Fuente: Elaboración propia

Los indicadores del flujo de caja financiero generan un ligero mayor valor para el accionista mediante el uso de la deuda financiera, siendo el VAN y TIR financieros aceptables para la inversión.

Análisis de sensibilidad

A continuación presentamos un análisis de sensibilidad sobre las ventas, con la finalidad de determinar el impacto económico de tener diferentes ingresos sobre el escenario base planteado (crecimiento del 5% 7% 9% y 10% en ventas).

Análisis de sensibilidad

Una disminución de las ventas en 10%

Tabla 32. Análisis de sensibilidad con una disminución de las ventas en 10%

INDICADORES FINANCIEROS DE LA ESTRATEGIA PROPUESTA	
TIRE	45%
TIRF	49%
VANE	249,636
VANF	200,900
WACC (Financiero)	8
COK (económico)	13.32

Fuente: Elaboración propia

Un incremento de las ventas en 10%

Tabla 33. Análisis de sensibilidad con un incremento de las ventas en 10%

INDICADORES FINANCIEROS DE LA ESTRATEGIA PROPUESTA	
TIRE	77%
TIRF	104%
VANE	426,448
VANF	407,590
WACC (Financiero)	8
COK (económico)	13.32

Fuente: Elaboración propia

En este análisis podemos observar que tanto con una disminución de las ventas del 10% como con un incremento de las mismas en un 10%, aplicando la estrategia planteada se muestra resultados positivos. El incremento de las ventas indicado supone una considerable mejora en los resultados del VAN y la TIR (mostrados en los cuadro anteriores) tanto para el flujo económico y flujo financiero a pesar de considerar escenarios de ventas conservadores (crecimiento en ventas del 10%).

Capítulo VIII. Evaluación y control de la estrategia

1 Mapa estratégico (BSC)

1.1 Perspectiva de control

Como en toda industria, las actividades del sector deben ser medidas tomando como base los objetivos que se quieren lograr y el grado de cumplimiento de las tareas establecidas, para lograr con ello la materialización de la misión y la visión de la empresa. Esta medición debe ser aplicada a todos los niveles de la cadena productiva para detectar errores, minimizar riesgos y mejorar constantemente los estándares de calidad, a fin de competir eficazmente en el mercado y maximizar las utilidades de la organización y su crecimiento.

Para empezar, se identificarán aquellas variables que son claves en la gestión de toda organización y que son primordiales para poder tener una visión exacta y actualizada de la marcha del negocio. Para ello, se utilizará el tablero de control, que es una herramienta que corrobora el desempeño en el cumplimiento de las metas y objetivos establecidos desde cuatro perspectivas: (a) la perspectiva financiera; (b) la perspectiva de los clientes; (c) la de los procesos, y (d) la de las personas. Estas categorías de negocio abarcan la mayoría de actividades necesarias para una buena marcha de la empresa, y ayudan a medir los resultados.

Aprendizaje interno

El eje de toda organización es el recurso humano. ColCerámica no es la excepción. Está demostrada la importancia de un personal motivado con la productividad. Por ello, es importante concretar acuerdos dentro de la empresa, desarrollar los canales de comunicación necesarios, así como una toma de decisiones colectiva que permita desarrollar un buen ambiente de trabajo donde se escuche las sugerencias e inquietudes de las personas de los eslabones más bajos de la cadena, las que precisamente contribuyen con ideas novedosas a la mejora de los procesos. Actualmente, ColCerámica considera al recurso humano como el activo más importante dentro de la organización, mantiene una ventaja frente a sus competidores, ya que justamente son las personas las que inducen o propician el éxito de la empresa.

El grado de satisfacción del capital humano es un factor primordial en toda organización. Por ello, esta herramienta permitirá establecer indicadores que propiciarán actividades de

motivación al personal, que incluye una capacitación constante y el establecimiento de la cultura organizacional.

Partiendo de esta premisa, se han identificado diferentes variables de control dentro del tablero, a fin de medir el grado de motivación y aprendizaje del personal de la organización, así como el desarrollo de sus competencias.

Procesos

Dado que existen muchas variables por mejorar para hacer más eficiente el proceso de transformación en sus diferentes etapas, es necesario establecer índices de medición que permitan mejorar la capacidad de atención de la demanda según sus exigencias en cuanto a variedades y cantidad.

A fin de ser la empresa líder en el mercado, es necesario que se establezca una planificación de los procesos que permita mejorar el rendimiento de la producción y su comercialización. Esto parte desde el diseño de los productos, el uso de materia prima de calidad, el proceso de manufactura de los productos, hasta el transporte y su comercialización. Para lograrlo, es necesaria la capacitación en cada una de las actividades, así como el uso de tecnología que permita mejorar la producción en serie y conservar la calidad del producto.

En ese sentido, se incluyen, dentro del tablero de control, variables que se deben medir, entre ellos, el grado de innovación y diversificación, que se incluyen en el proceso productivo. Esta medición permitirá evaluar el grado de avance en la optimización del proceso de elaboración de los productos de revestimientos, baldosas y griferías. Con estos resultados se podrán efectuar mejoras a la producción que incluyan la automatización de procesos, eliminación de tareas innecesarias y una adecuada asignación de recursos.

Clientes

De la calidad de los productos que se deben elaborar depende la satisfacción del cliente, y ello es la base para mantener, en el tiempo, un buen posicionamiento en el mercado. Para incrementar el volumen de las ventas se requiere consolidar el posicionamiento de la empresa en el mercado, desarrollando productos de calidad que satisfagan las necesidades de los clientes a un precio óptimo. Permitirá identificar las características que los clientes identifican como necesarias y diferenciadoras en los productos, logrando un mejor posicionamiento de la marca en la mente de los consumidores, lo que conllevará a diseñar campañas de marketing basados en

el grado de satisfacción de los clientes.

Financiera

Dentro de esta perspectiva se han considerado variables inherentes a la rentabilidad del negocio, su crecimiento en el mercado y su posicionamiento en el mismo, lo cual se expresa en la valorización de la compañía, basada en la optimización del proceso productivo.

El fin de esta medición es evaluar el incremento de los ingresos por ventas de los productos de la empresa, mejorando costos de producción y minimizando las pérdidas.

Gráfico 10. Mapa estratégico



Fuente: [El Balanced Scorecard](#). Por Robert S. Kaplan y David P. Norton

2 Definición de Iniciativas e indicadores propuestos

Tabla 34. Balance Scorecard

PERSPECTIVA	OBJETIVOS DE CORTO PLAZO	U.M.	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	PERIODO DE REVISIÓN
Financiera	Incrementar a partir del 2010 la producción de baldosas en un 5% en forma anual.	Incremento de la producción	Trimestral	Anual
	Incrementar los niveles de inversión productiva	Incremento de la inversión	Semestral	Anual
	Invertir en la mejora de la distribución de productos			
Cliente	Firma de alianzas estratégicas para incrementar las ventas de la empresa	Cantidad de alianzas	Semestral	Anual
	Realizar estudios de mercado que permitan identificar necesidades de nuevos productos	Estudios de mercado realizado	Semestral	Anual
Proceso interno	Innovación y producción de nuevos productos que satisfagan necesidades de los clientes de mercado objetivo	Cantidad de nuevos productos	Semestral	Anual
Aprendizaje y Crecimiento	Canales de comunicación directa	Reuniones conjuntas	Anual	Anual
	Capacitación de colaboradores para lograr una mayor productividad	Incrementos de horas de capacitación	Anual	Anual

Fuente: Elaboración propia

Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

1. ColCerámica es una unidad de negocios de la Organización Corona S.A., dedicada a la fabricación y comercialización de productos que conforman soluciones integrales para baños, cocinas y revestimientos para hogares; cuenta con ocho plantas de producción ubicadas en los departamentos de Cundinamarca y Antioquia en Colombia y dos en Estados Unidos. Emplean tecnología de punta y cumplen con los más altos estándares de calidad para ofrecer a sus clientes y consumidores los mejores productos para el mejoramiento para hogar.
2. Actualmente, en el marco de un entorno económico interno y externo no muy favorable para el crecimiento de la empresa, los directivos han venido evaluando nuevas alternativas de mercados donde vender sus productos y que permitan a la empresa ampliar su participación en el mercado. En ese sentido, han considerado atender los niveles socioeconómicos más bajos de la población colombiana, que en un número importante de hogares, se localizan en las principales ciudades del país.
3. Para lograr ese objetivo, han desarrollado un Plan Estratégico que los lleva a incluir en su cadena de valor, a los beneficiarios del nuevo mercado atender, como son las amas de casa de los barrios vecinales, por ser las que disponen de más tiempo y que tienen más llegada a los segmentos de mercado objetivo.
4. Para poder incrementar las ventas de la empresa y hacerla más rentable, se han identificado tres estrategias; penetración de mercado, desarrollo de mercado y desarrollo de producto, para lo cual se han establecido, a la vez, estrategias funcionales específicas (financieras, de marketing, de procesos, de responsabilidad social y financieras).

Recomendaciones

De acuerdo con las conclusiones presentadas anteriormente, y a las estrategias planteadas a lo largo del presente trabajo, se recomienda lo siguiente:

Aplicar el presente planeamiento estratégico, a fin de incrementar la participación de la empresa en el mercado objetivo.

Potenciar la participación de las amas de casa en la cadena de valor de la empresa, a fin de garantizar los objetivos de ventas y rentabilidad de la empresa.

Aplicar las estrategias identificadas, invirtiendo en la capacitación de los colaboradores y en la innovación de nuevos productos, así como en la firmas de alianzas estratégicas que le permitan a la empresa penetrar, en el menor tiempo posible, en los nuevos segmentos de mercado objetivos (de bajos niveles socioeconómicos).

Fortalecer la inversión en responsabilidad social de la empresa, a fin de mostrar al mercado y al país en general que ColCerámica es una empresa convencida de que el crecimiento de la empresa siempre debe estar asociado con la mejora de la calidad de vida de la gente de su entorno.

Bibliografía

Ministerio de Comercio Industria y Turismo (2012). “ABC del Tratado de Libre Comercio entre Colombia y Estados Unidos”. [en línea]. *Ministerio de Comercio Industria y Turismo* 6/09/2011 [Consultado 25 de agosto de 2012]. <http://www.mincit.gov.co/publicaciones.php?id=637>

Álvarez Torres, Martín G. (2006). *Manual de Planeación Estratégica*. México: Panorama Editorial S.A.

Amézquita, Pascual. “El Sector financiero y el TLC”. *Universidad Sergio Arboleda*. [fecha de consulta]. http://www.usergioarboleda.edu.co/tlc/tlc_mercadocapitales.htm

Balance Sector Industrial 2011 [en línea]. Bogotá D.C: Departamento Nacional de Planeación, diciembre 2011 [Consultado 11 de Agosto de 2012]. p.27-70.

Beneficios del TLC entre Colombia y Estados Unidos [en línea]. Portafolio.co, 2011 [Consultado 23 de febrero de 2012]. Disponible en internet:

Berenstein, M. (2009, 11 de noviembre). Las 5 fuerzas de una industria.

Boletín Censo General 2005: Perfil Cali Valle del Cauca. [en línea]. Bogotá D.C:

Boletín de Prensa: Encuesta Nacional de Calidad de Vida 2011. [en línea]. Bogotá D.C: DANE, 17 de abril de 2012 [Consultado 28 de Julio de 2012]. Disponible en Internet:

Boletín de Prensa: Encuesta Nacional de Calidad de Vida 2011. [en línea]. Bogotá D.C: DANE, 17 de abril de 2012 [Consultado 28 de Julio de 2012]. Disponible en Internet:

Cámara Colombiana de Infraestructura Revista de Infraestructura y Desarrollo No. 47. [en línea]. Bogotá D.C: Mayo – Junio 2012. [Consultado 25 de Agosto de 2012]. Disponible en internet: <http://www.infraestructura.org.co/revista.php> DESS, Gregory G; LUMPKIN, G. Tom y EISNER, Alan B. *Administración Estratégica textos y casos*. 5 ed. México: Mc Graw Hill, 2011, p.9-44

D’Alessio, F. (2008). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. México D. F., México: Pearson.

DANE, 14 de Septiembre de 2010 [Consultado 28 de Julio de 2012]. Disponible en internet:
http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones_vida/calidad_vida/Boletin_Prensa_ECV_2011.pdf Pág. 30-32

EYES, Octavio. Planeación Estratégica para Alta Dirección. Palibrio, 2012, 176p.

http://www.dane.gov.co/files/censo2005/PERFIL_PDF_CG2005/76001T7T000.PDF Pág. 3

http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones_vida/calidad_vida/Boletin_Prensa_ECV_2011.pdf Pág. 15

http://www.dnp.gov.co/LinkClick.aspx?fileticket=v7DGHcI_gbw%3D&tabid=1436

<http://www.emprendedoresnews.com/liderazgo/las-5-fuerzas-de-una-industria.html>

<http://www.portafolio.co/negocios/beneficios-del-tlc-colombia-y-estados-unidos>.

http://www.usergioarboleda.edu.co/tlc/tlc_mercadocapitales.htm

<https://www.mincomercio.gov.co/publicaciones.php?id=637>

Ivancevich, J. M., Lorenzi, P., Skinner, S. J. y Crosby P. B. (1997). Gestión. Calidad y competitividad (1st ed.). Madrid, España: McGraw – Hill Interamericana

Porter, M. (1990). The competitive advantage of nations. New York: The Free Press.

Porter, M. (2000). Ventaja competitiva. México D.F: Cecsca

Porter, M. (2009). Ser Competitivo. Barcelona, España: Deusto.

RUBIO, Luis y BAZ, Verónica. El poder de la competitividad. México: FCE, CIDAC, 2005, p.25 – 28.

SERNA GOMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica. 10ª edición. Bogotá, D.C.:3R Editores, 2008. p.74.

Anexos

Anexo 1. Posición estratégica de la evaluación de la acción

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	Calificación	PROMEDIO
FUERZA FINANCIERA (FF)		
RENTABILIDAD SOBRE LA INVERSION	4	
LIQUIDEZ	4	
CAPITAL DE TRABAJO	5	
FLUJOS DE EFECTIVO	4	
RIESGOS IMPLICITOS	3	
SUB TOTAL	20	4.00
FUERZA DE LA INDUSTRIA (FI)		
POTENCIAL CRECIMIENTO	4	
POTENCIA DE UTILIDADES	3	
UNICA EMPRESA EN COLOMBIA	2	
ESTABILIDAD FINANCIERA	4	
CONOCIMIENTOS TECNOLOGICOS	3	
POTENCIAL INGRESO COMPETENCIA NACIONAL	3	
SUB TOTAL	19	3.17
ESTABILIDAD DEL AMBIENTE (EA)		
CAMBIOS TECNOLOGICOS	-2	
RIESGO / PAIS	-2	
ESCALA DE PRECIOS DE PRODUCTOS DE COMPETIDORES	-3	
TASA DE INFLACION ESTABLE ACUMULADO ANUAL	-2	
DEPENDENCIA DE PROVEEDORES	-5	
BARRERAS PARA ENTRAR EN EL MERCADO EXTERNO	-4	
PRESION COMPETITIVA	-3	
SUB TOTAL	-21	-3.00
VENTAJA COMPETITIVA (VC)		
PARTICIPACION DEL 86 % DEL MERCADO LOCAL	-1	
CALIDAD DEL PRODUCTO LIDERES EN EL MERCADO	-2	
CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO	-3	
PRODUCTO ECOLOGICO	-4	
LEALTAD DE LOS CLIENTES	-4	
CONOCIMIENTOS TECNOLOGICOS	-2	
SUB TOTAL	-16	-2.67
CONCLUSION:		
Vector Eje X ...	0.50	
Vector Eje Y...	1.00	

La empresa deberá seguir estrategias de tipo agresivo

Fuente: David, Fred R. (2003:217). Conceptos de Administración Estratégica. 9ª. Edición. Editorial Prentice Hall. México.

Anexo 2. Indicadores económicos y financieros de ColCeramica periodo de análisis 2006 - 2009

INDICADORES	2006	2007	2008	2009
Ventas	789,003.00	882,177.00	878,153.00	898,143.00
Crecimiento de ventas		11.81	-0.46	2.28
Utilidad Neta/Ventas	1.53	1.40	-0.26	2.17
EBITDA/Ventas	1.53	0.83	-0.56	3.88
Utilidad Neta/Patrimonio (ROE)	0.04	0.03	-0.64	5.49
Utilidad Neta/Activos Totales (ROA)	1.62	0.02	-0.26	2.04
Pasivo Total/Patrimonio	138.88	113.81	142.82	152.16

Fuente: EE.FF. anuales de la empresa

Anexo 3. Financiamiento de la Inversión en miles de pesos colombianos

Plan de Inversión por estrategia y Consolidado				
Presupuesto en miles de pesos	2010	2011	2012	
Tipo	Valor Total	Valor Total	Valor Total	Total
Gastos de Marketing SBI Colombia	23,049	33,293	48,659	105,000
Gastos de Operaciones SBI	63,500	63,500	63,500	190,500
Gastos RR.HH. Capacitaciones SBI	18,333	18,333	18,333	55,000
Responsabilidad Social	80,000	80,000	80,000	240,000
En Miles de Pesos				590,500

Estructura de Financiamiento	
Aporte Propio (55%)	324,775
Financiamiento Bancario (45%)	265,725
En Miles de Pesos	590,500

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 4. Flujos de Caja Económico con 10% de disminución de ventas

FLUJO DE CAJA ECONÓMICO					
En miles de Pesos colombianos					
Concepto	2009	2009	2010	2011	2012
Inversión		184,882	195,126	210,492	-
Acciones de marketing		23,049	33,293	48,659	
Acciones de operaciones		63,500	63,500	63,500	
Acciones de Recursos Humanos		18,333	18,333	18,333	
Acciones de Responsabilidad Social		80,000	80,000	80,000	
Ventas	898,143.00		848,745.14	908,157.29	998,973.02
Ingreso por ventas todo concepto	898,143.00		848,745.14	908,157.29	998,973.02
Costo de Ventas	431,108.64		407,397.66	435,915.50	479,507.05
(-) Costos de Ventas	431,108.64		407,397.66	435,915.50	479,507.05
Utilidad Bruta	62,870.01		441,347.47	472,241.79	519,465.97
Gastos de Operaciones (Administrac. y ventas)	62,870.01		59,412.16	63,571.01	69,928.11
Utilidad Operativa	368,238.63		381,935.31	408,670.78	449,537.86
Impuestos	92,059.66		95,483.83	102,167.70	112,384.47
Utilidad Neta	276,178.97		286,451.48	306,503.09	337,153.40
Inversión		184,882.11	195,126.02	210,491.87	-
Flujo de Caja Económico	276,178.97	-184,882.11	91,325.47	96,011.22	337,153.40

5/. Para efectos de proyección se han tomado como referencia los gastos financieros del año 2008, que se tienen que pagar hasta finalizar el periodo de proyección

	-184,882.11		91,325.47	96,011.22	337,153.40
			1.08	1.1664	1.259712
	-184,882.11		84,560.62	82,314.14	267,643.24
			VANE	249,635.88	
			TIRE	45%	

Anexo 5. Flujos de Caja Financiero con 10% de disminución de ventas

FLUJO DE CAJA FINANCIERO					
En miles de Pesos colombianos					
Concepto	2009	2010	2011	2012	
Inversión		184,882.11	195,126.02	210,491.87	-
Acciones de marketing		23,049	33,293	48,659	
Acciones de operaciones		63,500	63,500	63,500	
Acciones de Recursos Humanos		18,333	18,333	18,333	
Acciones de Responsabilidad Social		80,000	80,000	80,000	
Ventas	898,143.00		848,745.14	908,157.29	998,973.02
Ingreso por ventas todo concepto	898,143.00		848,745.14	908,157.29	998,973.02
Costo de Ventas	431,108.64		407,397.66	435,915.50	479,507.05
(-) Costos de Ventas	431,108.64		407,397.66	435,915.50	479,507.05
Utilidad Bruta	62,870.01		441,347.47	472,241.79	519,465.97
Gastos de Operaciones (Administrac. y ventas)	62,870.01		59,412.16	63,571.01	69,928.11
Utilidad Operativa	368,238.63		381,935.31	408,670.78	449,537.86
Ingresos Financieros					
Gastos Financieros 5/.			63,774.00	61,648.20	59,522.40
Resultado Financiero			318,161.31	347,022.58	390,015.46
Impuestos	92,059.66		79,540.33	86,755.65	97,503.87
Utilidad Neta	276,178.97		238,620.98	260,266.94	292,511.60
Inversión		184,882.11	195,126.02	210,491.87	-
Deuda		83,196.95			
Amortizacion del principal			25,627.45	27,677.65	29,891.86
FLUJO DE CAJA FINANCIERO	276,178.97	-101,685.16	17,867.52	22,097.42	262,619.74
5/. Para efectos de proyección se han tomado como referencia los gastos financieros del año 2008, que se tienen que pagar hasta finalizar el periodo de proyección					
	-101,685.16				
	-101,685.16		17,867.52	22,097.42	262,619.74
			VANF	200,899.52	
			TIRF	49%	

Anexo 6. Flujos de Caja Económico con 10% de Incremento de ventas

FLUJO DE CAJA ECONÓMICO					
En miles de Pesos colombianos					
Concepto	2009	2009	2010	2011	2012
Inversión		184,882	195,126	210,492	-
Acciones de marketing		23,049	33,293	48,659	
Acciones de operaciones		63,500	63,500	63,500	
Acciones de Recursos Humanos		18,333	18,333	18,333	
Acciones de Responsabilidad Social		80,000	80,000	80,000	
Ventas	898,143.00		1,037,355.17	1,109,970.03	1,220,967.03
Ingreso por ventas todo concepto	898,143.00		1,037,355.17	1,109,970.03	1,220,967.03
Costo de Ventas	431,108.64		497,930.48	532,785.61	586,064.17
(-) Costos de Ventas	431,108.64		497,930.48	532,785.61	586,064.17
Utilidad Bruta	62,870.01		539,424.69	577,184.41	634,902.86
Gastos de Operaciones (Administrac. y ventas)	62,870.01		72,614.86	77,697.90	85,467.69
Utilidad Operativa	368,238.63		466,809.82	499,486.51	549,435.16
Impuestos	92,059.66		116,702.46	124,871.63	137,358.79
Utilidad Neta	276,178.97		350,107.37	374,614.88	412,076.37
Inversión		184,882.11	195,126.02	210,491.87	-
Flujo de Caja Económico	276,178.97	-184,882.11	154,981.35	164,123.01	412,076.37

5/. Para efectos de proyección se han tomado como referencia los gastos financieros del año 2008, que se tienen que pagar hasta finalizar el periodo de proyección

	-184,882.11		154,981.35	164,123.01	412,076.37
			1.08	1.1664	1.259712
	-184,882.11		143,501.25	140,709.03	327,119.51
			VANE	426,447.68	
			TIRE	77%	

Anexo 7. Flujos de Caja Financiero con 10% de Incremento de ventas

FLUJO DE CAJA FINANCIERO					
En miles de Pesos colombianos					
Concepto	2009	2010	2011	2012	
Inversión		184,882.11	195,126.02	210,491.87	-
Acciones de marketing		23,049	33,293	48,659	
Acciones de operaciones		63,500	63,500	63,500	
Acciones de Recursos Humanos		18,333	18,333	18,333	
Acciones de Responsabilidad Social		80,000	80,000	80,000	
Ventas	898,143.00	1,037,355.17	1,109,970.03	1,220,967.03	
Ingreso por ventas todo concepto	898,143.00	1,037,355.17	1,109,970.03	1,220,967.03	
Costo de Ventas	431,108.64	497,930.48	532,785.61	586,064.17	
(-) Costos de Ventas	431,108.64	497,930.48	532,785.61	586,064.17	
Utilidad Bruta	62,870.01	539,424.69	577,184.41	634,902.86	
Gastos de Operaciones (Administrac. y ventas)	62,870.01	72,614.86	77,697.90	85,467.69	
Utilidad Operativa	368,238.63	466,809.82	499,486.51	549,435.16	
Ingresos Financieros					
Gastos Financieros 5/		63,774.00	61,648.20	59,522.40	
Resultado Financiero		403,035.82	437,838.31	489,912.76	
Impuestos	92,059.66	100,758.96	109,459.58	122,478.19	
Utilidad Neta	276,178.97	302,276.87	328,378.73	367,434.57	
Inversión		184,882.11	195,126.02	210,491.87	-
Deuda		83,196.95			
Amortización del principal			25,627.45	27,677.65	29,891.86
FLUJO DE CAJA FINANCIERO	276,178.97	-101,685.16	81,523.40	90,209.22	337,542.72
5/. Para efectos de proyección se han tomado como referencia los gastos financieros del año 2008, que se tienen que pagar hasta finalizar el periodo de proyección					
	-101,685.16				
	-101,685.16		81,523.40	90,209.22	337,542.72
			VANF	407,590.17	
			TIRF	104%	

Anexo 8. Zonas de niveles socioeconómicos bajos de Colombia



Antes

Después



Nota biográfica

Milagros Ofelia Touzet Figueroa

Nació en Lima el año 1978. Bachiller en Ciencias de la Comunicación de la Universidad de San Martín de Porres. Cuenta con más de 13 años de experiencia profesional en las áreas de Comunicación Social, Comunicación interna y Marketing dentro del sector de Responsabilidad Social en distintas ciudades de América Latina y El Caribe. Se ha desempeñado como Consultora en Comunicaciones y Gestión de Proyectos de desarrollo, y actualmente se desempeña como Coordinadora de Comunicaciones y Marketing de la Gerencia del Ambiente de la Municipalidad Metropolitana de Lima.

Elard Alejandro Salinas Córdova

Nació en la ciudad de Arequipa el año 1974. Titulado en Tecnología Médica de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Cuenta con experiencia profesional en la industria de la salud, trabajando como Asesor de Cuentas Clave, en empresas transnacionales como Bayer, Roche y Johnson y Johnson, teniendo a su cargo la atención de instituciones públicas como privadas. Actualmente se desempeña como Asesor Comercial Profesional en Johnson y Johnson para Perú y Bolivia.