

**FORMULACIÓN DE UN PLAN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO
DIRIGIDO A LA EMPRESA GRUPO EMPRESARIAL CERÁMICAS SAN
MIGUEL S.A.S. PARA EL PERIODO 2022- 2026**

EDISON JAIR VELÁSQUEZ GALARRAGA

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
MAESTRIA EN ADMINISTRACION
SANTIAGO DE CALI**

2022

**FORMULACIÓN DE UN PLAN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO
DIRIGIDO A LA EMPRESA GRUPO EMPRESARIAL CERÁMICAS SAN
MIGUEL S.A.S. PARA EL PERIODO 2022- 2026**

EDISON JAIR VELÁSQUEZ GALARRAGA

Tesis de Grado

Director de Tesis:

BENJAMÍN BETANCOURT GUERRERO

Docente de la Universidad del Valle

UNIVERSIDAD DEL VALLE

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

MAESTRIA EN ADMINISTRACION

SANTIAGO DE CALI

2022

Nota de Aceptación:

Firma director del plan

Firma jurado número uno

Firma jurado número dos

Santiago de Cali, _____

DEDICATORIA

A Dios por su amor y misericordia, a mi amada esposa Diana Marcela, por su cariño, apoyo permanente y colaboración, mi Mamá Eulalia, por su amor y ánimo, a mis hijas Alejandra y Juliana, porque ellas son mi fuente de inspiración, permitiendo demostrar que siempre es posible alcanzar los propósitos, con decisión, constancia y esfuerzo.

AGRADECIMIENTOS

A Dios por brindarme sabiduría entendimiento y conocimiento, a mi Amada esposa Diana por su, paciencia, constancia y sobre todo un soporte emocional durante la construcción de la tesis, a mi amada madre Eulalia, por su apoyo incondicional y quien siempre se ha preocupado mi bienestar, mi crecimiento profesional y personal, y finalmente a Flavio y Mónica, dueños de la empresa Grupo Empresarial Cerámicas San Miguel por la oportunidad de realizar la formulación del plan estratégico, lo aprendido y sobre todo por la disposición de apoyar esta tesis, permitiendo llevar la teoría a la práctica.

CONTENIDO

Pág.

INTRODUCCION.....	1
RESUMEN.....	3
1 ASPECTOS METODOLOGICOS.....	4
1.1 ANTECEDENTES	4
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	6
1.3 OBJETIVOS.....	8
1.3.1 Objetivo General	8
1.3.2 Objetivos Específicos	9
1.4 JUSTIFICACIÓN.....	9
1.5 MARCO REFERENCIAL	10
1.5.1 Marco Teórico:	10
1.5.2 Tres escuelas de la estrategia.....	10
1.6 PROCESO ESTRATÉGICO.....	13
1.6.1 Caracterización e historia de la organización	16
1.6.2 Análisis del entorno general externo	16
1.6.2.1 Análisis del sector	16
1.6.2.2 Referenciación	17
1.6.3 Análisis interno.....	17
1.6.4 Análisis estratégico.....	18
1.6.5 Direccionamiento estratégico	18
1.6.6 Implementación de la estrategia y plan de acción	18
1.6.7 Control y seguimiento	18
1.7 MARCO CONCEPTUAL	19
1.7.1 Factores externos.....	19
1.7.2 Análisis del entorno.....	19
1.7.3 Análisis interno.....	19
1.7.4 Enfoque	19
1.7.5 Estrategia	20
1.7.6 Planeación Estratégica.....	20
1.7.7 Direccionamiento estratégico	21
1.7.8 Benchmarking	21
1.8 METODOLOGÍA	22
1.8.1 Tipo de Estudio	22

1.8.2	Método.....	22
1.8.3	Fuentes de Información	23
1.8.4	Fases de Investigación.....	23
2	CARACTERIZACIÓN E HISTORIA DE LA EMPRESA	26
2.1	HISTORIA	26
2.2	IMAGEN CORPORATIVA.....	31
2.3	ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA EMPRESA	32
2.4	CARACTERIZACIÓN: MODELO DE NEGOCIO DE LA EMPRESA GRUPO EMPRESARIAL CERÁMICAS SAN MIGUEL	32
2.4.1	Clientes.....	33
2.4.2	La propuesta de valor:	34
2.4.3	Los canales de distribución y de comunicación.	36
2.4.4	La relación con el cliente.....	37
2.4.5	Los ingresos.....	38
2.4.6	Recursos clave	39
2.4.7	Actividades clave	41
2.4.8	Aliados clave	42
2.4.9	Costos	44
2.4.10	Cuadro modelo de negocio	45
3	ANÁLISIS DEL MACRO AMBIENTE DE LA EMPRESA RESPECTO A FACTORES EXTERNOS, AMENAZAS Y OPORTUNIDADES PROPIAS DEL ENTORNO 47	
3.1	ENTORNO COVID-19	47
3.1.1	Amenazas:	48
3.1.2	Oportunidades:	50
3.2	ENTORNO POLÍTICO	53
3.2.1	Amenazas:	53
3.2.2	Oportunidades:	54
3.3	ENTORNO ECONÓMICO.....	57
3.3.1	Amenazas:	57
3.3.2	Oportunidades:	59
3.4	ENTORNO SOCIAL	67
3.4.1	Amenazas:	67
3.4.2	Oportunidades:	70
3.5	ENTORNO TECNOLÓGICO.....	72
3.5.1	Amenazas:	73
3.5.2	Oportunidades:	73
3.6	ENTORNO INTERNACIONAL	78
3.6.1	Amenazas:	78
3.6.2	Oportunidades:	80
3.7	ANÁLISIS INTEGRADO DEL ENTORNO.....	81

3.7.1	Evaluación integrada de los hechos externos	84
4	SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN DE VIVIENDA	86
4.1	CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR	86
4.2	CINCO FUERZAS COMPETITIVAS	87
4.2.1	Competidores Actuales.....	88
B.	Barreras de salidas	91
4.2.2	El ingreso de nuevas empresas al sector	91
4.2.3	El poder de negociación de los proveedores	94
4.2.4	El poder de negociación de los compradores	95
4.2.5	La amenaza de sustitutos.....	96
4.2.6	Análisis Estructural del Sector	97
5	REFERENCIACION-BENCHMARKING.....	100
5.1	EMPRESAS A REFERENCIAR	101
5.1.1	Alfa:.....	101
5.1.2	Corona:	103
5.1.3	Cerámica San Lorenzo	106
5.2	FACTORES CLAVE DE ÉXITO	107
5.3	MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO – MPC	112
5.3.1	Radars de Valor y Valor sopesado	113
5.3.2	Análisis e interpretación de los resultados	117
6	ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL INTERNA DE LA EMPRESA RESPECTO A FORTALEZAS Y DEBILIDADES	120
6.1	DIAGNÓSTICO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO	120
6.1.1	Planeación	120
6.1.2	Organización	122
6.1.3	Dirección	125
6.1.4	Evaluación y control.....	126
6.2	ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL	130
6.3	GESTIÓN CONTABLE Y FINANCIERO	132
6.4	GESTIÓN COMERCIAL Y DE SERVICIOS	138
6.4.1	Mercados y productos	138
6.4.2	Gestión comercial.....	142
6.5	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.....	144
6.5.1	Calidad y cantidad de recursos humanos.....	144
6.5.2	Clima de trabajo y salud ocupacional.....	145
6.5.3	Administración del personal.....	146
6.6	ANÁLISIS INTEGRADO DE LAS FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LA SITUACIÓN ACTUAL INTERNA DEL GRUPO EMPRESARIAL CERÁMICAS SAN MIGUEL	148

7	ANÁLISIS DOFA	149
7.1	MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS (M-EFE)	150
7.1.1	Análisis Matriz de evaluación de factores externos (M-EFE)	151
7.2	MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES INTERNOS (M-EFI)	152
7.3	ANÁLISIS MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES INTERNOS (M-EFI)	153
7.4	LISTADO DOFA GRUPO CERÁMICAS SAN MIGUEL	153
7.5	MATRIZ DOFA GRUPO CERÁMICAS SAN MIGUEL	154
8	DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	157
8.1	VISIÓN	157
8.2	MISIÓN	157
8.2.1	Filosofía, Principios y Valores:	157
8.2.2	Productos y servicios	159
8.2.3	Usuarios y Clientes	159
8.2.4	Mercado meta	159
8.2.5	Conocimiento y tecnología	160
8.2.6	Grupos de interés	160
8.2.7	Responsabilidad Social:	160
8.2.8	Imagen pública	160
8.2.9	Declaración de la Misión	161
8.3	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LARGO PLAZO	161
8.4	ESTRATEGIAS DEL NEGOCIO	162
8.4.1	Matriz de Ansoff	162
8.4.2	Matriz BCG	165
8.4.3	Estrategias del negocio	170
9	PLAN DE ACCIONES Y DE MEJORAMIENTO, A CORTO PLAZO, DETERMINACIÓN DE LOS MECANISMOS DE CONTROL Y EVALUACIÓN DEL PLAN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	173
9.1	OBJETIVOS A CORTO PLAZO	174
9.1.1	Objetivo 1	174
9.1.2	Objetivo 2	174
9.1.3	Objetivo 3	174
9.1.4	Objetivo 4	174
9.1.5	Objetivo 5	174
9.1.6	Objetivo 6	174
9.2	ACTIVIDADES DE LOS OBJETIVOS A CORTO PLAZO	175
9.2.1	Actividades del Objetivo 1	175
9.2.2	Actividades del Objetivo 2	175
9.2.3	Actividades del Objetivo 3	176
9.2.4	Actividades del Objetivo 4	177
9.2.5	Actividades del Objetivo 5	178

9.2.6	Actividades del Objetivo 6	178
9.3	CRONOGRAMA	179
9.4	PRESUPUESTO DE LAS ACTIVIDADES Y OBJETIVOS A CORTO PLAZO 180	
9.5	RESPONSABLES DE LAS ACTIVIDADES	183
9.6	POLÍTICAS.....	185
9.7	CONTROL Y SEGUIMIENTO	187
9.8	INDICADORES DE CONTROL Y SEGUIMIENTO	188
10	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	189
10.1	CONCLUSIONES.....	189
10.2	RECOMENDACIONES	194
11	BIBLIOGRAFÍA.....	196
12	ANEXOS 207	

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Imagen corporativa.....	8
Figura 2. Proceso Estratégico	15
Figura 3. Sede principal Cerámica San Miguel López	28
Figura 4. Sede Jamundí.....	28
Figura 5. Sede Cerámicas San Miguel Palmira	29
Figura 6. Sede Mundial de Cerámica Palmira	29
Figura 7. Sede Cerámicas San Miguel San Nicolas Cali	30
Figura 8. Sede Hipercentro Cerámica Palmira	30
Figura 9. Presentación de las salas Cerámicas San Miguel	31
Figura 10. Presentación de las salas Hipocentro Cerámico	31
Figura 11. Presentación de las salas Mundial de Cerámicas	31
Figura 12. Organigrama	32
Figura 13. Modelo de negocio del Grupo Empresarial Cerámicas San Miguel	46
Figura 14. Afectación de Covid-19 en Cali, Palmira y Jamundí	48
Figura 15. Situación Actual Coronavirus	49
Figura 16. Plan Nacional de Vacunación.....	50
Figura 17. Ocupación y Disponibilidad de Camas por tipo de Servicio.....	51
Figura 18. Variación Anual del IPC	58
Figura 19. Distribución Pocentual del Saldo de Capital Total por Departamentos y Bogota D.C. Total Nacional IV Trimestres De 2021.....	60

Figura 20.	Saldo de Capital Total de la Cartera Hipotecaria Según Tipo de Vivienda	61
Figura 21.	Área Censada por Estado de Obra.....	62
Figura 22.	Estructura General del Área Censada por estado de obra	63
Figura 23.	Estructura General del Área Censada por Estado de Obra, Según Áreas de Cobertura	64
Figura 24.	Producto Interno Bruto 2014-2021.....	65
Figura 25.	Demanda de Materiales de Construcción en Colombia 2012-2022	66
Figura 26.	Población según clases sociales en Cali	68
Figura 27.	Distribución Porcentual, Variación Absoluta y Contribución a la Variación de la Población Ocupada Según Posición Ocupacional Enero (2022/2021).....	71
Figura 28.	Porcentaje de empresas que utilizaron computador, internet y página o sitio web Sector comercio Total nacional 2018.....	75
Figura 29.	Porcentaje de Empresas que Utilizaron una Plataforma Electrónica para Vender Productos y Comprar Insumos Sector Comercio Total Nacional 2018	76
Figura 30.	Porcentaje del Total de Ventas y Compras Realizadas a Través de Comercio Electrónico Sector Comercio Total Nacional 2018.....	77
Figura 31.	El Impacto del Petróleo en la Canasta Familiar	80
Figura 32.	Radar del Entorno del Grupo Empresarial Cerámicas San Miguel	83
Figura 33.	Dispersión de Ponderación de los Entornos	84
Figura 34.	Cinco Fuerzas de Porter	88
Figura 35.	Cinco Fuerzas del Grupo Empresarial Cerámicas San Miguel	99
Figura 36.	Valoración de Cuestiones Relacionadas con la Tecnología en el Desarrollo Futuro del Sector Cerámico	110
Figura 37.	Radar de Valor de Grupo Empresarial Cerámica San Miguel	113
Figura 38.	Radar de Valor Sopesado de Grupo Empresarial Cerámica San Miguel ..	114
Figura 39.	Radar de Valor de Cerámica Alfa	114

Figura 40.	Radar de Valor sopesado de Alfa	115
Figura 41.	Radar de Valor de Corona	115
Figura 42.	Radar de Valor Sopesado de Corona.....	116
Figura 43.	Radar de Valor de Cerámica San Lorenzo	116
Figura 44.	Radar de Valor Sopesado de Cerámica San Lorenzo.....	117
Figura 45.	Comparación de Radares de Valor	119
Figura 46.	Comparacion de Radares de Valor Sopesados	119
Figura 47.	Imágenes de los productos más rentables parte 1.....	141
Figura 48.	Imágenes de los productos más rentables parte 2.....	142
Figura 49.	Matriz de Ansoff	163
Figura 50.	Matriz de Ansoff del Grupo Empresarial Cerámicas San Miguel.....	163
Figura 51.	Matriz BCG	167
Figura 52.	Matriz BCG para la empresa Grupo Empresarial Cerámicas San Miguel	167
Figura 53.	Cronograma de Actividades de los Objetivos a Corto Plazo	180

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Amenazas y Oportunidades del Entorno Covid-19	52
Tabla 2. Amenazas y Oportunidades del Entorno Político.....	56
Tabla 3. Amenazas y Oportunidades del Entorno Económico	66
Tabla 4. Amenazas y Oportunidades del Entorno Social	72
Tabla 5. Amenazas y Oportunidades del Entorno Tecnológico	77
Tabla 6. Amenazas y Oportunidades del Entorno internacional	81
Tabla 7. Resumen Ponderación de Entornos	83
Tabla 8. Integración de los hechos relevantes externos.....	84
Tabla 9. Análisis Estructural del Sector	97
Tabla 10. Matriz del Perfil Competitivo – MPC	112
Tabla 11. Fortalezas y Debilidades del Proceso Administrativo.....	129
Tabla 12. Fortalezas y Debilidades del Proceso Cultural.....	131
Tabla 13. Análisis financiero.....	132
Tabla 14. Fortalezas y Debilidades del Proceso Contable y Financiero	137
Tabla 15. Fortalezas y Debilidades del Proceso Comercial y de Servicio	144
Tabla 16. Fortalezas y Debilidades del proceso de Talento Humano	148
Tabla 17. Integración de los hechos relevantes Internos	149
Tabla 18. Matriz de evaluación de factores externos (M-EFE).....	150
Tabla 19. Matriz de evaluación de factores internos (M-EFI)	152

Tabla 20.	Listado DOFA grupo cerámicas san miguel	153
Tabla 21.	Matriz DOFA grupo cerámicas san miguel.....	155
Tabla 22.	Presupuesto de las Actividades y Objetivos a Corto Plazo	181
Tabla 23.	Responsables de las Actividades de los Objetivos a Corto Plazo	184
Tabla 24.	Indicador de Control y Seguimiento	188

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo: A Cuadre de Caja Diario	207
Anexo: B Auditoria de Salas.....	208
Anexo: C Examen	209
Anexo: D Visita Domiciliaría	210
Anexo: E Insumos	212
Anexo: F Formato Entrevista.....	213
Anexo: G Estados financieros 2018 – 2021.....	214

INTRODUCCION

Todas las empresas y organizaciones públicas y privadas sin importar su rubro o interés y enfoque productivo, se afectan de factores externos de los cuales se producen amenazas y oportunidades, y factores internos de los cuales se derivan fortalezas y debilidades, el conocimiento de esta realidad y la toma de decisiones en clave del reconocimiento de dichos elementos, resumen la razón de ser del plan de direccionamiento estratégico.

La actualidad del entorno pandémico derivado por efecto del Covid-19 confirma como nunca antes la importancia de reconocer esos elementos internos y externos y construir estrategias que le permitan a la empresa crecer en el mercado, o incluso desde una mirada más pesimista, sobrevivir a situaciones extremadamente críticas.

En el presente trabajo de investigación se presenta el caso de una organización que comercializa productos con materiales cerámicos y accesorios relacionados, porcelana sanitaria y acabados para el hogar, en el sector de la vivienda y la remodelación en seis sedes distribuidas tres en Cali, dos en Palmira y una en Jamundí.

Para el caso particular de este tipo de empresas del sector de la construcción, el período de pandemia ha representado comportamientos inusuales del mercado, los cuales nunca antes habían sido planificados estratégicamente.

Por una parte, se han presentado picos que demuestran un mayor interés del mercado por desarrollar proyectos de construcción en los hogares, aprovechando la confinación y el tiempo libre de las personas, y por otro lado se presentaron descensos importantes en la demanda de estos productos derivados de la crisis económica causada por el cese de actividades laborales en una importante fracción de la población nacional.

A la par de lo anterior, debe reconocerse que la crisis pandémica es solo uno de los factores externos que podría ser relacionado tanto con una amenaza como con una oportunidad para las organizaciones. Este factor sumado a todos los relacionados con el ejercicio mismo de la organización tanto a nivel interno como a nivel externo, deben ser reconocidos por sus propietarios y administradores para replantearse las determinaciones estratégicas a seguir.

Por lo anterior, en el presente trabajo de investigación se propone el diseño de un plan de direccionamiento estratégico dirigido a la empresa Grupo Empresarial Cerámicas San Miguel S.A.S., una meta que pretende ser desarrollada en cuatro momentos específicos. En un primer momento se propone atender la revisión de los factores externos que impactan a la empresa, un análisis del macroambiente de la empresa respecto a factores externos, amenazas y oportunidades propias del entorno. En un segundo momento se propone abordar el impacto de la propia empresa y sus características particulares de cara a su realidad estratégica, mediante un análisis de la situación actual interna respecto a fortalezas y debilidades.

En un tercer momento se propone concretar aspectos estratégicos necesarios para el éxito de la empresa a partir de los capítulos previos, mediante la definición de los aspectos relativos a misión, visión, objetivos y estrategia para orientar el cumplimiento de las metas que la empresa requiere alcanzar estratégicamente. Finalmente se propone ejercer un medio garante del cumplimiento de la estrategia diseñada para la empresa Grupo Empresarial Cerámicas San Miguel S.A.S., mediante la determinación de los mecanismos de control y evaluación del plan de direccionamiento estratégico. La suma de los anteriores capítulos da cuenta de la estructura general de un plan de direccionamiento estratégico.

RESUMEN

El presente escrito describe la formulación de un plan de direccionamiento estratégico dirigido a la empresa Grupo Empresarial Cerámicas San Miguel S.A.S. para el periodo 2022 – 2026, bajo la luz de la metodología planteada por Betancourt 2013 en su escrito de Direccionamiento estratégico de organizaciones deportivas, donde se plantea el desarrollo de 10 pasos, iniciando por la caracterización de la empresa, luego un análisis del sector, posteriormente se identifican las oportunidades y amenaza, para continuar con un análisis interno que permite definir las fortalezas y debilidades y con dicha información se elabora la DOFA, así pues se continua con el direccionamiento estrategico de la visión, misión, y objetivos, luego la formulacion de estrategia, para proceder con la implementación mediante un plan de acción y terminal con el seguimiento y control con sus indicadores. Gracias al desarrollo de estos pasos se lleva a buen termino para finalizar con las conclusiones y recomendaciones del trabajo.

Palabras Claves: formulación - plan de direccionamiento estratégico - grupo empresarial - cerámicas san miguel s.a.s. - periodo 2022- 2026

1 ASPECTOS METODOLOGICOS

1.1 Antecedentes

En este capítulo se presentan algunos trabajos de terceros que, por su afinidad con el tema de direccionamiento estratégico, además de su ubicación geográfica y de su reciente producción, se consideran relevantes como punto de partida en el diseño de un plan de direccionamiento estratégico dirigido a la empresa Grupo Empresarial Cerámicas San Miguel S.A.S.

El primer antecedente vinculado procede del documento presentado por Milagros Ofelia Touzet Figueroa y Elard Alejandro Salinas Córdova presentado para optar al Grado Académico de Magíster en Administración bajo el título *Plan estratégico 2010 – 2012 Colcerámica – Compañía Colombiana De Cerámica S. A.* (Touzet & Salinas, 2014).

En este documento, se realiza el diseño del plan de direccionamiento a partir de la revisión y análisis de las cinco fuerzas de Porter, para determinar el grado de atracción del sector, llegando 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.

El segundo documento vinculado es el presentado por Carlos Enrique Domínguez Gil al programa Administración de Empresas de la Universidad Autónoma de Occidente como informe de Pasantía institucional para optar al título de Administrador de Empresas, bajo el título *Plan de direccionamiento estratégico aplicado a la empresa Decovariedades en Cali.*

En este documento se evidencia el diseño de un plan de direccionamiento estratégico, para brindarle a la gerencia de la empresa una herramienta útil, en la cual puedan basar su toma de

decisión, este documento se creó, teniendo cuenta parámetros como el mercado, la organización interna, los clientes, los proveedores, entre otros participantes de la organización.

El primer objetivo presenta la realización de un diagnóstico de la empresa permitiendo conocer sus debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas. Para esto se aplicó la matriz DOFA, que permitió idear estrategias para tener ventajas competitivas frente a la competencia por medio de sus fortalezas, y de esta manera subsanar sus debilidades, aprovechar las oportunidades y disminuir el efecto de las amenazas del entorno que la rodea.

En el segundo objetivo del proyecto, se definieron la misión, visión, objetivos y la estructura organizacional, de acuerdo a la personalidad y necesidades de la empresa. Para ello, se analizó los factores internos de la organización determinando los cargos existentes para un óptimo funcionamiento de la empresa, además se realizaron encuestas a los clientes externos sobre la calidad de los productos, para tener información necesaria y de esta manera poder realizar una reestructuración interna de la organización. En el tercer y último objetivo, es realizar el plan de acción, mejoramiento y control con el fin de que los empleados puedan conocer el plan y sepan el camino que deben de emprender, teniendo en cuenta las estrategias definidas y de esta manera poder conseguir los objetivos planteados de la organización.

Otro documento vinculado es el titulado *Plan de direccionamiento estratégico para la empresa Benjamín Sánchez & Cia S.A* (Zuluaga & Caipa, 2009), que consta de catorce capítulos, en la parte inicial se da la explicación del problema; objetivos justificación y el marco global; y en la segunda parte se encuentra la sustentación teórica; la aproximación al concepto de direccionamiento estratégico. En una tercera parte se aborda el plan de direccionamiento partiendo del análisis del diagnóstico externo e interno que para efectos de la investigación se desarrolla dentro de las necesidades de la organización (plan de marketing). La cuarta parte hace referencia al diseño y planteamiento del plan de direccionamiento, políticas, canales de

comunicación y evaluación financiera. La última parte maneja los análisis y resultados pertinentes dentro de la organización.

Otro documento involucrado a modo de antecedente es el titulado *Formulación del direccionamiento estratégico para la firma constructora ingeniería y construcciones de Colombia – Ingcocol S.A.S* (Castellanos & Corzo, 2013), una monografía basada en base a la planeación estratégica en donde de manera inicial Inicialmente se hace un diagnóstico del sector constructor, seguido por un diagnóstico de la empresa a través de la matriz DOFA para finalizar con una propuesta de direccionamiento y recomendaciones para la empresa.

Finalmente se vincula el trabajo titulado *Creación del plan estratégico para la empresa construcciones interventorías y suministros de Santander S.A.S* (Omaña, 2016), un trabajo presentado a la especialización en evaluación y gerencia de proyectos de la Universidad Industrial De Santander, en donde se aplica un trabajo de planeación estratégica sobre la empresa Construcciones Interventorías y Suministros De Santander S.A.S, una empresa santandereana en búsqueda de implementar nuevas herramientas administrativas como respuesta a las expectativas de sus clientes, socios y empleados. En este trabajo, se realiza un diagnóstico del estado de la empresa en cuanto a los aspectos que se desean mejorar, posteriormente se elabora un análisis estratégico a nivel interno así como de los factores externos que pueden afectar a este sector; posteriormente se propone un plan de acción de manera que se cumplan todos los objetivos estratégicos planteados en un inicio; y finalmente se brindan las herramientas a la compañía para su fortalecimiento y crecimiento en el sector de la construcción en Santander.

1.2 Formulación del problema

En el presente documento se aborda la situación particular de la empresa Grupo Empresarial Cerámicas San Miguel S.A.S. una organización que comercializa productos

relacionados con materiales cerámicos accesorios, porcelana sanitaria y acabados para el hogar, en el sector de la construcción y la remodelación en seis sedes distribuidas tres en Cali, dos en Palmira y una en Jamundí.

La revisión exploratoria da cuenta de una empresa principalmente afectada por el contexto pandémico derivado del Covid 19 a principios del año 2020, la cual continúa al momento de realización del presente documento, en febrero de 2021.

La gerencia de la empresa no había considerado antes del año 2020, el desarrollo de un plan de direccionamiento estratégico que orientará de manera acertada las decisiones estratégicas para un determinado período de tiempo.

Se reconoce que para la gerencia el impacto de los cambios cada vez más drásticos del entorno sumado a una ausencia estratégica, esto fue la primer alerta de la necesidad de determinar un plan de direccionamiento estratégico, sin embargo, se pudo reconocer que en la actualidad la empresa ha realizado algunos avances por formalizar su situación organizacional en términos de definir quiénes son y delimitar los principios por los que se rige su operación.

La divulgación de estos elementos se realiza actualmente a través de un sitio web que para las otras empresas del sector representa un avance importante. También se reconoce que no existen avances por determinar los objetivos y estratégicos de la empresa dado que nunca antes se han hecho análisis que permitan reconocer los impactos procedentes de los factores internos y externos.

La gerencia de la empresa ha transmitido su preocupación al autor del presente documento, y ha autorizado al mismo para acceder y utilizar la información interna de la empresa para ser confrontada con los factores externos para proponer una serie de metas

estratégicas que respondan a los cambios del entorno a continuación, a continuación, se presenta la imagen oficial de su página web.

Figura 1.

Imagen corporativa



Fuente: Pantallazo página web de la empresa Grupo Empresarial Cerámicas San Miguel

Por todo lo anterior, el presente proyecto pretende dar respuesta a la pregunta ¿Cuáles situaciones, factores y variables estratégicas se deben considerar para formular un plan estratégico para la empresa Grupo Empresarial Cerámicas San Miguel SAS? acotado al periodo 2022- 2026,

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo General

Formular un plan de direccionamiento estratégico dirigido a la empresa Grupo Empresarial Cerámicas San Miguel SAS. para el periodo 2022- 2026

1.3.2 *Objetivos Específicos*

- Analizar el macroambiente de la empresa Grupo Empresarial Cerámicas San Miguel S.A.S e identificar amenazas y oportunidades
- Analizar el sector de la cerámica y afines para conocer el ambiente competitivo
- Realizar el estudio de referenciación para conocer la competencia y sus factores de éxito
- Realizar el análisis interno de la empresa e identificar fortalezas y debilidades
- Formular el direccionamiento estratégico: misión, visión, objetivos y estrategias
- Formular el plan de acción y de mejoramiento con indicadores de gestión

1.4 Justificación

Diferentes argumentos justifican la realización del presente trabajo de investigación. En primer lugar, se justifica en la necesidad de las empresas y organizaciones públicas y privadas por reconocer su situación actual de cara a los factores externos y a su análisis interno. De esta forma, el Direccionamiento Estratégico se consolida en una de las estrategias para perfilarse al mercado de una manera efectiva buscando ser más competitivos, luego de reconocer dicha situación actual, a su vez es una estrategia que podría mejorar la perdurabilidad de las empresas y organizaciones, siendo la herramienta administrativa más acorde a la necesidad actual de cara a los diferentes impactos que provienen del contexto en el cual se desarrolla la operación de una determinada organización.

Adicionalmente el presente trabajo de investigación se justifica en la característica misma de la empresa Grupo Empresarial Cerámicas San Miguel S.A.S. la cual tiene una marcada orientación empírica y/o paternalista, que habitualmente caracteriza a las pequeñas empresas del sector constructor (Castellanos & Corzo, 2013).

Este trabajo supone la necesidad de mitigar las deficiencias o ausencias en términos estratégicos de la empresa, dado que el investigador ha comprobado que carece de una planeación estratégica, lo cual según Castellanos y Corso (2013) genera un factor de riesgo sobre su perdurabilidad empresarial entre otros aspectos, por tanto la aplicación de este plan resulta más que necesario para la empresa objeto de estudio, no solo para el actual escenario pandémico, sino para contrarrestar todos los factores procedentes del entorno.

1.5 Marco referencial

1.5.1 Marco Teórico:

En el presente capítulo se presenta la integración de la teórica relacionadas con el planteamiento del problema, y con la determinación de objetivos y preguntas de investigación. Este capítulo busca sustentar teóricamente el estudio, mediante la exposición y análisis de las teorías, las conceptualizaciones, las investigaciones previas y los antecedentes en general que se consideren válidos para el correcto encuadre del estudio. Se ha incluido de manera puntual el concepto de planeación estratégica y el de direccionamiento estratégico.

1.5.2 Tres escuelas de la estrategia

En el libro Safari a la Estrategia de Mintzberg, los autores ilustran según sus estudios las 10 escuelas de la estrategia de las cuales este estudio se enfatiza en las primeras tres escuelas que están acorde a la base de la investigación y planteamiento del problema.

- Escuela de Diseño.

La escuela está relacionada con diversos autores alrededor de la década de los años 60's donde se ve la creación de la estrategia como un proceso informal, para lograr una mejor comprensión se plantea que “para expresarlo simplemente, la escuela de diseño propone un modelo de creación de estrategia que procura lograr una concordancia entre las capacidades internas y las posibilidades externas” (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, Safari a La Estrategia, 1999).

En cuanto a este modelo, se puede decir que plantea una matriz evaluación de situaciones externa que debería identificar las amenazas y oportunidades en el entorno, para encontrar los factores claves de éxito, y de forma paralela una evaluación interna de la organización buscando virtudes y flaquezas que muestren las competencia características, con estos elementos resultantes formar la estrategia para de manera consistente hacer una evaluación y selección de la estrategia que servirá a la aplicación estratégica, pero estos dos últimos pasos conectados con la responsabilidad social y los Valores directivos (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, Safari a La Estrategia, 1999).

Para destacar se mencionan las 7 premisas:

1ª. La formación de estrategia debiera ser un proceso deliberado de pensamiento consciente.; 2ª. La responsabilidad por el control y el conocimiento debe descansar en el directivo principal: esa persona es el estratega.; 3ª. El modelo de formación de estrategia debe, mantenerse simple e informal.; 4ª. Las estrategias deben ser únicas: las mejores provienen de un proceso de diseño individualizado.; 5ª. El proceso de diseño está finalizado cuando las aparecen completamente formuladas como perspectiva.; 6ª. Estas estrategias deben ser explícitas, por lo que no pueden perder su simpleza.; 7ª. Finalmente sólo después de que estas estrategias únicas, maduras, explícitas y simples han sido completamente formuladas, puede a su aplicación (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, Safari a La Estrategia, 1999, págs. 48-50).

En cuanto a las críticas que se hace al modelo es tener claro que “las premisas del modelo niegan ciertos aspectos importantes de la formación de estrategia, incluyendo el desarrollo incremental y las estrategias emergentes, la influencia de las estructuras actuales y la participación plena de otras personas aparte del directivo principal” (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, Safari a La Estrategia, 1999).

- La Escuela de Planificación

Esta escuela está basada en escritos de la década de los años 70's, donde se destaca por ser altamente formal, "La estrategia debía ser guiada por un cuadro de planificadores altamente instruidos, parte de un departamento especializado en planificación estratégica con acceso al directivo principal", y "En cuanto a su modelo se puede decir que: "toma el VFOA, dividirlo en etapas bien delineadas, articular cada una de éstas con muchos listados y técnicas, y brindar especial atención fijación de objetivos primero, y a la elaboración de presupuestos y planes operativos al final" (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, Safari a La Estrategia, 1999).

Las premisas de esta escuela son:

Esta corriente aceptó casi todas las premisas de la escuela de diseño, salvo una y media. Pero éstas marcaron una diferencia considerable. (...) el modelo era el mismo pero, por prescripción, su ejecución debía ser altamente formal, casi en el límite de lo mecánicamente programado. De esta manera, el modelo simple e informal de la escuela de diseño se convirtió en una compleja secuencia de etapas. (...) Para resumir las premisas de la escuela de planificación:

1. Las estrategias deben provenir de un proceso controlado y consciente de planificación formal, separado en etapas claras, cada una de ellas delineada a través de listados y sustentada por técnicas.
2. En principio, la responsabilidad por ese proceso general descansa en el directivo superior; en lo que se refiere a su ejecución práctica, los responsables son los encargados de planificación.
3. A partir de este proceso, las estrategias aparecen completamente acabadas, listas para hacerse explícitas de modo que puedan ser aplicadas prestando minuciosa atención a los objetivos, presupuestos, programas y planes operativos de diversos tipos (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, Safari a La Estrategia, 1999, págs. 81-82).

- La Escuela de Posicionamiento

Esta escuela no se distanció mucho de la de diseño y planificación, pero generó unos cambios suficientes como para crear algo diferente a las anteriores, se alimentó principalmente por el aporte de Michael Porter, como uno de sus principales autores más no el único, también

cuenta con la adhesión de literatura de estrategia militar, cambiando por medio de varias olas que la evolucionando (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, Safari a La Estrategia, 1999).

Las premisas de esta escuela son:

1. Las estrategias son posiciones genéricas, específicamente comunes e identificables en el mercado. 2. El mercado (el contexto) es económico y competitivo. 3. Por lo tanto, el proceso de formación de estrategia depende de la selección de estas posiciones genéricas en base a un cálculo analítico. 4. Los juegan un papel fundamental en este proceso, al proporcionar los resultados de sus cálculos a los directivos que, oficialmente, controlan las alternativas. 5. Por ello las estrategias surgen ya maduras de este proceso, y luego son articuladas y aplicadas; en efecto, la estructura de mercado impulsa estrategias de posición premeditadas que, a su vez, impulsan la estructura organizacional (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, Safari a La Estrategia, 1999, pág. 114)..

1.6 Proceso estratégico

La palabra estrategia tiene una significación directa e histórica con las operaciones militares, concepto que ha sido interiorizado en las empresas en una relación directa con la gestión, y se manifiesta en una forma alternativa e innovadora de dirigir a las empresas previo un reconocimiento de diferentes situaciones que pudieran afectar su estabilidad y que corresponden principalmente a los entornos interno y externo. La estrategia podría considerarse como un tipo de marco de referencia capaz de orientar a la empresa de cara a los diferentes elementos internos (debilidades – fortalezas) o externos (amenazas – oportunidades) que caracterizan a la empresa y su entorno:

La planeación estratégica ha servido durante muchos años como una guía de orientación válida para el cumplimiento de los objetivos organizacionales... la planificación estratégica y el direccionamiento estratégico son enfoques que presentan diferencias, sin embargo puede decirse

que la dirección estratégica es el potencial para el logro futuro de los objetivos de la organización (Aguilera, 2010, pág. 87).

Según el autor Benjamín Betancourt (2005), la estrategia en el ámbito de las organizaciones, puede entenderse como la formulación y ejecución de un conjunto integrado de decisiones basadas en las necesidades de los clientes, las cuales identifican el posicionamiento esencial u las ventajas competitivas necesarias para ganarle a la competencia y al mismo tiempo satisfacer objetivos financieros y no financieros (Betancourt, Direccionamiento estratégico de organizaciones deportivas, 2013).

Para cualquier empresa u organización, publica, o privada, la definición de su misión, visión y objetivos corporativos es fundamental, dado que el Direccionamiento Estratégico con el cual se definen estos aspectos es un enfoque sistemático hacia una responsabilidad mayor y cada vez más importante de la gerencia general, dado que relaciona a la empresa con su entorno establecido, su posición, de tal manera que garantiza su éxito continuo y la protege de las sorpresas. (Ansoff, 1997)

La Dirección Estratégica es considerada como “un proceso para la dirección de las relaciones de la firma con su ambiente. Consta de Planificación Estratégica, Planificación de la Capacidad y Dirección del Cambio (Betancourt, Análisis Sectorial y Competitividad, 2005).

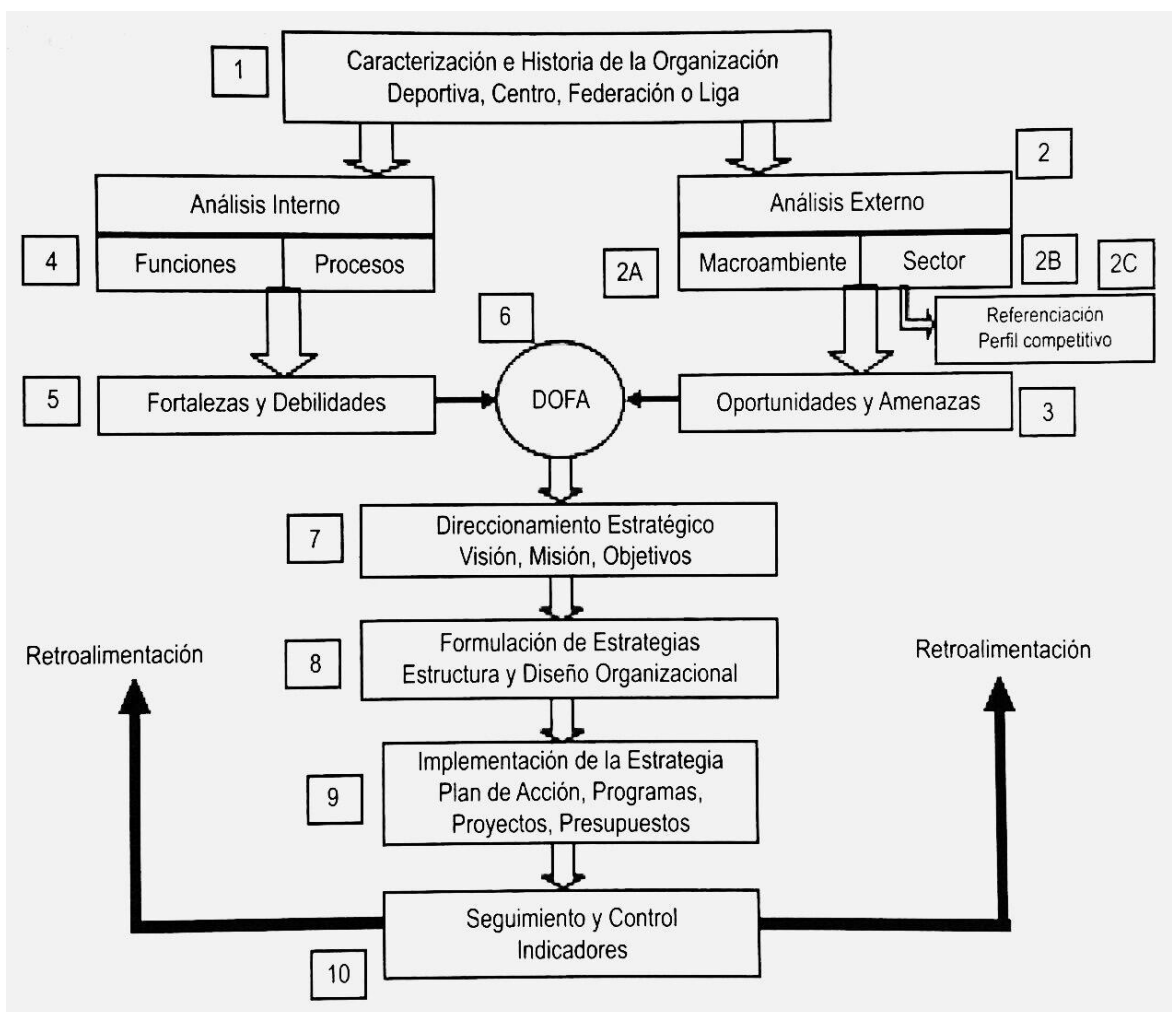
Aunque es posible reconocer diferentes métodos para la construcción o diseño de un plan que se diferencian en aspectos de forma y de procedimiento, puede decirse que hay cierta coincidencia en cuanto a aquellos componentes básicos del mismo. Para el desarrollo del presente trabajo se acude a la propuesta de Betancourt (2013) quien involucra los siguientes componentes:

- Caracterización e historia de la organización
- Análisis del entorno general

- Análisis del sector
- Referenciación (Benchmarking)
- Análisis interno
- Análisis estratégico (DOFA)
- Direccionamiento estratégico
- Implementación de la estrategia y plan de acción
- Control y seguimiento

Figura 2.

Proceso Estratégico



Fuente: Betancourt (2013, pág. 17)

1.6.1 Caracterización e historia de la organización

La ilustración 1 da cuenta de diez (10) pasos son propuestos por Betancourt (2014) para construir acertadamente un plan de direccionamiento estratégico, se inicia con la caracterización que describa los orígenes, los factores que motivaron la creación de la misma los principales cambios, su portafolio, constitución jurídica y demás que permitan ilustrar su trayectoria (Betancourt, 2013, pág.19).

1.6.2 Análisis del entorno general externo

La primera fase corresponde al análisis del entorno general. a la luz de los aportes teóricos en relación a dimensiones del entorno que propone Betancourt (2014), esa primera fase es construida pensando que el entorno incluye todos aquellos factores que están fuera de los límites de la empresa y que afectan la actividad empresarial, estos por tanto serán los que ejerzan algún tipo de presión de diverso tipo (competitiva-social-económica-etc.), y por tanto fungen como la fuente primaria para el establecimiento de una estrategia que permita el cumplimiento de los objetivos de la empresa. Dado lo anterior, en esta primera fase se analizan en su orden los entornos geofísico y ecológico, demográfico, social, económico, político, cultural y tecnológico.

1.6.2.1 Análisis del sector

La segunda fase corresponde al análisis del sector. Se siguen las recomendaciones del profesor Betancourt (2014) quien afirma que deben ser recopilados datos en procura de diseñar adecuadamente las estrategias para la empresa. El modelo de Porter citado por Betancourt (2014), expone los diferentes elementos que se incluyen en el sector y que afectan su proyección estratégica a la luz de Betancourt (2014) los elementos que determinan la estructura competitiva del sector, son aquellos que conducen a detectar las oportunidades y amenazas generales, para ello el modelo de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter (1980) es la herramienta

capaz de evaluar la conducta de las empresas del sector, un modelo que sugiere que el grado de competencia y el rendimiento de la industria está condicionado por los siguientes aspectos:

- La rivalidad entre los competidores
- El ingreso de nuevas empresas al sector
- El poder de negociación de los proveedores
- El poder de negociación de los compradores
- La amenaza de la sustitución

En suma, los aspectos básicos sobre los cuales la empresa debe analizar estructuralmente el sector incluyen la amenaza por el ingreso de nuevos competidores, la intensidad de la rivalidad entre los competidores existentes, los productos sustitutos y la presión que pudieran ejercer, los compradores y los proveedores y su poder de negociación (Betancourt, Análisis Sectorial y Competitividad, 2005, pág. 141).

1.6.2.2 Referenciación

Posteriormente se realiza el análisis de la competencia o referenciación / benchmarking. Según lo propone Betancourt (2005) el Benchmarking se propone como una herramienta para mejorar las prácticas y operaciones empresariales, a partir del análisis de otras empresas del sector, aprendiendo de ellas a partir de la comparación. A esto se le define como referenciación (Betancourt, Análisis Sectorial y Competitividad, 2005, págs. 161-190).

1.6.3 Análisis interno

El capítulo correspondiente al análisis interno es el siguiente paso en el diseño de un plan de direccionamiento estratégico, en esta fase se busca identificar aquellos aspectos positivos o fortalezas de la organización, que supongan una ventaja para la entidad. El capítulo identifica las debilidades o aquellos aspectos en los que se tienen fallas, disminuciones, dificultades que implican una carencia en la organización (Dane, 2005, pág. 49). Se exploran cinco áreas

funcionales claves Gestión administrativa y gerencial, Marketing, Operaciones, Finanzas y Gestión humana.

1.6.4 *Análisis estratégico*

La propuesta finaliza con el análisis de la matriz DOFA, entendido como el análisis integrador de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, tiene como objetivo integrar los resultados del análisis del entorno y el análisis de la situación interna de la empresa (Dane, 2005, pág. 59).

1.6.5 *Direccionamiento estratégico*

En este punto se hace referencia a una perspectiva de futuro para un periodo de tiempo largo, donde se busca el establecimiento de la nueva visión, misión, objetivos y estrategias de la empresa (Betancourt, 2013, pág. 65).

1.6.6 *Implementación de la estrategia y plan de acción*

Donde se implementan acciones para lograr los objetivos y darle coherencia al proceso, y donde es necesario diseñar un plan a corto plazo. Un plan de acción son los proyectos de las unidades, funciones o departamentos de la organización durante el periodo a corto plazo que se ejecutaran (Betancourt, 2013, pág. 89).

1.6.7 *Control y seguimiento*

En esta parte, “Controlar la gestión es disponer, permanentemente, de la información adecuada para los directores, gerentes y directivos de la organización” (Betancourt, 2013, pág. 101), de manera que se pueda identificar quienes son los responsables, cada cuanto, como y los indicadores de control para cada actividad.

1.7 Marco Conceptual

A nivel conceptual se presenta la delimitación de ciertos términos que serán considerados como claves en el presente trabajo.

1.7.1 Factores externos

La evaluación de los factores externos es una evaluación que le permitirá al investigador identificar los diferentes ámbitos en los cuales se compite. El entorno en que se desenvuelve determinada empresa se puede clasificar en el entorno general y el específico, el análisis externo podría ser confrontado en dos escenarios, el general, el específico y el de la competencia. (Steiner, 1983).

1.7.2 Análisis del entorno

El análisis del entorno general busca la identificación de por lo menos cuatro factores que podrían afectar a una empresa, tales factores son de tipo económicos (progreso de la renta, grado de inflación, paros nacionales etc.), Político-legales (políticas fiscales y monetarias, reformas tributarias, etc.), Socio-culturales (variables demográficas, nivel educativo) y factores tecnológicos (métodos productivos, procesos de gestión etc.) (IEP, 2014).

1.7.3 Análisis interno

El análisis interno indaga sobre las características de las capacidades, capital y medios con los que cuenta la empresa para hacer frente al entorno (general y específico). Este análisis tiene como propósito establecer las fortalezas y debilidades de la empresa para poder posicionarse en el mercado, para tal fin existen diferentes herramientas entre estas el análisis funcional, los DAFO y la cadena de valor. (Mintzberg & Brian Quinn, 1999)

1.7.4 Enfoque

El enfoque determinado para el presente estudio es mixto, dado que este permite la concatenación de técnicas e instrumentos cuantitativos como cualitativos. Es útil desde la necesidad cuantitativa de acceder a datos numéricos respecto a la situación actual del estado de

la empresa, pero también responde a la necesidad de caracterizar y reconocer aspectos estadísticos así como datos que expresan características y cualidades de cada uno de los factores evaluados a nivel interno y externo (Hernandez, Fernandez, & Babtista, 2010)..

1.7.5 Estrategia

El concepto de estrategia representa una relación directa con la gestión, y se manifiesta en una forma alternativa e innovadora de dirigir a las empresas previo un reconocimiento de diferentes situaciones que pudieran afectar su estabilidad y que corresponden principalmente a los entornos interno y externo:

En los últimos años el concepto de estrategia ha evolucionado de manera tal que ha surgido una nueva escuela de administración y una nueva forma de dirigir las organizaciones, llamada administración estratégica. Gestada como una herramienta que permite a las organizaciones prepararse para enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro dando con ello a orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño (Estrada, Hilda; et al, 2016, pág. 52).

Por su parte, Benjamín Betancourt (2005) asegura que la estrategia en el ámbito de las organizaciones, puede entenderse como la formulación y ejecución de un conjunto integrado de decisiones basadas en las necesidades de los clientes, las cuales identifican el posicionamiento esencial u las ventajas competitivas necesarias para ganarle a la competencia y al mismo tiempo satisfacer objetivos financieros y no financieros (Betancourt, Direccionamiento estratégico de organizaciones deportivas, 2013).

1.7.6 Planeación Estratégica

La Planeación Estratégica se define como aquel proceso capaz de permitir a una organización alcanzar la proactividad, lograr sus objetivos y metas planteadas, planes que pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa, es decir, su tamaño, ya que esto implica que cantidad de planes y actividades debe de ejecutar cada unidad

operativa, ya sea de niveles superiores o niveles inferiores. Para llegar a una conclusión exitosa luego de la aplicación de una estrategia, es importante el compromiso de todas las partes de la empresa, esto implica realizar un muy buen trabajo coordinado en equipo (Díaz, 2017).

1.7.7 *Direccionamiento estratégico*

Se trata de un método que relaciona a la empresa con su entorno establecido, su posición, de tal manera que garantiza su éxito continuo y la protege de las sorpresas. (Ansoff, 1997). La dirección estratégica es considerada como “un proceso para la dirección de las relaciones de la firma con su ambiente. Consta de Planificación Estratégica, Planificación de la Capacidad y Dirección del Cambio (Betancourt, Análisis Sectorial y Competitividad, 2005).

1.7.8 *Benchmarking*

Según la American Productivity and Quality Center, el benchmarking es: uno de los más eficientes instrumentos de la administración moderna. En español ha sido traducido como “hito de referencia” o en términos más dinámicos “comparando hitos de referencia”. En un nivel de primera aproximación, el benchmarking es conocer y estudiar determinados procesos o actividades administrativos de empresas líderes y compararlos con los de nuestra empresa, con el objeto de aprender de esos ejemplos para aplicar las innovaciones que la comparación avale. La complejidad del tema es mucho mayor y en esa complejidad nos introduce esta Guía, de manera excepcionalmente ordenada y clara, basada en la experiencia norteamericana, registrada por la institución creada para difundir el uso del benchmarking: la International Benchmarking Clearinghouse.

1.8 Metodología

1.8.1 Tipo de Estudio

Este estudio es de carácter descriptivo ya que pretende identificar la situación de la empresa y de su entorno en diferentes categorías de análisis, a partir de cifras y otras características. Se pretende identificar los componentes de cada uno de los factores en cada uno de los análisis interno y externo. Este tipo de investigación descriptiva facilita al autor identificar, analizar y exponer las características más relevantes de la realidad de la empresa, al identificar las debilidades y fortalezas a nivel interno y las oportunidades y amenazas del entorno externo.

1.8.2 Método

El presente trabajo corresponde con un método deductivo, método de razonamiento que consiste en tomar conclusiones generales para obtener explicaciones particulares. El método se inicia con el análisis de los postulados, teoremas, leyes, principios, etcétera, de aplicación universal y de comprobada validez, para aplicarlos a soluciones o hechos particulares (Bernal, 2010, pág. 59). El método deductivo ha sido escogido para el presente trabajo, dado que parte por la necesidad de caracterizar aspectos generales de la empresa y su entorno, para ser sometidos posteriormente a un cruce estratégico DOFA del cual se derivan estrategias específicas.

El método analítico se define como: “un método científico aplicado al análisis de los discursos que pueden tener diversas formas de expresión, tales como las costumbres, el arte, los juegos lingüísticos y, de manera fundamental, la palabra hablada o escrita” (Lopera, Ramirez, Zuluaga, & Ortiz, 2010) el cual permitirá complementar y hacer explicaciones de los hallazgos.

1.8.3 Fuentes de Información

Como fuentes de información se accede a fuentes primarias y secundarias. Las fuentes primarias corresponden a resultados de entrevistas realizadas a funcionarios de la empresa.

Por otro lado, se accede a información secundaria representada en informes del sector y del mercado de la construcción, y en tanto sea posible informes que den cuenta de la situación específica de los negocios orientados a obra final y acabados.

1.8.4 Fases de Investigación

El presente trabajo se orienta en términos de fases de investigación, a la luz de la guía propuesta por el autor Benjamín Betancourt (2005-2013-2014), autor que reconoce que un plan de direccionamiento estratégico solo puede ser realizado a partir del cumplimiento de una serie de fases de investigación progresivas.

Por tal razón se ha propuesto aplicar diferentes fases de investigación, que hagan coincidir tanto los objetivos específicos planteados, como los capítulos dispuestos en etapa de desarrollo, las fases son las siguientes:

FASE UNO: Identificación de amenazas y oportunidades propias del entorno

En esta fase se analiza todo el entorno externo con el fin de determinar las fuerzas claves del entorno que influyen estratégicamente en la empresa.

Para esta primera fase se utilizará la indagación bibliográfica, accediendo a informes económicos actuales procedentes de organismos con autoridad académica como son los informes al Congreso del Banco de la República, informes económicos, informes del sector de la construcción en Colombia, notas de prensa económica, entre otros.

Se propone analizar ocho entornos claves, estos son, el geofísico y ecológico, demográfico, social, económico, político, cultural, tecnológico y finalmente el jurídico.

FASE DOS: Análisis del sector

Se realizará una investigación en fuentes claves como diarios, instituciones oficiales, fuentes económicas pertinentes que proporcionen información referente al sector de la cerámica y afines, que contribuya a identificar el ambiente competitivo alrededor de la empresa Grupo Empresarial Cerámicas San Miguel,

FASE TRES: Estudio de referenciación

Se hace un estudio de benchmarking con empresas del sector con el fin de identificar el mejor hacer en otras empresas del sector que estén relacionadas como lo son: Alfa, Corona y Cerámica San Lorenzo.

FASE CUATRO: Análisis interno

Este es un proceso en el cual se analiza internamente la empresa, reconociendo que su caracterización da muestra de ciertas fortalezas, así como de ciertas debilidades. El resultado de este análisis permite evaluar los recursos propios y las capacidades con las cuales cuenta la empresa para enfrentarse al mercado.

Para esta fase se acudirá al análisis de cinco factores internos de la empresa propuestos también por Betancourt (2014), estos son su gestión administrativa y gerencial, su gestión de marketing, de operaciones, de finanzas, y finalmente de la gestión humana.

FASE CINCO: Formulación misión, visión, objetivos y estrategia.

En esta fase se diseña brevemente los aspectos relativos al direccionamiento estratégico. Estos elementos permiten determinar las metas que la empresa requiere alcanzar estratégicamente.

Para esta fase se acudirá a entrevistas a la gerencia en las cuales se indague al respecto de los aspectos claves que requiere la construcción de la misión de la empresa.

La misión de la empresa puede ser evaluada a la luz de Fred (2008) en cuanto a los nueve elementos que debería tener una misión. (David, 2008)

Según Fred (2008), independientemente de las variaciones que podría tener una y otra misión en cuanto a su extensión, contenido, formato y grado de especificidad, para que una declaración de misión sea eficaz:

(...) debe presentar nueve características o componentes. Como la declaración de la misión es a menudo la parte más visible y pública del proceso estratégico administrativo, es importante que incluya todos estos componentes esenciales: 1. Clientes ¿Quiénes son los clientes de la empresa? 2. Productos y servicios ¿Cuáles son los productos y servicios más importantes de la empresa? 3. Mercados ¿En dónde compite la empresa geográficamente? 4. Tecnología ¿La empresa está actualizada tecnológicamente? 5. Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad ¿La empresa está comprometida con el crecimiento y la solidez financiera? 6. Filosofía ¿Cuáles son las creencias básicas, los valores, las aspiraciones y las prioridades éticas de la empresa? 7. Concepto que tiene la empresa de sí misma ¿Cuál es su cualidad distintiva o su mayor ventaja competitiva? 8. Preocupación por su imagen pública ¿La empresa sabe responder a las preocupaciones sociales, comunitarias y ambientales? 9. Preocupación por los empleados ¿Los empleados son valiosos para la empresa?

FASE SEIS: Plan de acción y Control

En la última fase se diseñan los planes de acción, indicadores y demás estrategias de control con el fin de garantizar que el plan de direccionamiento estratégico finalice tal como fue planificado

2 CARACTERIZACIÓN E HISTORIA DE LA EMPRESA

2.1 Historia

Nombre de la empresa: Grupo Empresarial Cerámicas San Miguel SAS

Nit: 9011434116 CIU: 4663 Comercio al por mayor de materiales de construcción

Número de empleados: 29

Sedes: 6 distribuidas así: 2 en Cali, 3 en Palmira y una en Jamundí.

El Sr. Flavio inicio operaciones el 1 de septiembre de 2014 del Grupo Empresarial Cerámicas San Miguel, esto luego de ser despedido de una empresa reconocida donde tenía el cargo de gerente comercial de todo el suroccidente de Colombia, ahí gozaba de excelentes comisiones y prebendas empresariales; la empresa le ofreció junto con su renuncia la posibilidad de emprender su propio negocio, la propuesta fue coger uno de los almacenes que como gerente comercial ya conocía para quedárselo y del cual sabía que las ventas eran muy bajas y dando perdidas, como su esposa Mónica también la habían despedido de su trabajo recientemente, aceptaron la propuesta y entre los dos se alentaron para sacar adelante la única oportunidad que tenían en su momento.

El primer local fue en Alfonso López zona comercial muy reconocida por las ventas de cerámicas y materiales de construcción de obra blanca y todo tipo de accesorio de este tipo, como nunca habían emprendido, he iniciaban desde cero con el negocio sabían que eran desconocidos para los proveedores, de esta manera sus primeras ventas se hicieron como se conoce en el argot popular con “burro amarrado”, donde con un muestrario se hace una venta pagada por adelantado y con el efectivo producto de la venta se busca proveedores donde se paga y así realizar el despacho de la mercancía. En este inicio el Sr. Flavio cuenta que le tocó quitarse

la vestidura elegante de gerente comercial, de sus egos para coger una camiseta, blue Jean, una carreta y empezar a cargar cerámica como un cotero.

Es importante para sus dueños recordar que en el primer mes logró vender casi el doble de lo que vendía esa sala, sin mercancía y sin nada, algo que fue de gran motivación ya que habían quedado con una deuda de esa sala de casi 80 millones de pesos, los cuales debían ser saldados en un tiempo de 3 años y que según palabras del dueño, “para la gloria de Dio en un año aproximadamente se pagó el total de dicha deuda”, ya sin deudas conocieron un proveedor que creyó en su proyecto y sin documentación, sin fiador y solo de palabra le envió dos tractomulas de mercancía, así surtieron su negocio y empezaron a vender sus productos. Con el paso de los meses empezaron a crecer, y los bancos los empezaron a conocer haciendo experiencia crediticia y dando manejo a las cuentas.

Con la confianza de los bancos empezaron a buscar expandir el negocio, de esta forma tras muchos meses de esfuerzo logran arrendar un local para abrir su segunda sede en el municipio de Jamundí, posteriormente se buscó local en la ciudad de Palmira, una plaza difícil de colocar ya que la competencia como cerámica Italia y San lorenzo son muy fuertes, a pesar de eso en la actualidad tiene 3 sedes en esta ciudad y la ultima fue en San Nicolas en la ciudad de Cali, de esta forma en la actualidad tiene un total de 6 salas.

- El 1 septiembre 2014 se da apertura a la primera sala de ventas Grupo Empresarial Cerámicas San Miguel Cali en la zona Alfonso López, empresa familiar, como sede principal de Cali ubicada en la Carrera. 8 #72-44 del barrio Siete de Agosto.

Figura 3.

Sede principal Cerámica San Miguel López



Fuente: Pantallazo página web de la empresa Grupo Empresarial Cerámicas San Miguel

- El 07 de diciembre 2015, se apertura en el municipio de Jamundí, Grupo Empresarial Cerámicas San Miguel Jamundí.

Figura 4.

Sede Jamundí



Fuente: Pantallazo página web de la empresa Grupo Empresarial Cerámicas San Miguel

- El 04 de abril del 2016 se apertura en la ciudad de Palmira, Grupo Empresarial Cerámicas San Miguel Palmira.

Figura 5.

Sede Cerámicas San Miguel Palmira



Fuente: Pantallazo página web de la empresa Grupo Empresarial Cerámicas San Miguel

- El 20 de septiembre del 2017 en la ciudad de Palmira, Mundial de Cerámicas Palmira.

Figura 6.

Sede Mundial de Cerámica Palmira



Fuente: Pantallazo página web de la empresa Grupo Empresarial Cerámicas San Miguel

- El 13 de mayo del 2019 en el centro de Cali, Grupo Empresarial Cerámicas San Miguel San Nicolas.

Figura 7.

Sede Cerámicas San Miguel San Nicolas Cali



Fuente: Pantallazo página web de la empresa Grupo Empresarial Cerámicas San Miguel

- El 18 de agosto del 2020, en el centro de Palmira Cali, Grupo Empresarial Cerámicas San Miguel la quince, ubicada en el barrio Aranjuez.

Figura 8.

Sede Hipercentro Cerámica Palmira



Fuente: Pantallazo página web de la empresa Grupo Empresarial Cerámicas San Miguel

2.2 Imagen Corporativa

La empresa cuenta con tres nombres comerciales que funcionan bajo la misma razón social Grupo Empresarial Cerámicas San Miguel SAS, los cuales son: Cerámicas San Miguel, Hiper-centro Cerámico y Mundial de Cerámicas, sus avisos son:

Figura 9.

Presentación de las salas Cerámicas San Miguel



Fuente: página web Grupo Empresarial Cerámicas San Miguel

Figura 10.

Presentación de las salas Hipocentro Cerámico



Fuente: página web Grupo Empresarial Cerámicas San Miguel

Figura 11.

Presentación de las salas Mundial de Cerámicas



Fuente: página web Grupo Empresarial Cerámicas San Miguel

2.3 Estructura organizativa de la empresa

La empresa tiene una estructura funcional básica, plana, donde se muestran los cargos y áreas básicas del grupo empresarial como se puede apreciar a continuación.

Figura 12. Organigrama

Organigrama



Fuente: Grupo Empresarial Cerámica San Miguel

2.4 Caracterización: modelo de negocio de la empresa Grupo Empresarial Cerámicas San Miguel

La caracterización para la empresa se hace utilizando el modelo Canvas, donde Mi modelo de negocio es la lógica que sigue mi emprendimiento para su crecimiento, sustentabilidad y mejoramiento de los ingresos, es un soporte visual y conceptual que representa de modo simplificado la complejidad del emprendimiento (Betancourt, 2020), con esta herramienta se hace una descripción del negocio, de manera tal que se logre conocer la empresa Grupo Empresarial Cerámicas San Miguel S.A.S. a la que se pretende hacer el plan de direccionamiento estratégico.

2.4.1 *Clientes.*

- En cuanto a los clientes, es importante tener en cuenta que la ventas se hacen únicamente en efectivo, no hay crédito y ningún plazo, por este motivo los constructores no son clientes representativos para el negocio ya que trabajan con pagos a plazos, en este orden de ideas y a pesar que no hay una base de datos o un registro de clientes por parte de la empresa, su segmentación y la identificación de los más importantes es mediante percepción de los dueños y empleados de Grupo Empresarial Cerámicas San Miguel. En una entrevista en la sede principal informan que sus clientes son personas naturales en un 80%, dueños de viviendas nuevas o usadas, un 6% sería de maestros de construcción, 7% ferretería y 7% constructoras. El cliente más importante para el negocio es el cliente retail que son personas naturales y representa el volumen más alto de ventas.

La empresa no tiene una segmentación de los clientes, dado que no tiene una base de datos o registro de sus clientes que permita hacer este ejercicio por edades, estratos socioeconómicos, nivel de ingresos ni de ninguna otra forma de distinción, la costumbre hasta la fecha es esperar que los clientes los visiten y no ir en búsqueda de ellos.

- La única identificación de las características de sus clientes que ha logrado la empresa, es obtenida de forma empírica por la experiencia en las ventas del negocio, ya que no se tiene registro alguno o base de datos de clientes; gracias a los beneficios de programas de gobierno y la facilidad que tiene el ciudadano colombiano en la actualidad de tener su vivienda propia en comparación a años anteriores, los clientes que visitan las salas de venta, muestran la percepción que en su mayoría son personas jóvenes con edades estimadas entre 28 y 35 años que compran sus viviendas o lotes nuevos por lo que quieren construir o remodelarlas y personas entre edades aproximadas entre los 36 y los

70 años son personas que por lo general tienen ya su vivienda y desean ampliarla o remodelarla; de este modo los clientes tienen dos características, aquellos que compraron su vivienda o lote y aquellos que son dueños de vivienda hace mucho rato y la están ampliando o mejorando. Por lo general son parejas de hombres y mujeres no hay una distinción entre géneros o por lo menos la empresa no tiene un registro de géneros, en su mayoría son adultos mayores de edad con poder adquisitivo independientes o empleados; no se sabe cuántos de estos son personas de unidades residenciales, viviendas nuevas y cuántos son solo remodelaciones o ampliaciones.

- Los grupos de clientes están divididos en 2, el primer grupo es de personas naturales y el segundo es de jurídicas, en el primero se divide en A y B, el subgrupo A son los clientes de unidades residenciales, barrios de la zona de influencia y el subgrupo B son los maestros de obra, por otra parte, el grupo 2 se divide en C y D, el subgrupo C es el de los ferreteros y el subgrupo D el de los constructores.
- Sus clientes se diferencian entre sí principalmente por sus ingresos, el volumen de compra y actividad económica. El grupo número uno corresponde principalmente a persona naturales con ingresos de asalariados con un volumen de compras bajas y medias, pero por su volumen de cliente son los más representativos. En el grupo 2 están los clientes con ingresos determinados por actividades no salariales como ferreterías, constructoras ósea personas jurídicas o negocios principalmente.

2.4.2 La propuesta de valor:

- Para Grupo Empresarial Cerámicas San Miguel, lo que más genera valor es el servicio incluso más que los productos que comercializan, la atención al cliente, la asesoría, amabilidad, aspectos diferenciadores, complementado por una entrega de los productos a

tiempo y en perfecto estado, gracias a la capacitación de sus empleados y el buen trabajo de sus aliados en el transporte especializado.

- Las características, ventajas y beneficios de los servicios que generan valor, radican en la atención personalizada, la asesoría especializada garantizada, acompañado de una entrega rápida y sin percances.
- Las necesidades de los clientes son conocidas por la organización porque se tiene claro que no pueden estar desactualizados ni por debajo de la competencia de lo contrario podrían perder mercado, la evidencia empírica de los puntos demuestra que a los clientes les gusta lo novedoso, estar a la moda, por lo tanto se busca variedad en los diseños, colores, novedades en las texturas, en los materiales y sobre todo con un buen equilibrio entre calidad, precio. Una de las formas más precisas para hacer esta tarea es por medio de visitas a los diferentes barrios o construcciones nuevas para identificar tendencias y también las salas de venta y exposición de los proveedores como por ejemplo Corona y Alfa.
- Los clientes del negocio no necesitan ser informados o capacitados para el uso de los productos ya que quien los instala y manipula son los contratistas o maestros de construcción, en este sentido los cliente solo escogen como quieren que su proyecto luzca, por eso reciben asesoría especializada del vendedor para ayudar a identificar el tipo de uso para el cual fue construida cada cerámicas, ya que unas son para pared, otras para piso con tráfico bajo, otros pisos aptos para tráfico pesado, otras cerámicas son para baños, otras para fachadas, entonces reciben recomendaciones de los diseños, tendencias, materiales, texturas que están en tendencia para que tengan variedad de opciones a su disposición.

2.4.3 Los canales de distribución y de comunicación.

- El relacionamiento del Grupo Empresarial Cerámicas San Miguel con sus clientes, es principalmente personalizado en sus 7 salas de ventas, las cuales están distribuidas así: 2 en Cali, 3 en Palmira, 2 en Jamundí y la otra manera de relacionarse con los clientes es por teléfono, este es usado principalmente para las personas jurídicas, adicionalmente cuentan con redes sociales, como Instagram, Facebook, medios de comunicación tradicional como la radio, el perifoneo y volanteo.
- La empresa debería llegar a los clientes por los medios de relación actuales, pero generando más profundidad a las redes sociales con la intención de generar recordación y posicionamiento de marca en la zona de influencia.
- Es fácil llegar a los clientes o consumidores porque principalmente son los que están cerca de la zona de influencia de cada una de las salas de venta.
- Los medios o formas usadas para que los clientes adquieran productos son principalmente el perifoneo, volanteo y campañas promocionales periódicas en los puntos de venta.
- Por el impacto demostrado y generado al negocio, el perifoneo y volanteo es uno de los medios más económicos y eficientes que usa la empresa en la actualidad de manera recurrente y periódica en todas las sedes, este no se hace al mismo tiempo, cada jefe de sala es autónomo para decidir la fecha más adecuada para usar esta estrategia en su mercado local.
- Las dificultades o eventualidades que impactan profundamente la empresa es en cuanto a la distribución, principalmente con los prestadores de servicios (transportadores), como la empresa ya comprobó que no es rentable o viable tener una flota propia para distribuir la

mercancía, este proceso se terceriza y esto es algo que se debe escoger con mucho cuidado por el manejo adecuado que se debe dar al material ya que son muy delicados por ser productos de cerámica que pueden quebrarse o despucarse.

- Es conocido para la empresa que existen múltiples canales de comunicación como por ejemplo la televisión (algo muy costoso) y muchos otros más, pero no se usan todos, porque la experiencia y el presupuesto se acomodan a los usados en la actualidad.

2.4.4 *La relación con el cliente*

- En cuanto a la relación con los clientes, la política de la empresa está diseñada para que sea principalmente personalizada en un 86% que corresponde a los clientes naturales más los maestros de construcción, ya que los otros clientes como las ferreterías y las constructoras se atienden telefónicamente.
- La empresa busca generar experiencias memorables en la atención de los clientes, para mantener una relación perdurable, la atención personalizada les permite brindar la asesoría especializada que provee el negocio para sus clientes, de esta forma generar recordación de marca y sobre todo que el momento de interacción sea tan satisfactorios que el cliente los recomiende y sea fiel con la marca.
- De acuerdo con el comportamiento de los clientes de la empresa el tipo de relación a favorecer, es el personalizado, para los clientes presenciales en los diferentes puntos de venta de cada municipio y telefónica o de forma electrónica (email, WP) para los no presenciales (ferreterías y constructoras).
- Las opiniones recibidas en los puntos de ventas por los empleados y dueños del negocio de sus clientes al hablar de la competencia, es que la atención recibida en los otros comercios del sector no es muy buena.

- La forma de mejorar la relación con los clientes de la empresa, posiblemente sería incursionando e innovando en los temas virtuales, como una sala de exposición virtual donde sus redes sociales o puntos de interacción con el cliente los lleve a un sitio donde el cliente pueda ver los diseños y aplicaciones de sus productos para hacer compras por ese medio, también se podría ofrecer el servicio adicional de diseño de interiores o personalizados para sus proyectos, manteniendo un buen servicio y asesoría especializada para los clientes.
- La empresa no tiene un registro o herramienta en la actualidad que permita identificar el valor que los clientes perciben de los productos y servicios, lo único que muestra una satisfacción son los testimonios, en este sentido hay una ausencia de retroalimentación con los compradores.
- El atributo de la oferta que más influye en los clientes del negocio para que adquieran los productos y servicios, es la asesoría especializada, pero esto siempre debe ir de la mano con una relación calidad precio de los productos, la entrega a tiempo y lo más importante que lleguen en perfecto estado.

2.4.5 Los ingresos

- El precio que está dispuesto el cliente a pagar por los productos y servicios en su mayoría, es de los productos de precios más competitivos o de gama media que corresponden al 80% del total de las ventas.
- La política para la definición de los precios de los productos, es de un porcentaje (%) sobre el valor de la compra de la mercancía, que nos lleva al precio final o de venta, a todos los productos se les aplica el mismo porcentaje, ya sean productos de gama baja, media o alta.

- Como la empresa no tiene la opción de algún tipo de crédito, todas las ventas son en efectivo y los medios de pagos usados son: dinero en efectivo un 40%, tarjetas un 40%, transferencias 10% y consignaciones 10%.

2.4.6 Recursos clave

- Los recursos claves para operar alguna sede y el más importante es el personal calificado (talento humano), luego encontramos la infraestructura y los proveedores.
- La persona clave para el negocio es el “jefe de sala”, ya que este es el líder en cada sede, junto con la gerente administrativa que tiene la función de hacer la auditoría en toda la organización, a pesar de la importancia que tienen los vendedores, si uno de ellos falta el Jefe de sala está en la completa capacidad de hacer su reemplazo mientras llega de nuevo el personal idóneo, además es el eje de cada sala quien debe responder por todo lo que pase en su sucursal.
- El compromiso de los colaboradores se crea mediante la construcción continua de una cultura organizacional, dando la oportunidad de trabajar a jóvenes de barrios con altos problemas sociales para formarlo y capacitarlos, evitando que esta persona esté en las calles sin productividad para que puedan emplearse creciendo laboral y económicamente, así conseguir su primera experiencia laboral y postularse para seguir su progreso dentro de la organización.
- Los recursos generales que requiere el negocio para operar son los siguientes: recursos humanos, recursos físicos como la infraestructura adecuada para las salas de ventas, bodega, redes de comunicación de sistemas, equipos de cómputo y de escritorio, recursos financieros, proveedores de mercancía, proveedores de distribución para entrega al cliente final.

- La infraestructura para la ejecución del ejercicio comercial en las salas de venta debe ser mediante locales con bodega, los cuales deben ser adecuados para soportar la exhibición de las muestras y contar con uno o máximo dos equipos de cómputo por sede.

El transporte de la mercancía la realiza directamente los proveedores y los despachos a los clientes por medio de servicio especializado de terceros que se dedican a la actividad.

El recurso humano es capacitado mediante la inducción del jefe de sala, y posteriormente de los compañeros que ejercen el mismo cargo y que cuentan con amplia experiencia en la ejecución de cada tarea a desarrollar.

El área administrativa está compuesta por su gerente comercial, gerente administrativo, auxiliar administrativa y una auxiliar contable.

- El apalancamiento financiero es una de las cosas más importantes, los bancos son unos aliados importantes que permiten la financiación en especial para la apertura de nuevas sucursales.
- La organización no tiene un rubro exclusivamente destinado para financiar la propuesta de valor, pero los recursos usados son principalmente el capital humano calificado, más los proveedores ya que entre estos dos se forma y capacita el personal de tal modo que puedan brindar una asesoría especializada.
- Los canales de distribución usan como recursos a los terceros especializados para la entrega de los productos.
- Los recursos usados para la relación con los clientes son principalmente las salas de venta, los asesores y jefes de sala de las sucursales ya que no existe una partida económica exclusiva para este efecto.

2.4.7 *Actividades clave*

- Las actividades necesarias para entregar los productos y servicios (propuesta de valor) a los clientes principalmente está asociada a una adecuada forma de abordar al cliente en frío, contacto visual permanente, generar empatía que pueda mantener un excelente servicio, y por otro lado es una selección adecuada de los transportadores especializados que tiene experiencia en la adecuada manipulación de la mercancía en este sector, para así poder entregar a tiempo y perfecto estado los productos cerámicos.
- Las actividades que se desarrollan en la administración del negocio son las básicas del proceso administrativo como planear, organizar, implementar, medir, controlar, y hacer ajustes o correcciones; ambos dueños (esposos) son administradores de empresas y tiene la oportunidad de aplicar sus conocimientos en su propia empresa, por otro lado, la experiencia en la negociación y auditoría (revisión de los recursos financieros) estricta son actividades claves para el negocio.
- En el momento las actividades actuales en temas de distribución y relaciones con los clientes son lo suficientemente apropiadas, no se ha encontrado otra forma de hacerlo mejor de manera eficiente con los recursos disponibles, pero hay una posibilidad de explorar de una forma cautelosa los medios virtuales para las ventas.
- Uno de los grupos de interés del negocio son sus propios empleados, con quienes se realiza actividades constantes y periódicas de capacitación, integración, entrenamiento y se brindan herramientas adecuadas para el excelente desarrollo de sus funciones, de momento no se realiza ninguna actividad para establecer alianzas con grupos de interés externos al Grupo Empresarial Cerámicas San Miguel.

- La experiencia ha demostrado que las actividades que permiten adquirir más clientes y elevar las ventas de manera global en el negocio, es aumentar la cantidad de salas de ventas en zonas estratégicas donde hay expansión de la construcción de viviendas, acompañado del volanteo y perifoneo en las mismas salas para llamar la atención y atraer la atención al negocio y generar reconocimiento de marca
- La empresa debe buscar la posibilidad de contar con un profesional en mercadeo con habilidades en redes sociales y publicidad que aporte a la empresa una visión diferente sobre la forma de potencializar las ventas y mejorar los ingresos, esto puede ser por medio de actividades de asesoría, trabajos específicos de obra o labor de alguna manera que se acople a las necesidades y presupuesto de la empresa.

2.4.8 Aliados clave

- Los aliados claves de la organización son en primer lugar por ser una empresa familiar, cada uno de sus integrantes y están compuestos por el padre, la madre, el hijo mayor y la hija menor, los dos hijos ya cursan la universidad y ayudan de manera recurrente en diferentes actividades en la empresa, y los padres si están de lleno porque son los gerentes de la misma, otros aliados muy importantes son los colaboradores (recurso humano) gracias a ellos es posible el funcionamiento diario en cada una de las sucursales, también son muy importantes los proveedores, los transportadores, los prestadores de servicios especializados en redes de cómputo, los proveedores de software, las entidades financieras, los dueños de los locales y los clientes.
- El principal proveedor es Corona, después esta Cerámicas Italia, San Lorenzo y Alfa, que son locales, y hay varios importadores de cerámicas que traen productos ya conocidos de países como Perú, Brasil, China, y Europa, por otro lado, en el sector financiero

Bancolombia y Banco de Bogotá son los dos proveedores financieros claves para el negocio.

- Para llegar a los clientes actuales y atraer nuevos, es muy clave por la trayectoria y reconocimiento de la marca “Cerámicas Corona” el principal proveedor y aliado del negocio, muchos clientes reconocen la marca, saben de la calidad y oferta de sus cerámicas, preguntan mucho por ellos, así que en todas las sedes es fundamental la presencia de sus productos.
- Para Grupo Empresarial Cerámicas San Miguel, es muy importante pertenecer a una asociación o gremio, es por eso que están adscritos a la ASCAL, que corresponde a la asociación de comerciantes de López, ubicados sobre la carrera octava en el sector de López saliendo para candelaria, muy tradicional y reconocido en la ciudad ya que forman una especie de clúster de la cerámica.
- Para el Grupo Empresarial Cerámicas San Miguel la única forma en que el gobierno o alguna entidad gubernamental ha sido un aliado clave para su negocio es por medio de sus planes de desarrollo de vivienda ya que ha permitido el acceso de vivienda a más personas a nivel nacional y en el caso particular, Cali, Palmira y Jamundí son foco de desarrollo de estos proyectos de urbanización, gracias a los subsidios y beneficios para la compra de vivienda y su mejoramiento, programas como “mi casa ya”, “subsidio concurrente”, “Subsidios de las caja de compensación”, “subsidios en tasas de interés (frech)”, programa “casa digna vida digna”, programa “semillero de propietarios”.
- La empresa no tiene actualmente ningún aliado gubernamental o privado que le brinde una financiación o apalancamiento favorable que motive su vinculación a parte de los que

ya existen (Bancos tradicionales de Colombia), no conocen otras fuentes de financiación o fondos especializados que apoyen su operación.

- Hasta la fecha la empresa no ha contado con los servicios de capacitación, actualización o programas que ofrecen instituciones como el SENA y las diferentes universidades, por desconocimiento ni tampoco se ha pensado en buscar aliados de mentorías, asesores, fundaciones, ONG, o inversionistas, para la continuidad, mejoramiento o crecimiento de la organización, a parte de los actuales.

2.4.9 Costos

- En cuanto a los costos de operación, por la experiencia en la administración del negocio enfocan sus esfuerzos principalmente en la búsqueda de insumos económicos mediante tres o cuatro cotizaciones y el control del consumo razonable de los servicios públicos, de esta forma se trata de hacer una reducción en los costos de operación, se han buscado otras alternativas, pero no se han encontrado.
- Los principales riesgos que afectan los costos o imprevistos de la operación son primeramente la dependencia de las importaciones, como en el momento actual la escasez de mercancía, eleva los precios y disminuye el volumen de las ventas, esto se ha contrarrestado por medio del margen de comercialización de los productos, también los paros son imprevistos que afectan el normal funcionamiento en la diferentes sedes, el aumento del valor del dólar frente a nuestra moneda, ya que esto hace que los precios se eleven, desincentivando las ventas de los productos importados, en este mismo sentido los productores locales ven una oportunidad de mejorar su ingresos con las exportaciones por el aumento del dólar y hacen mayores exportaciones poniendo el mercado interno en aprietos, esto solo se contrarresta aumentando los precios junto con el porcentaje de comercialización para la venta final y por últimos un problema fortuito pero importante

es la caída del sistema de redes de cómputo, para lo cual se tiene contrato con una empresa especializada en el tema para este tipo de eventos.

2.4.10 Cuadro modelo de negocio

Con las respuestas desarrolladas de mi modelo de negocio basado en el método Canvas, se procede a organizar en un cuadro en Excel la información de acuerdo a la Mi Modelo de Negocio Cartilla 1 del profesor Benjamín Betancourt, como se puede ver en la figura número 12:

Figura 13.

Modelo de negocio del Grupo Empresarial Cerámicas San Miguel

8. ALIADOS CLAVE: - La familia, los colaboradores (recurso humano), los proveedores, los transportadores, los prestadores de servicios especializados en redes de cómputo, los proveedores de software, las entidades financieras, los dueños de los locales (arrendadores) y los clientes. - El principal proveedor es Cerámicas Corona, le sigue Cerámicas Italia, San Lorenzo y Alfa, varios importadores de cerámicas. - En el sector financiero los principales aliados son Bancolombia y Banco de Bogotá. - Para llegar a los clientes actuales y atraer nuevos, es muy clave la marca “Cerámicas Corona” por el reconocimiento que tiene a nivel nacional, su posición en el mercado, innovación y calidad de sus productos. - El negocio está adscritos a la ASCAL, que corresponde a la asociación de comerciantes de Lopez, reconocido en la ciudad ya que forman un cluster de la cerámica. - El gobierno o alguna entidad gubernamental ha sido un aliado clave para su negocio, por medio de sus planes de desarrollo de vivienda y de urbanización, como por ejemplo los programas de “mi casa ya”, “subsidio concurrente”, “subsidios en tasas de interés (frech)”, etc. - La empresa no tiene actualmente ningún aliado gubernamental o privado que le brinde una financiación o apalancamiento favorable que motive su vinculación a parte de los que ya existen (Bancos tradicionales de Colombia), no conocen otras fuentes de financiación o fondos especializados que apoyen su operación. - La empresa no ha contado con los servicios de capacitación, actualización o programas que ofrecen instituciones como el SENA ni de ninguna otra institución educativa superior, fundaciones, ONG, o inversionistas.	7. ACTIVIDADES CLAVE: - Las actividades de la propuesta de valor está asociada a una adecuada forma de abordar al cliente en frío, contacto visual permanente, empatía, excelente comunicación y atención. - Las una selección adecuada de los transportadores especializados de este sector. - La administración del negocio requiere actividades básicas del proceso administrativo como la planeación, organizar, implementar, medir, controlar, y hacer ajustes o correcciones, adicionalmente, la negociación y auditoría (revisión de los recursos financieros). - La empresa tiene la posibilidad de explorar de una forma cautelosa los medios virtuales para mejorar sus ventas y relación con los clientes. - Actualmente la empresa no realiza ninguna actividad para establecer alianzas con grupos de interés. - La experiencia ha demostrado que la actividades que permiten adquirir más clientes y elevar las ventas, mediante la expansión de salas de ventas en zonas estratégicas donde hay expansión de la construcción de viviendas, - La empresa debe buscar la posibilidad fortalecer sus actividades en mercadeo, de contar con un profesional con habilidades en redes sociales y publicidad, que se acople a las necesidades y presupuesto de la empresa. 6. RECURSOS CLAVE: - Los recursos claves para operar alguna sede y el más importante es el personal calificado, la infraestructura y los proveedores. - La persona clave para el negocio es el “jefe de sala”, ya que este es el líder en cada sede, en segundo lugar esta el gerente administrativa que tiene la función de hacer la auditoría financiera. - El compromiso de los colaboradores se logra con la construcción continua de una cultura organizacional, sentido de pertenencia, dando la oportunidad laboral y con posibilidades de crecer dentro de la organización, en un ambiente familiar. - Los recursos generales que requiere el negocio para operar son los siguientes: recursos humanos, la infraestructura, redes de comunicación de sistemas, equipos de cómputo y de escritorio, recursos financieros, proveedores de mercancía y transporte. - La infraestructura para la ejecución del ejercicio comercial en las salas de venta debe ser mediante locales con bodega, adecuados para soportar la exhibición de las muestras y contar con un equipos de cómputo por sede como mínimo. - El transporte lo realiza directamente los proveedores y los despachos a los clientes por medio de terceros especializados. - El área administrativa está compuesta por su gerente comercial, gerente administrativo, auxiliar administrativa y una auxiliar contable. - El apalancamiento financiero se hace con los bancos tradicionales en especial para la apertura de nuevas sucursales. - La organización no tiene un rubro exclusivamente destinado para financiar la propuesta de valor, pero para ello invierten en la capacitaciones y entrenamiento del capital humano más proveedores que también hacen campañas de capacitación. - El principal recursos usados para la relación con los clientes es la sala de ventas, junto con ellas los asesores y jefes de sala de las sucursales.	2. PROPUESTA DE VALOR: - La propuesta que más genera valor es el servicio, la atención al cliente, la asesoría y amabilidad y esto se complementa con la entrega de los productos a tiempo y en perfecto estado del producto en la entrega. - Las características, ventajas y beneficios de los servicios que generan valor, radican en la atención y asesoría especializada garantizada. - Para identificar las necesidades de los clientes se realizan visitas a los diferentes barrios o construcciones nuevas para identificar tendencias, también las salas de venta y exposición de los proveedores como por ejemplo Corona y Alfa. - Los clientes del negocio no necesitan ser informados o capacitados para el uso de los productos. - Los clientes reciben asesoría especializada, para ayudar a identificar el tipo de uso para el cual fue creada cada tipo de cerámicas, es decir unas son para pared, otras para piso con tráfico bajo, otros pisos aptos para tráfico pesado, otras cerámicas son para baños, otras para fachadas etc. - La asesoría especializada para los clientes consiste también hacer recomendaciones de los diseños, tendencias, materiales, texturas que están en tendencia para que tengan variedad de opciones a su disposición.	4. RELACIÓN CON EL CLIENTE: - En cuanto a la relación con los clientes, la política de la empresa está diseñada para que sea personalizada para los clientes naturales. - Los clientes como ferreterías y las constructoras se atienden telefónicamente o por medios electronicos como email o Whatsapp (WP). - La empresa busca generar experiencias memorables en la atención de los clientes, para mantener una relación perdurable, haciendo asesoría especializada y personales. - Las opiniones recaudadas en los puntos de ventas sobre las quejas de la competencia es muy frecuente el tema del mal servicios de la competencia. - La forma de mejorar la relación con los clientes de la empresa, posiblemente sería incursionando e innovando en los temas virtuales. - La empresa no tiene un registro o herramienta en la actualidad que permita identificar el valor que los clientes perciben de los productos y servicios, lo único que muestra una satisfacción son los testimonios, lo que demuestra una ausencia de retroalimentación con los compradores. - El atributo de la oferta que más influye en los clientes del negocio para que adquieran los productos y servicios, es la asesoría especializada, pero esto siempre debe ir de la mano con una relación calidad precio de los productos, la entrega a tiempo y en perfecto estado. 3. CANALES DE DISTRIBUCIÓN Y DE COMUNICACIÓN: - El relacionamiento de Cerámicas San Miguel con sus cliente es principalmente personalizado en sus 7 salas de ventas, distribuidos así: 2 en Cali, 3 en Palmira, 2 en Jamundí . - Otra forma de relacionarse con los clientes es mediante las redes sociales, como Instagram, Facebook, también medios de comunicación tradicional como la radio, el perifoneo y volanteo. - Falta más profundidad a las redes sociales, y trabajar con los medios para generar recordación y posicionamiento de marca en la zona de influencia. - Es fácil llegar a los clientes o consumidores porque principalmente son los que están cerca de la zona de influencia de cada una de las salas de venta. - Los medios o formas usadas para que los clientes adquieran productos, son principalmente el perifoneo, volanteo y campañas promocionales periódicas en los puntos de venta. - El perifoneo y volanteo es uno de los medios más económicos y eficientes que por el impacto demostrado. - Las dificultades o eventualidades que impactan profundamente la empresa de manera principal es la distribución osea problemas con los prestadores de servicios (transportadores); ya que se comprobó que no es rentable una flota propia. - Es conocido para la empresa que existen múltiples canales de comunicación como por ejemplo la televisión (algo muy costoso) y muchos otros más, pero no se usan todos porque el presupuesto no canza para más.	1. CLIENTES: - En cuanto a los clientes, la empresa no posee una base de datos o un registro de clientes. - Los clientes son personas naturales en un 80%, seguido estan los maestros de construcción con un 6%, luego las ferretería que representan un 7% y por ultimo las constructoras el otro 7%. - El cliente más importante para el negocio es el cliente retail que son personas naturales. - La empresa no posee información de los clientes que permita desglosar por edades, estratos socioeconómicos, nivel de ingresos ni de ninguna otra forma de distinción. - La forma principal de captar clientes es la mas tradicional y mas acomstrumbrada en el sector que consiste en esperar que los clientes los visiten en los puntos de venta. - La empresa estima que en la mayoría de sus clientes son personas jóvenes con edades estimadas entre 28 y 40 años que compran sus viviendas o lotes nuevos por lo que quieren construir o remodelarlas y personas entre edades aproximadas entre los 30 y los 70 años son personas que por lo general tienen ya su vivienda y desean ampliarla, o remodelarla. - En cuanto al genero no hay distinción pero si es notorio que la mayoría de clientes son parejas, donde la mujer tiene la ultima palabra. - Conozco cuántos son los clientes de mi negocio? - Los grupos de clientes están divididos en 2, el primer grupo es de personas naturales y el segundo es de jurídicas, en el primero divide en A y B, el subgrupo A son los de unidades residenciales y barrios de la zona de influencia, el subgrupo B son los maestros de obra, por otra parte, el grupo 2 se divide en C y D, el subgrupo C es los ferreteros y el subgrupo D es de los constructores. - Los clientes se diferencian entre sí principalmente por sus ingresos y actividad economica, El grupo número uno (1) es de persona naturales con ingresos de asalariados, pero por su volumen de cliente que es representativo son los más importantes, en el grupo 2 están clientes con ingresos determinados por actividades de no salariales como ferreterías, constructoras osea personas jurídicas o negocios.
9. COSTOS: - En cuanto a los costos de operación, se hace por medio de insumos económicos mediante tres o cuatro cotizaciones y el control del consumo razonable de los servicios públicos, se han buscado otras alternativas pero no se han encontrado. - Los principales riesgos que afectan los costos o imprevistos de la operación son primeramente la dependencia de las importaciones, la escasez y los precios elevados disminuye el volumen de las ventas, La devaluación del peso frente al dolar, elevan mas los costo de la mercancías importadas, en este mismo sentido los productores locales ven una oportunidad de mejorar su ingresos con las ventas a otros países con dolar sobrevaluado y hacen mayores exportaciones poniendo el mercado interno en aprietos. - Los elevados costos de mercancía se contrarresta en la empresa aumentando los precios junto con el porcentaje de comercialización para la venta final. - Un problema fortuito pero muy importante es la caída del sistema de redes de cómputo, y problemas con los transportadores de los pedidos.	5. LOS INGRESOS: - El precio que está dispuesto el cliente a pagar por los productos y servicios en su mayoría, es de los productos de precios más competitivos o de gama media que corresponden al 80% del total de las ventas. - La política para la definición de los precios de los productos, es de un porcentaje (%) sobre el valor de la compra de la mercancía, que nos lleva al precio final o de venta, a todos los productos se les aplica el mismo porcentaje, ya sean productos de gama baja, media o alta. - Como la empresa no tiene la opción de algún tipo de crédito, todas las ventas son en efectivo y los medios de pagos usados son: dinero en efectivo un 40%, tarjetas un 40%, transferencias 10% y consignaciones 10%.			

Fuente: elaboración propia

3 ANÁLISIS DEL MACRO AMBIENTE DE LA EMPRESA RESPECTO A FACTORES EXTERNOS, AMENAZAS Y OPORTUNIDADES PROPIAS DEL ENTORNO

El análisis del microambiente incluye todos aquellos factores que están fuera de los límites de la empresa y que podrían derivar en afectaciones a la actividad empresarial, que para este caso se centra en la comercialización de materiales cerámicos, accesorios de porcelana sanitaria y acabados para el hogar, en el sector de la construcción. Lo que se busca en el presente capítulo es identificar aspectos que ejerzan algún tipo de presión de diverso tipo (competitiva-social-económica-etc.), y por tanto permitan diseñar una estrategia de mitigación (Pérez, 1990). Dado lo anterior, en el presente capítulo se analizarán en su orden los entornos correspondientes al análisis de factores externos políticos, económicos, sociales que pueden influir en la empresa, a su vez se incluye en primer lugar el análisis de la condición epidemiológica actual¹.

“El entorno de una empresa está formado por todas las variables externas a ellas. Sin embargo, las únicas variables que deben preocupar a la dirección de la empresa son las que realmente la afectan” (Betancourt, 2014).

3.1 Entorno Covid-19

En vista de la importancia y la afectación presentada en los últimos dos años por el fenómeno de la pandemia causada por el COVID-19 (COVID), es importante agregar este nuevo entorno donde se logra identificar hitos relevantes del entorno de Grupo Empresarial Cerámicas San Miguel.

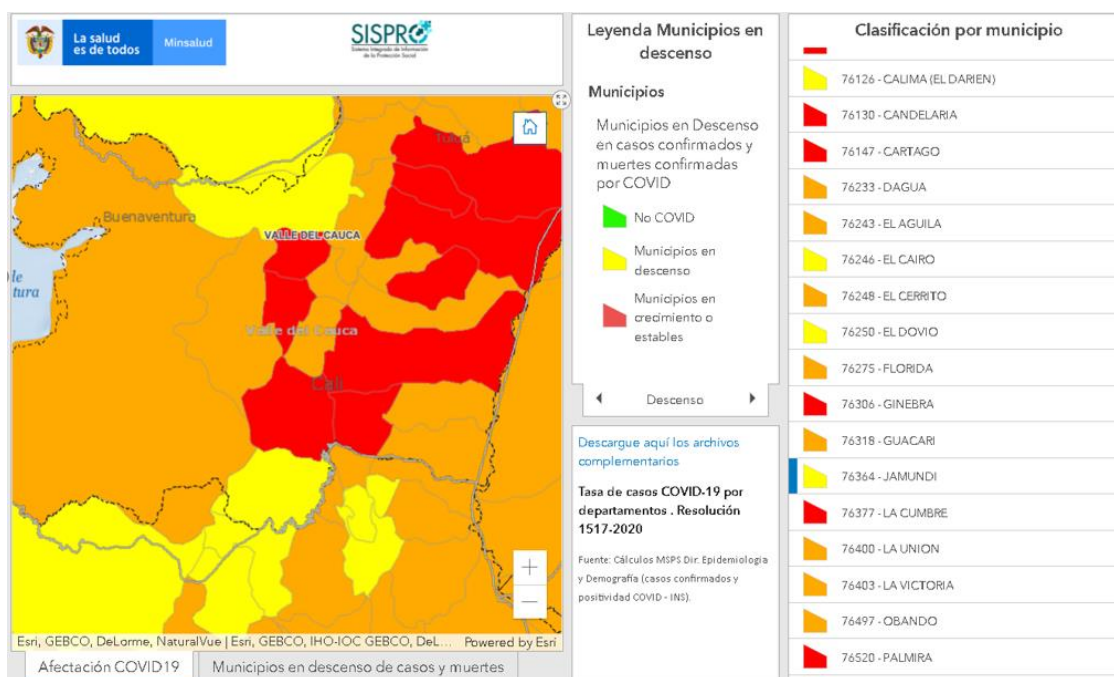
¹ De acuerdo a la metodología planteada en el seminario de Análisis y Diagnóstico del Entorno para la Maestría en Administración con el profesor Tulio Ferney Silva para el periodo Enero-Mayo 2020.

3.1.1 Amenazas:

- Por el Covid-19 hay una afectación alta del 16.13% en Cali y Palmira ya que Jamundí presenta una afectación media del 39.39% según datos suministrados por Minsalud al corte del 28 de febrero del 2022 (Minsalud, 2022a), es para Grupo Empresarial Cerámicas San Miguel, sus empleados, clientes, proveedores y su entorno en general es una amenaza, a pesar que para la fecha de elaboración de este trabajo ya existe libre movilidad, no se han levantado todas las restricciones, la afectación hace referencia a los contagios y consecuencias que estos traen para la salud de todos, los datos suponen un riesgo de contagio, incapacidades y en casos extremo incluso la muerte, exponiendo el bienestar de sus empleados principalmente Cali y Palmira, pero en Jamundí la afectación es baja por su color amarillo, como se puede evidenciar en la siguiente figura:

Figura 14.

Afectación de Covid-19 en Cali, Palmira y Jamundí



Fuente: pantallazo Minsalud

- La Muerte por COVID, sigue siendo una amenaza latente, a corte del 28 de febrero de 2022 se reporta en la página de minsalud un total de 138.767 muertes confirmadas por el virus, y para el 2 de marzo de 2020 según la misma fuente eran 138.899 (Minsalud, 2022b), lo que demuestra que siguen muriendo personas por este virus, por lo que debe ser prioridad seguir las recomendaciones de salud y el plan de vacunación, esto puede afectar el estado de salud de algún empleado o unos de los dueños de la empresa lo que en cualquiera de los casos sería una gran tragedia, según se puede apreciar a continuación:

Figura 15.

Situación Actual Coronavirus



Fuente: Minsalud

- El Covid-19 dejó varias empresas en quiebra, esto se convierte en una amenaza para la organización que se estudia, en la medida que las empresas cierran han dejado mucho desempleo lo que se traduce en proyectos vivienda o remodelación que se aplazan o no se podrán desarrollar por parte de estas familias, de esta manera las ventas se verán afectadas.

“de acuerdo con la Superintendencia de Sociedades en el Atlas de Insolvencia, en los primeros seis meses de 2021 el número de solicitudes para este proceso se incrementó 36 % frente al mismo periodo del año pasado. De acuerdo con Acopi, hasta agosto, cerca del 169.603 de las MiPymes han cancelado su matrícula mercantil” (Diario El Tiempo, 2022).

3.1.2 Oportunidades:

- Aumento de protección por la cobertura de las vacunas para la población, desde este punto de vista esto es una oportunidad ya que se acerca cada vez más la normalidad total para la economía, ya que para el 28 de febrero de 2022 “hay 35.218.016 vacunados con la primera dosis, de estos tienen un esquema completo de vacunación 33.645.860 habitantes ósea más de 50% de la población vacunada” (Minsalud, 2022c), como se aprecia en la figura:

Figura 16.

Plan Nacional de Vacunación

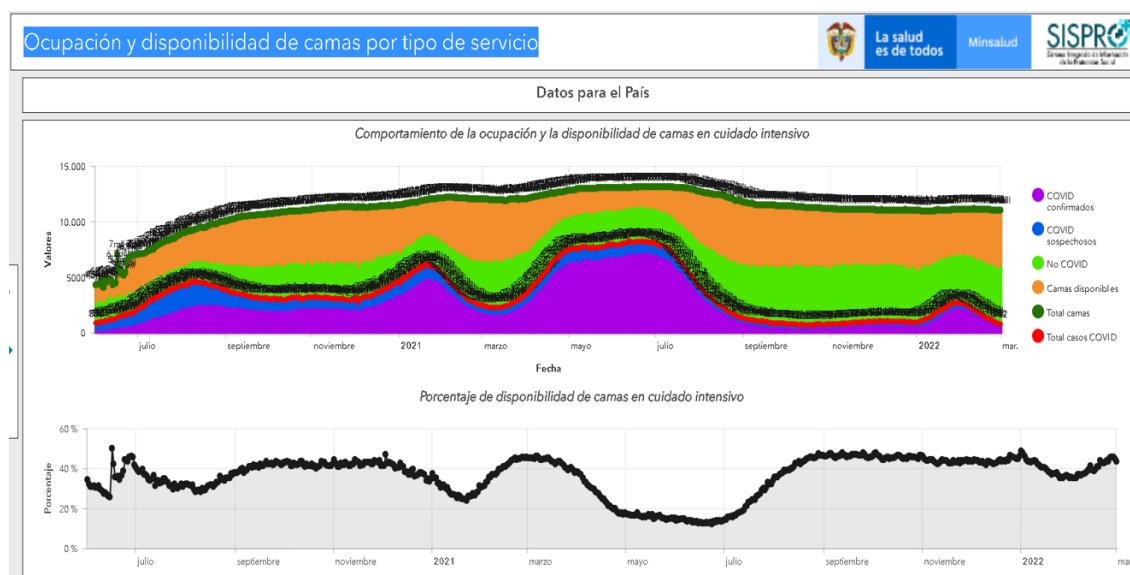


Fuente: Minsalud

- La disminución de ocupación de las camas UCI y disminución de casos COVID es alentador (Minsalud, 2022d), esto hace posible que las medidas de restricción impuestas por la pandemia se levanten poco a poco. Para la empresa esto es muy favorable mostrando una oportunidad ya que entre menos restricciones existan, se presentará más dinámica en el mercado, como se puede ver la evolución del 3 de marzo del 2019 al mismo periodo del 2022, según la siguiente imagen:

Figura 17.

Ocupación y Disponibilidad de Camas por tipo de Servicio



Fuente: Pantallazo Minsalud

- El sector de la construcción una de las primeras actividades en tener la reactivación en medio de la pandemia, esto presenta una oportunidad que favorece a Grupo Empresarial Cerámicas San Miguel y todo el sector relacionado, después del inicio del aislamiento obligatorio iniciado el 25 de marzo de 2020, el sector fue uno de los menos afectados ya que estuvo pocos días suspendido en su actividad.

En el entorno Epidemiológico la calificación fue de 5.3, lo que muestra que hay una pequeña tendencia de mayores oportunidades, y en el rango de su puntuación se encuentran entre

3 y 8 donde no hay un impacto mayor sobre la afectación de la empresa, según los argumentos encontrados, muchos de las afectaciones del Covid-19 están siendo mitigadas por diferente medidas, como la vacunación, por otro lado la disminución de las muertes, y de camas UCI ocupadas con pacientes de este tipo, la activación económica son aspectos que mejoraron la situación de la empresa a pesar de las afectación por las cuarentenas, disminución de la actividad comercial, las muertes y empresas cerradas. Como se puede evidencia la siguiente tabla:

Tabla 1.

Amenazas y Oportunidades del Entorno Covid-19

Hechos	Amenazas					Oportunidades				
	Mayor			Menor		Menor		Mayor		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Por el Covid-19 hay una afectación alta del 16.13% en Cali y Palmira ya que Jamundí presenta una afectación media del 39.39% al 28 de febrero de 2022.				4						
La Muerte por COVID sigue siendo una amenaza latente, las muertes confirmadas por el virus, para el 2 de marzo de 2022 eran 138.899.				4						
El Covid-19 dejó varias empresas en quiebra...empresas cerradas han dejado mucho desempleo lo que se traduce en proyectos vivienda o remodelación que se aplazan o no se podrán desarrollar por parte de estas familias.			3							
Aumento de protección a la población colombiana por la cobertura de las vacunas para la población... se acerca cada vez más la normalidad total para la economía.						6				
La disminución de ocupación de las camas UCI y disminución de casos COVID es alentador.							7			
El sector de la construcción una de las primeras actividades en tener la reactivación en medio de la pandemia.								8		
Promedio general					5,3					

Fuente: elaboración propia

3.2 Entorno político

En cuanto al entorno político gubernamental, este debe ser observado desde todos los factores que intervengan en la disminución de los costos de transacción, los cuales tienen que ver con las reglas de juego acuerdos y/o contratos suscritos por el Estado nacional y local que puedan favorecer o perjudicar el proyecto (Betancourt, 2014, p. 5).

3.2.1 Amenazas:

- El riesgo político ha aumentado en varios países de Latinoamérica, como en el caso de las protestas muy conocidas del 2021 que dejaron muchos muertos y daños en Colombia, la empresa Grupo Empresarial Cerámicas San Miguel se vio expuesta y afectada, abriendo la atención al cliente a medias, estos problemas político-sociales son una amenaza y que es difícil para los gobiernos equilibrar las reformas económicas y la estabilidad social. “A fines de 2019, se produjeron protestas antigubernamentales desestabilizadoras en Colombia, Chile, Ecuador, Haití y Bolivia. Los incidentes fueron notables debido al nivel de violencia que ocurrió en algunos casos” (Marsh, 2020).
- La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (Ocde) también entregó una serie de advertencias y recomendaciones en varios frentes: entre estos están una eventual y necesaria reforma tributaria, cambios al sistema pensional y presiones para el mercado laboral (Valora Analitik, 2022), esto podría ser una amenaza para la empresa y el país teniendo en cuenta los precedentes del 2021 y la protesta social desatada, por el momento es una incertidumbre, pero trae preocupación al sector.
- Las decisiones de los gobiernos pueden destruir las empresas en poco tiempo, los problemas de algunos países de Latinoamérica y el de Rusia por la invasión a Ucrania, se

convierten en una amenaza muy importante para la empresa y para el país entero como se explica a continuación:

“La actividad empresarial que destruyeron los gobiernos de Cuba, Nicaragua y Venezuela nunca se volverá a recuperar, primero tendrán que salir de sus líderes actuales y retomar labores, tarea que será de décadas; y las empresas que están evacuando de Rusia, no volverán hasta que el régimen de Vladímir Putin no haya desaparecido, por el simple hecho de que ya no hay garantías y la confianza se ha esfumado... las compañías que se van, no vuelven, ni las que expropián viven” (La Republica, 2022a).

- La imposición tributaria y legislativa sobre la empresa privada en Colombia es alta, esta realidad para el dueño de Grupo Empresarial Cerámicas San Miguel es muy desgastante, se queja constantemente de la imposición fiscal y en este sentido sienten que el gobierno no es un aliado lo que hace que en este sentido sea una amenaza para la empresa por que el cambio de las reglas de juego es de manera constante y perjudicial; “en el último año se tramitaron 527 proyectos de ley, de los cuales 169, equivalentes a 32% de ellos, afectan directamente este sector. El informe calificó también a 95 de ellos como de alto riesgo para el sector comercio” (Becerra, 2017).

3.2.2 Oportunidades:

- El impulso de las políticas para estimular la productividad y la mejora continua de las empresas en Colombia, es una oportunidad en el entorno político, actualmente existen programas como “Colombia Productiva”, “Colombia compra lo nuestro” y “Fábricas de Productividad” los cuales son impulsados por Mincomercio para el 2022, que buscan la mejora de la productividad, según Camilo Fernández de Soto, presidente de Colombia

Productiva, las empresas del país que han logrado participar han mejorado este indicador en un 31,4% (Portafolio, 2022a).

- Decreto 691 de 2020, que permite extender durante nueve meses más las vigencias de las licencias de construcción urbanísticas, otra medida que favorece a Grupo Empresarial Cerámicas San Miguel y su entorno, esta oportunidad, asegura con ello la continuación de los procesos de construcción de cerca de 420 mil viviendas. Así mismo, desde el mes de junio del año 2020 el gobierno nacional aprobó el reinicio de las remodelaciones, para el caso de los inmuebles en propiedad horizontal, aspectos que ayudan el dinamismo del sector de la construcción (Semana, 2020).
- Minvivienda, tiene varios programas y subsidios vigentes para continuar estimulando el sector de la vivienda que a su vez presenta una gran oportunidad para los comerciantes de cerámica y demás proveedores de este sector, dentro de estos programas está: Mi Casa Ya, Jóvenes Propietarios, Cobertura No Vis, Semillero de Propietarios, Viviendas 100% subsidiadas, Frech Vis, más los subsidios de caja de compensación familiar y de vivienda que buscan facilitar que los colombianos tenga su vivienda propia (Minvivienda, 2022a).
- El Gobierno Nacional por medio del ministerio de vivienda lanza la tercera convocatoria de su programa de mejoramiento de vivienda “Casa Digna, Vida Digna”, esto es una oportunidad más que ofrece el entorno político en pro de la reactivación económica, en especial para el sector de la vivienda y cerámica al que pertenece la empresa estudiada, este programa “busca beneficiar a más 4.000 familias que habitan viviendas en condiciones de vulnerabilidad...el valor del subsidio de mejoramiento de vivienda para las familias que accedan al programa, será de hasta 12 (SMMLV), es decir, hasta \$12 millones” (Minvivienda, 2022b).

En cuanto al entorno político, el resultado promedio de la ponderación es de 4.8, este resultado representa una amenaza menor, pero el rango esta entre 1(amenaza mayor) y 9 (oportunidad mayor), es un resultado con hechos muy dispersos por lo que es muy importante resaltar que los más relevantes por su impacto en la organización son los hechos donde las políticas y decisiones de los gobiernos latinoamericanos pueden ser una amenaza para las empresas como los casos de Venezuela, Cuba y Nicaragua, el descontento de la población generan conflictos internos, pero por otro lado específicamente el sector de la construcción ha tenido varios estímulos y privilegios, que fomentan la construcción de viviendas y esto a su vez hala el consumo de productos cerámicos favoreciendo la empresa sujeto de estudio, las amenazas mayores son de difícil control por parte de la organización, se podría decir que no tiene ninguna injerencia en ese sentido, más por otro lado en temas como las oportunidades, sabiendo la existencia de las políticas que estimulan el sector, puede buscar medidas que le permitan aprovechar estas circunstancias y ganar participación de mercado; a continuación se puede apreciar la tabla:

Tabla 2.

Amenazas y Oportunidades del Entorno Político

Hechos	Amenazas					Oportunidades				
	Mayor		Menor			Menor		Mayor		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
El riesgo político ha aumentado en varios países de Latinoamérica... Protesta social colombiana.	1									
Reforma tributaria, cambios al sistema pensional y presiones para el mercado laboral (Ocde).			3							
Las decisiones de los gobiernos pueden destruir las empresas en poco tiempo... las compañías que se van, no vuelven, ni las que expropiaron viven.	1									
La imposición tributaria y legislativa sobre la empresa privada en Colombia es alta.				4						

El impulso de las políticas para estimular la productividad y la mejora continua de las empresas en Colombia.	6
Decreto 691 de 2020, que permite extender durante nueve meses más las vigencias de las licencias de construcción urbanísticas.	6
Minvivienda, tiene varios programas y subsidios vigentes para continuar estimulando el sector de la vivienda.	9
El Gobierno Nacional por medio del ministerio de vivienda lanza la tercera convocatoria de su programa de mejoramiento de vivienda “Casa Digna, Vida Digna”.	8
Promedio general	4,8

Fuente: elaboración propia

3.3 Entorno económico

El entorno económico se considera como el de mayor dinamismo de todos los incluidos en el análisis, ya que las variables económicas cambian constantemente y a su vez influyen directamente en el desarrollo de las organizaciones (Pérez, 1990), es por ello que a continuación se revisan las variables y hechos más destacadas del entorno económico con los datos más recientes como sea posible.

3.3.1 Amenazas:

- La inflación en aumento podría ser una amenaza ya que la capacidad adquisitiva de los colombianos se perdería por los altos costos lo que por efecto dominó traería problemas para la empresa en estudio dado que se podría presentar una contracción en la economía afectando sus ventas, la siguiente información según DANE confirma el problema actual de la inflación:

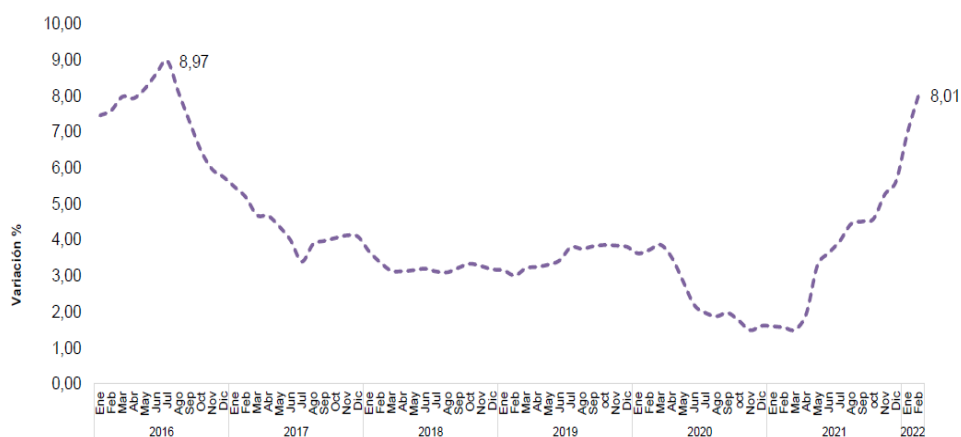
Para febrero de 2022 la variación anual del IPC fue del 8,01%, es decir, 6,45 puntos porcentuales mayor que la reportada en el mismo periodo del año anterior,

cuando fue de 1,56%, y en diciembre de 2021, la variación anual del IPC fue 5,62%, es decir, 4,01 puntos porcentuales mayor que la reportada en el mismo periodo del año anterior, cuando fue de 1,61% (Dane, 2022a).

Lo más importante de la figura 17, es que la tendencia de la inflación va en crecimiento este año y que estamos por encima de la inflación del 2016, lo que puede desembocar en problemas económicos mayores a los actuales por la inflación.

Figura 18.

Variación Anual del IPC



Fuente: Dane IPC

- El comportamiento del PIB por actividad demuestra decrecimiento de la construcción, para el 2019, 2020 y un crecimiento bajo para el 2021, lo que se convierte en una amenaza para la empresa Grupo Empresarial Cerámicas San Miguel porque entre menos construcciones se desarrollen, menos edificaciones residenciales o no residenciales se construyen lo que puede generar una disminución en las ventas; según el boletín de técnico DANE, “para el año 2019, el valor agregado de la construcción decrece 1,3% en su serie original, respecto al mismo periodo de 2018 y la Construcción de edificaciones residenciales y no

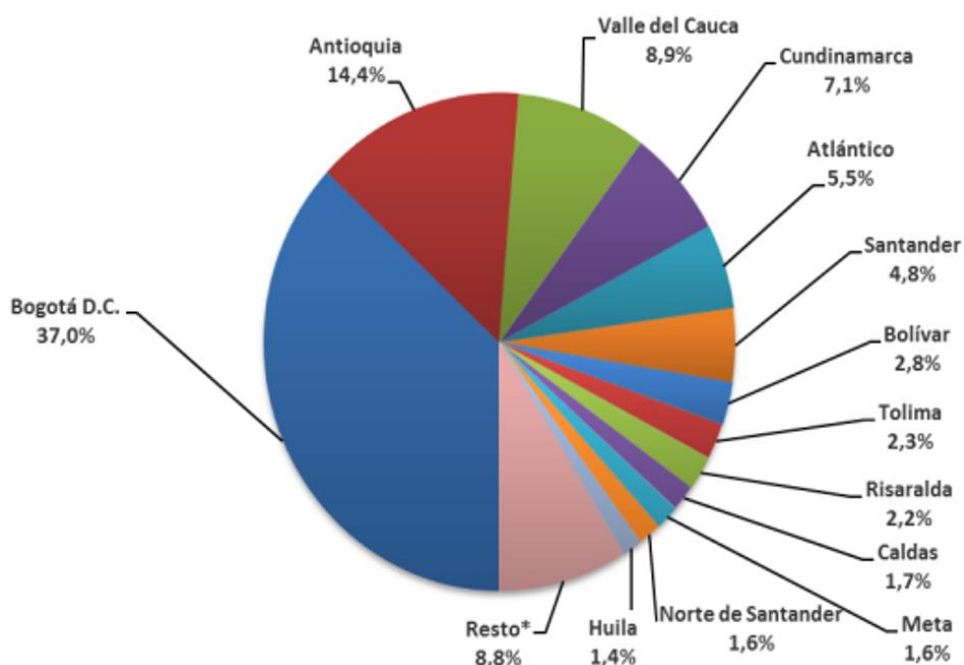
residenciales decrece 7,7%” (Dane, 2020), “para el año 2020, el valor agregado de la construcción decrece 27,7%, en su serie original, respecto al mismo periodo de 2019 y la Construcción de edificaciones residenciales y no residenciales decrece 27,2%” (Dane, 2021a), “para el año 2021, el valor agregado de la construcción crece 5,7%, en su serie original, respecto al mismo periodo de 2020 y la Construcción de edificaciones residenciales y no residenciales crece 11,6%” (Dane, 2022b).

3.3.2 Oportunidades:

- El aumento del saldo de cartera hipotecaria en Colombia fue positivo en el cuarto trimestre de 2021, lo que muestra una oportunidad para el sector de la construcción de viviendas ya que supone más viviendas compradas por medio de los créditos a los bancos, en especial cuando “el Valle del Cauca presentó un saldo a capital de \$9.261.112 millones y una participación de 8,9% ocupando el tercer puesto a nivel nacional” (Dane, 2022d), mostrando lo importante que el departamento del Valle para el país, las oportunidades que esto representa para las empresas del sector como se puede ver en la imagen:

Figura 19.

Distribución Pocental del Saldo de Capital Total por Departamentos y Bogota D.C. Total Nacional IV Trimestres De 2021



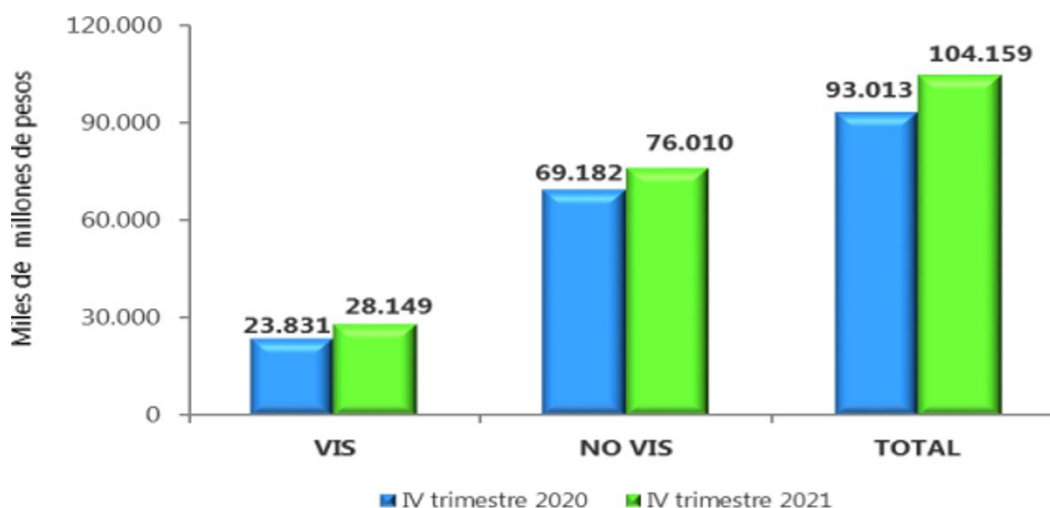
Fuente: Dane CHV

por otro lado, el endeudamiento nacional hipotecario confirma la capacidad de crecimiento de adquisición de casas en el país, estimulando el crecimiento del sector mostrando una oportunidad figura número 20, como lo podemos ver:

las entidades que financian vivienda en el país presentaron un saldo de capital total de la cartera hipotecaria equivalente a \$104.159 miles de millones; lo que representó un incremento de 3,3% en comparación con el tercer trimestre de 2021 y un incremento de 12,0% en comparación con el mismo periodo del año anterior (Dane, 2022d).

Figura 20.

Saldo de Capital Total de la Cartera Hipotecaria Según Tipo de Vivienda



Fuente: Dane CHV

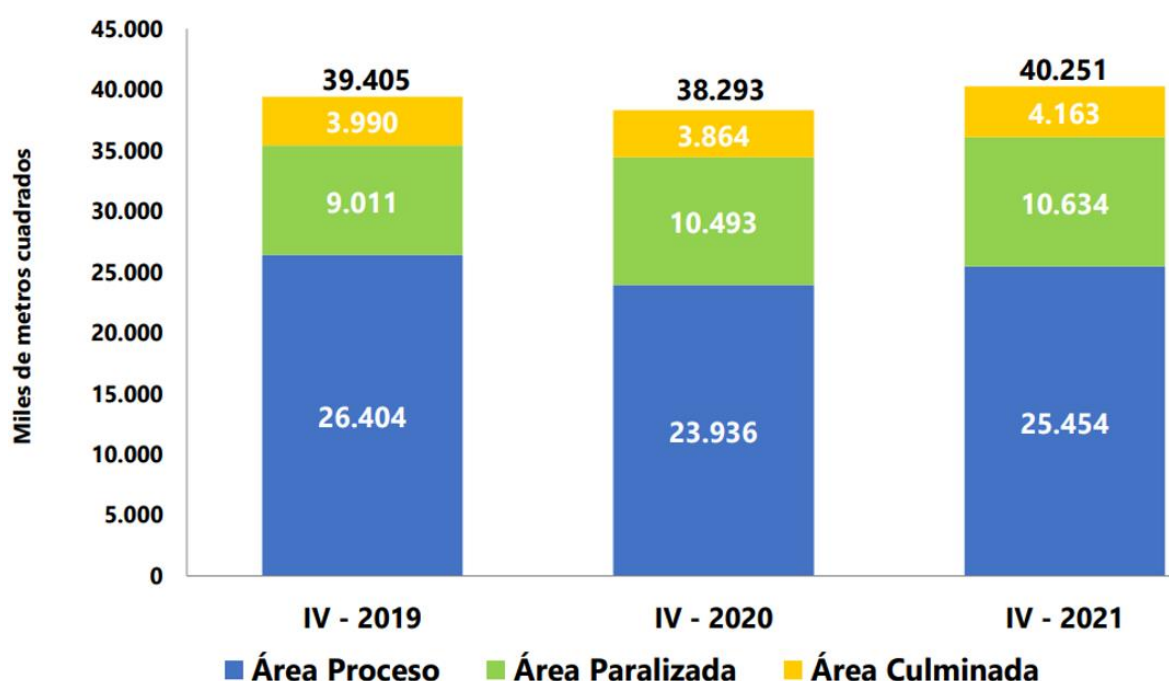
Pero uno de los datos más importantes es la ratificación de la participación de Valle frente a otras ciudades por número de créditos del 2021, “el número de créditos hipotecarios en Bogotá fue de 456.361 créditos y una participación de 32,3%, seguido por Antioquia con 169.180 créditos y una participación de 12,0% y Valle del Cauca con 159.352 créditos y una participación de 11,3%” (Dane, 2022f), mostrando que hay una buena oportunidad en este nicho de mercado ya que fueron más de 100 mil créditos individuales que corresponde a la misma cantidad de viviendas impulsando el crecimiento y dinamismos de sector.

- Reinicio de obras de construcción es positiva para el 2021 lo que representa una oportunidad para el sector debido que hay más obras y otras están retomando labores a pesar que muchas más están paralizadas, pero siguen siendo potenciales a futuro porque se pueden reactivar, a pesar de que para el 2020 por temas de pandemia, estos indicadores disminuyeron luego que fuera una de las primeras actividades en reactivarse, como lo demuestra el censo de edificaciones se evidencia un crecimiento en las obras:

El total del área censada en las 20 áreas de cobertura para el cuarto trimestre de 2021 fue 40.250.113m². De este total, 4.162.668 m² correspondieron a área culminada, 25.453.736 m² a área en proceso y 10.633.709 m² a área que se encontró paralizada. Del área en proceso, 4.498.638 m² son obras nuevas, 20.201.289 m² obras que continúan en proceso y 753.809 m² obras que reiniciaron su proceso constructivo (Dane, 2022f).

Figura 21.

Área Censada por Estado de Obra



Fuente: Dane CHV

Los Apartamento, las casa y oficina, son los más importantes de la estructura general del área censada llevándose más del 50% de la representación, y estos en particular son los clientes de la empresa Grupo Empresarial Cerámicas San Miguel, razón por la cual se refuerza la idea que esto es una buena oportunidad para el negocio según lo confirma la siguiente figura:

Figura 22.*Estructura General del Área Censada por estado de obra*

Destinos	Área culminada (j)	Área en proceso			Total área en proceso (d) d=a+b+c	Área paralizada		
		Nueva (a)	Continúa en proceso (b)	Reinicia proceso (c)		Nueva (e)	Continúa paralizada (f)	Total área paralizada (g) g=e + f
Total	4.162.668	4.498.638	20.201.289	753.809	25.453.736	1.133.214	9.500.495	10.633.709
Apartamentos	2.783.528	2.973.176	13.539.445	451.386	16.964.007	664.524	3.927.312	4.591.836
Casas	534.274	566.838	1.293.475	71.309	1.931.622	192.673	2.338.049	2.530.722
Oficinas	101.600	34.371	392.923	12.288	439.582	32.948	484.464	517.412
Comercio	189.363	185.296	1.413.685	32.717	1.631.698	60.926	764.727	825.653
Bodegas	142.486	235.955	563.138	30.087	829.180	67.721	444.466	512.187
Educación	76.051	76.814	584.270	43.822	704.906	29.290	258.738	288.028
Hoteles	9.517	11.275	217.353	31.181	259.809	17.087	278.386	295.473
Hospitales	62.465	86.085	753.502	34.236	873.823	13.465	229.416	242.881
Admón. pública	37.249	17.926	173.429	110	191.465	12.698	72.169	84.867
Otros*	226.135	310.902	1.270.069	46.673	1.627.644	41.882	702.768	744.650

Fuente: Dane, CEED

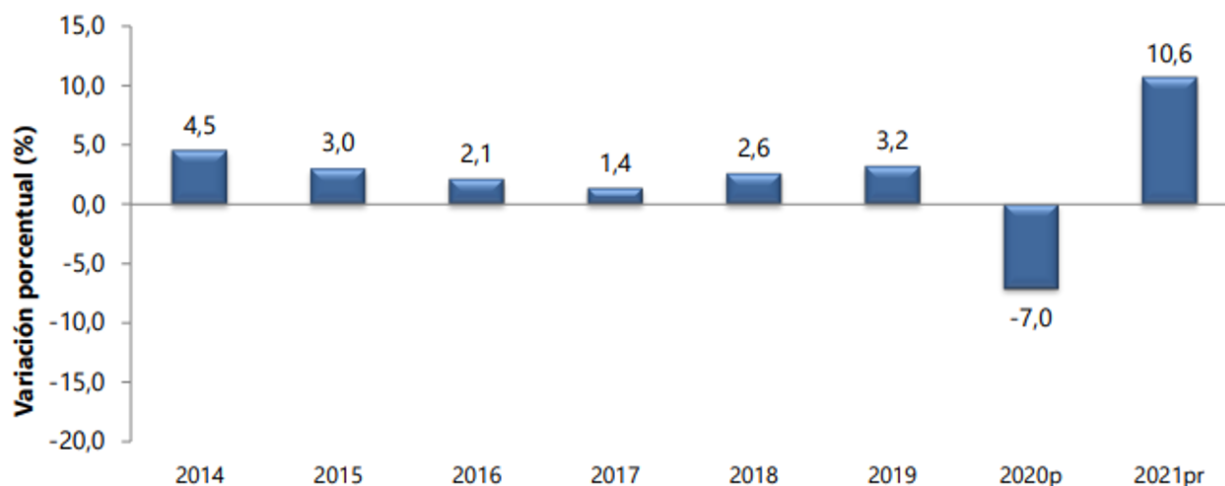
Puntualmente para la zona de influencia donde la empresa sujeto del estudio tiene sus sedes también hay oportunidad según los indicadores del Dane (2022f), Cali AU (áreas urbanas-Cali, Yumbo, Jamundí y Palmira), el total de área en proceso ocupa la cuarta posición más importante del país, con un total de 2.782.423 mts cuadrados que tendrán que ser enchapados y terminados con la obra blanca mostrando oportunidad en los tres municipios de área de influencia donde tiene presencia la empresa, también se puede evidenciar que es la tercera con el volumen del total áreas paralizadas, y que representa un potencial importante en el momento que se activen, así lo muestra la siguiente figura:

Figura 23.*Estructura General del Área Censada por Estado de Obra, Según Áreas de Cobertura*

Áreas de cobertura	Área culminada (j)	Área en proceso			Total área en proceso (d) <i>d=a+b+c</i>	Área paralizada		
		Nueva (a)	Continúa en proceso (b)	Reinicia proceso (c)		Nueva (e)	Continúa paralizada (f)	Total área paralizada (g) <i>g=e+f</i>
Total	4.162.668	4.498.638	20.201.289	753.809	25.453.736	1.133.214	9.500.495	10.633.709
Bogotá	730.029	880.049	4.164.268	82.811	5.127.128	165.404	1.479.593	1.644.997
Medellín AM	792.075	684.799	4.316.652	123.538	5.124.989	237.059	1.288.190	1.525.249
Cundinamarca ¹	665.917	687.397	1.629.825	44.975	2.362.197	98.345	682.664	781.009
Cali AU	375.700	618.382	2.107.070	56.971	2.782.423	112.625	1.341.420	1.454.045
Barranquilla AM	278.139	311.840	1.791.193	86.128	2.189.161	116.521	895.623	1.012.144
Bucaramanga AM	239.688	157.105	1.150.702	67.877	1.375.684	71.248	699.709	770.957
Pereira AM	162.855	87.972	353.202	7.229	448.403	21.772	126.900	148.672
Armenia AU	45.380	63.413	383.189	24.146	470.748	42.510	282.797	325.307
Cartagena AU	161.537	212.141	1.020.610	96.268	1.329.019	50.552	581.551	632.103
Ibague AU	140.776	153.590	755.873	7.942	917.405	15.178	183.591	198.769
Cúcuta AM	90.543	118.783	318.146	17.409	454.338	38.805	423.030	461.835
Manizales AU	62.324	63.324	376.511	6.854	446.689	29.467	95.416	124.883
Villavicencio AU	63.241	71.054	197.719	25.944	294.717	30.599	279.985	310.584
Neiva AU	38.988	54.808	146.227	15.666	216.701	8.543	135.240	143.783
Pasto AU	67.595	43.833	353.519	31.551	428.903	11.661	56.451	68.112
Popayán AU	64.541	54.696	166.078	13.223	233.997	28.540	219.357	247.897
Santa Marta AU	88.268	121.615	449.373	25.746	596.734	25.885	359.479	385.364
Tunja AU	43.992	22.784	142.354	1.155	166.293	9.581	152.000	161.581
Valledupar AU	42.821	67.993	226.049	17.068	311.110	9.218	138.999	148.217
Montería AU	8.259	23.060	152.729	1.308	177.097	9.701	78.500	88.201

Fuente: Dane CEED

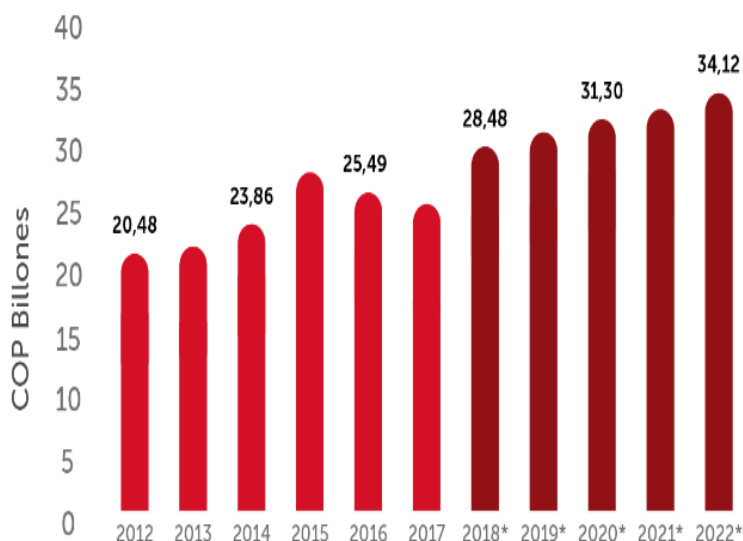
El PIB del 2019, 2020 y 2021 muestran una dinámica alentadora para la economía colombiana según se puede ver en la figura número 24, muestra una oportunidad para todos los sectores económicos del país que por supuesto incluye a la organización que se estudia, ya que según el Dane el PIB del 2019 fue del 3,2%, en el 2020 fue del -7% y para el 2021 un 10.6% , después de que en el 2020 por la pandemia la economía sufrió un revés, es muy positivo saber que se está recuperando, por tanto para la empresa es momento de tomar nuevas fuerzas y aprovechar la reactivación y recuperación que vive el país (Dane, 2022h).

Figura 24.*Producto Interno Bruto 2014-2021*

Fuente: Dane, Cuentas Nacionales

- La estimación por el aumento de la demanda de materiales de construcción, presenta un panorama positivo para el sector y la empresa:

Se estima que Colombia para el 2023 se ubicaría alrededor de COP 36 billones, con una tasa de crecimiento anual compuesta (CAGR en inglés Compound Annual Growth Rate) del 5,43 % entre 2013 y 2023... identificando que, en dicho tiempo, el consumo de materiales de construcción se habría duplicado en Colombia, registrando una producción de COP 18,3 billones y ventas por COP 24,78 billones en 2017, según se muestra en la figura 25 (Invest in Bogotá, 2021).

Figura 25.*Demanda de Materiales de Construcción en Colombia 2012-2022*

Fuente: Invest in Bogotá

En el entorno económico se puede encontrar que el promedio de la ponderación y la tendencia de los hechos es del 6.2, mostrando una oportunidad menor, ya que los indicadores económicos muestran una reactivación económica en temas de construcción, aumento en el saldo de la cartera hipotecaria en valor y número de operaciones, el reinicio de obras paradas, aumento en el PIB total, y todo esto termina con el aumento en la demanda de los materiales de construcción, lo único importante y realmente negativo es la inflación que este amenazando la capacidad adquisitiva del pueblo colombiano, algo que puede generar un impacto muy negativo en la capacidad de consumo especialmente en aquellos bienes que no son de primera necesidad, esto se puede evidenciar en la siguiente tabla:

Tabla 3.*Amenazas y Oportunidades del Entorno Económico*

Hechos	Amenazas					Oportunidades				
	Mayor		Menor			Menor		Mayor		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

La inflación en aumento podría ser una amenaza ya que la capacidad adquisitiva de los colombianos.	2	
El comportamiento del PIB por actividad demuestra decrecimiento de la construcción, para el 2019, 2020 y un crecimiento bajo para el 2021.	5	
El aumento del saldo de cartera hipotecaria en Colombia fue positivo en el cuarto trimestre de 2021.		8
Reinicio de obras de construcción es positiva para el 2021.		7
El PIB del 2019, 2020 y 2021 muestran una dinámica alentadora para la economía colombiana.		7
La estimación por el aumento de la demanda de materiales de construcción, presenta un panorama positivo para el sector.		8
Promedio general	6,2	

Fuente: Elaboración Propia

3.4 Entorno social

El entorno social es uno de los más importantes porque puede identificar el tejido social que lo compone y como este afecta de una u otra forma la organización, “no debe entonces olvidarse que la plataforma que sostiene el edificio económico, social y cultural, la constituyen hombre y mujeres con características individuales de un territorio dado” (Sanchez de Roldan, 1998). En este orden de ideas para Grupo Empresarial Cerámicas San Miguel es de interés descubrir amenazas y oportunidades que se presenten para tomar medidas a favor de la empresa.

3.4.1 Amenazas:

- El índice de pobreza monetaria en Colombia aumentó, lo que afecta la sociedad en general, el consumo de todo tipo de bienes se ve impactado amenazando las ventas de Grupo Empresarial Cerámicas San Miguel:

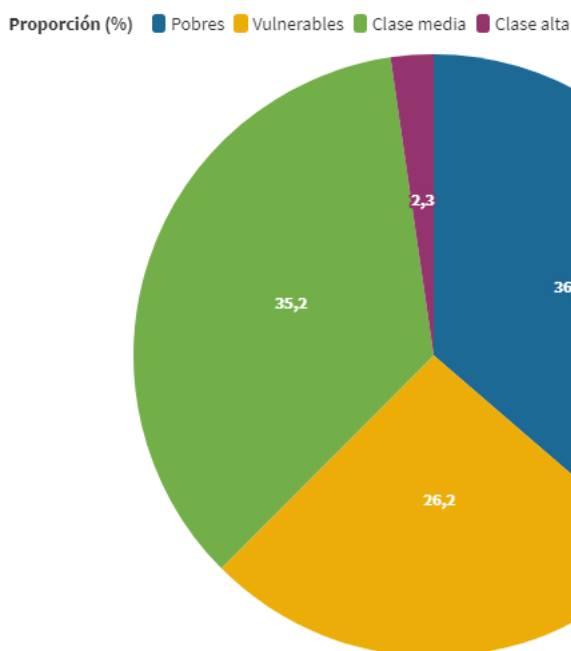
para el 2020 creció en 6,8 puntos porcentuales y se ubicó en 42,5 %, situación que se traduce en 21,2 millones de colombianos que no tienen suficiente ingreso para suplir sus necesidades básicas, si esto habla de las necesidades básicas,

significa que mucho menos podrían tener cómo invertir en vivienda, remodelación, construcción impactando el consumo de los productos cerámicos.

Para el caso de la ciudad de Cali, la pobreza monetaria pasó de 21,9 % al 36,6 % entre 2019 y 2020, Cali fue la cuarta ciudad en donde se evidencio una mayor reducción en sus ingresos. La composición de la sociedad caleña, según los grupos de división del DANE, con datos de 2020 se presentan en la figura número 21 (El Espectador, 2021).

Figura 26.

Población según clases sociales en Cali



Fuente: El Espectador, 2021

- Bajón en las ventas durante el paro, esto se debió a que la ciudad sufrió una crisis social fuerte, dado que el 28 de abril del 2021 el país de manera general determinó un paro nacional. En Cali, el 1 de mayo de 2021 día del Trabajo, se inició una protesta pacífica en contra de la Reforma Tributaria que proponía el Gobierno Nacional, la cual afectaba

principalmente a clase media y estratos bajos, a la protesta social se le sumaron como demandas la reivindicación de los derechos de los trabajadores, todo en el marco de un país con 21 millones de personas en estado de pobreza que tienen que sobrevivir con cerca de \$331.688 mensuales (87 dólares) (El Pais, 2021).

La protesta que inicialmente era pacífica, progresivamente fue elevándose a un nivel de violencia crítico, con el agravante de una violación sistemática por parte de la fuerza pública y el ejército, en contra de los manifestantes, la población civil, los grupos sociales y recientemente contra la población indígena del Cauca que se desplazaba a la ciudad de Cali a apoyar el paro; los siguientes son los principales hechos de esta situación crítica:

- ❖ 28 de abril. Se inicia el paro nacional con multitudinarias manifestaciones en todo el país. Los colombianos salieron a marchar en contra de la reforma tributaria.
- ❖ 2 de mayo. Por primera vez el presidente Iván Duque se pronuncia sobre los hechos de violencia y abuso de autoridad registrados en Cali. Además, pide que se retire el proyecto de reforma tributaria.
- ❖ 3 de mayo. El ministro Alberto Carrasquilla confirma que se retira del Ministerio de Hacienda tras su fracaso con la reforma. Mientras tanto, la situación de orden público empeoró en Cali y ya se hablaba de varios muertos por ataques de la Policía y el Esmad.
- ❖ 4 de mayo. La ONU envió un mensaje de alerta tras confirmarse el ataque de una misión por parte de integrantes de la Policía en Cali. “Miembros de la comisión recibieron amenazas y agresiones, así como disparos por parte de la Policía”, indicó la ONU en un comunicado.

- ❖ 5 de mayo. Se convoca a una nueva jornada de marchas tras una semana de paro. Ese día, en Pereira, un grupo de desconocidos disparó contra los manifestantes e hirió a tres personas de gravedad. Una de esas personas era Lucas Villa. También se generó incertidumbre por la posible declaratoria del estado de conmoción interior.
- ❖ 6 de mayo. Logran un acuerdo para habilitar 60 corredores humanitarios en las vías bloqueadas del país para permitir el paso de alimentos y medicinas.
- ❖ 9 de mayo. Inicia el diálogo entre el Gobierno Nacional y los líderes del paro, pero la reunión se levanta sin llegar a acuerdos. integrantes de la Minga indígena fueron agredidos por habitantes de la ciudad en el barrio Ciudad Jardín, dejando 8 indígenas heridos, una mujer de gravedad.
- ❖ 10 de mayo. Se confirma la muerte de Lucas Villa.
- ❖ 11 de mayo. El presidente viajó a Cali y allí hizo varios anuncios: la gratuidad en las matrículas para estratos 1, 2 y 3. También el inicio de la etapa 3 de vacunación y el anuncio de investigaciones por las agresiones de policías durante las protestas.
- ❖ 12 de mayo: Una nueva jornada de protestas se vive en el país. (Arias, 2021).

3.4.2 Oportunidades:

- El incremento de la población colombiana puede representar una oportunidad debido a que al incrementar su cantidad también se evidencia un aumento en los hogares, en este sentido es posible que se incremente la demanda de viviendas, por ende de la cerámica y el sector de la construcción en general, “según el Dane para el 2018 somos 48.258.494 millones de colombianos, de los cuales 77.1% viven en cabeceras municipales” (Dane, 2018a), en este sentido hay más mano de obra disponible y un potencial de venta mayor en las sedes donde

la empresa tiene influencia como lo es Cali, Jamundí y Palmira tres cabeceras municipales, lo que promueve el crecimiento de estos, según el censo del Dane (2018*) hay 13.48 0.729 millones de viviendas y 14.24 3.223 millones de hogares(24), lo que insinúa un déficit de las primeras, esto puede ser algo positivo en la medida que la economía reaccioné de tal forma que se logre expandir las construcciones con el ánimo de reducir la brecha existente.

- En el total de la población ocupada nacional, el trabajador por cuenta propia, el obrero y el empleado particular, son las ocupaciones más representativas, que aportaron positivamente a la variación de los ocupados con 5,8 y 5,3 puntos porcentuales, según reporte sobre empleo y desempleo, (Dane, 2022i); Para el Grupo Empresarial Cerámicas San Miguel esto es importante en el sentido que sus clientes principalmente provienen de este tipo de ocupaciones, porque son los mismos que son sujetos de crédito para las entidades financieras como se puede apreciar en la figura a continuación:

Figura 27.

Distribución Porcentual, Variación Absoluta y Contribución a la Variación de la Población Ocupada Según Posición Ocupacional Enero (2022/2021)

Posición ocupacional	Total Nacional				
	Enero 2022	Enero 2021	Distribución %	Variación absoluta	Contribución en p.p.
Población ocupada	20.696	19.112	100,0	1.584	
Trabajador por cuenta propia	8.816	7.710	42,6	1.106	5,8
Obrero, empleado particular	8.692	7.688	42,0	1.004	5,3
Empleado doméstico	557	444	2,7	113	0,6
Obrero, empleado del gobierno	991	958	4,8	33	0,2
Patrón o empleador	556	527	2,7	28	0,1
Trabajador familiar sin remuneración	383	517	1,8	-135	-0,7
Jornalero o peón	695	878	3,4	-182	-1,0

Fuente: DANE, GEIH.

Para Grupo Empresarial Cerámicas San Miguel el entorno social muestra un promedio en su ponderación del 5.5, que corresponde a una puntuación de amenazas y oportunidades bajas con un rango de calificación poco disperso entre 3 y 8, donde destaca el aumento de la pobreza y

el desempleo, sucesos fuera del control de la organización que se estudia, pero que pueden impactar directamente en las ventas, a continuación, se muestra la tabla del entorno:

Tabla 4.

Amenazas y Oportunidades del Entorno Social

Hechos	Amenazas					Oportunidades				
	Mayor		Menor			Menor		Mayor		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
El índice de pobreza monetaria en Colombia aumentó... Para el caso de la ciudad de Cali, la pobreza monetaria pasó de 21,9 % al 36,6 % entre 2019 y 2020.			3							
Bajón en las ventas durante el paro, esto se debió a que la ciudad sufrió una crisis social fuerte.					5					
El incremento de la población colombiana puede representar una oportunidad debido a que al incrementar su cantidad también se evidencia un aumento en los hogares.						6				
En el total de la población ocupada nacional, el trabajador por cuenta propia, el Obrero y el empleado particular, son las ocupaciones más representativas, que aportaron positivamente a la variación de los ocupados con 5,8 y 5,3 puntos porcentuales.								8		
Promedio general					5,5					

Fuente: Elaboración propia

3.5 Entorno tecnológico

Hoy en día la tecnología es algo cotidiano y común para nosotros, en cuanto al paradigma del management, se ha venido abordando desde la década de los noventa y en la primera del siglo XXI, el impacto de las nuevas tecnologías o la aparición de nuevos modelos de negocio a través de Internet tienen efectos importantes sobre la economía y la organización del trabajo. La empresa-red se consolidará como el nuevo paradigma organizativo (Alonso & Rodríguez, 2013).

3.5.1 Amenazas:

- La app Tul es una empresa que puede ser una amenaza para la empresa sujeto de este estudio, debido a que hay clientes ferreteros que son atendidos por la empresa y con incursión de esta nueva aplicación podría perder la participación de estos en el mercado, ya que Tul ofrece ahorrar la intermediación y mejorar el margen de ganancia de este tipo de negocios por los precios competitivos que promueven, esta aplicación ya está en cuatro países, es una empresa 100% virtual para ferreteros y negocios de la construcción, es “un negocio B2B (business to business) que trabaja con el ferretero directamente y es intermediario de materiales de construcción comprando a grandes proveedores de los países, generando inventario, consolidando en bodegas y distribuyendo desde pequeñas cantidades hasta grandes pedidos” (Valora Analitik, 2022); Este nuevo jugador del mercado podría poner en igual de condiciones a los ferreteros y comerciantes de cerámica como Grupo Empresarial Cerámicas San Miguel en un futuro, especialmente por la facilidad de contacto, precios, bajos y rápido despacho.

3.5.2 Oportunidades:

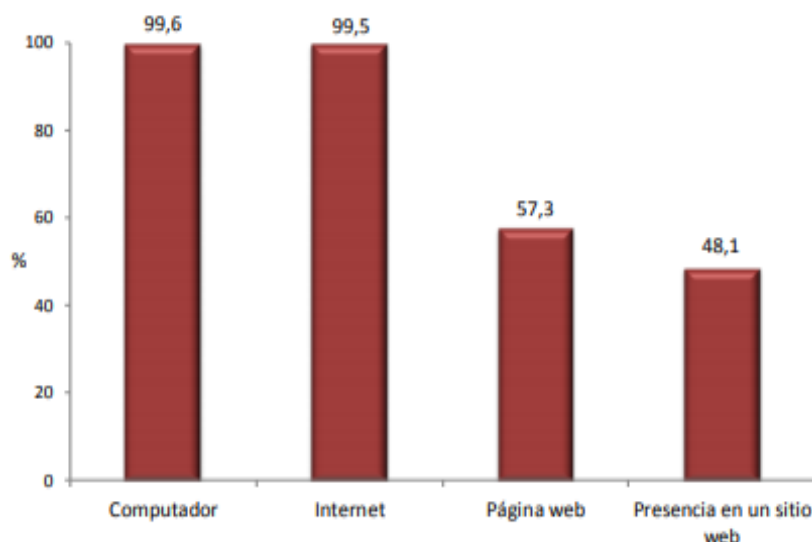
- El marketing digital es cada vez más importante para las pequeñas y medianas empresas, lo que evidencia una oportunidad para la organización, esto es causa no sólo de los avances de la tecnología, sino también de los cambios radicales en el comportamiento de los consumidores, así como en su estilo de vida, donde los medios digitales ya son parte de su día a día (Kotler & Armstrong, 2007).
- En Colombia la incorporación de un Ministerio de las TIC ha sido el primer paso para permitir que la industria y el comercio se fortalezcan en aras de ser más competitivos, mostrando una oportunidad de incorporar tecnologías y elementos en pro de la

competitividad como por ejemplo el internet, marketing y marketing digital (Salazar et al. 2017).

- Social selling es otra oportunidad para que la empresa llegue a los clientes, gracias al auge de la revolución digital y el fácil acceso a Internet a través de smartphones, tabletas y computadoras, las redes sociales cada vez tienen más usuarios con distinto perfil socioeconómico, lugar de origen, género y edad. Y así como las redes sociales han cambiado la forma en la que nos comunicamos y obtenemos información, también han modificado nuestra forma de consumir productos y servicios (Contreras, 2019). Esto es porque actualmente Facebook, Twitter, Instagram, LinkedIn y otras redes sociales son el primer punto natural de contacto cuando un cliente potencial está listo para comprar, Grupo Empresarial Cerámicas San Miguel ya está incorporando tecnologías TIC de forma reciente, especialmente en temas de programas contables y de redes sociales, confirmando el potencial de estos medios.
- En Colombia según el Dane (2019), para el 2018, el 99,6% de las empresas usaba computador, 99,5% internet, el 57,3% tenía página web y presencia de un sitio web el 48.1%, Mostrando que hay una buena participación en uso de computadoras e internet, pero bajo porcentaje en presencia de páginas web las cuales usadas de una manera adecuada podrían mejorar la competitividad de las mismas por lo que representa una oportunidad para la empresa, así como se muestra en la siguiente figura:

Figura 28.

Porcentaje de empresas que utilizaron computador, internet y página o sitio web Sector comercio Total nacional 2018

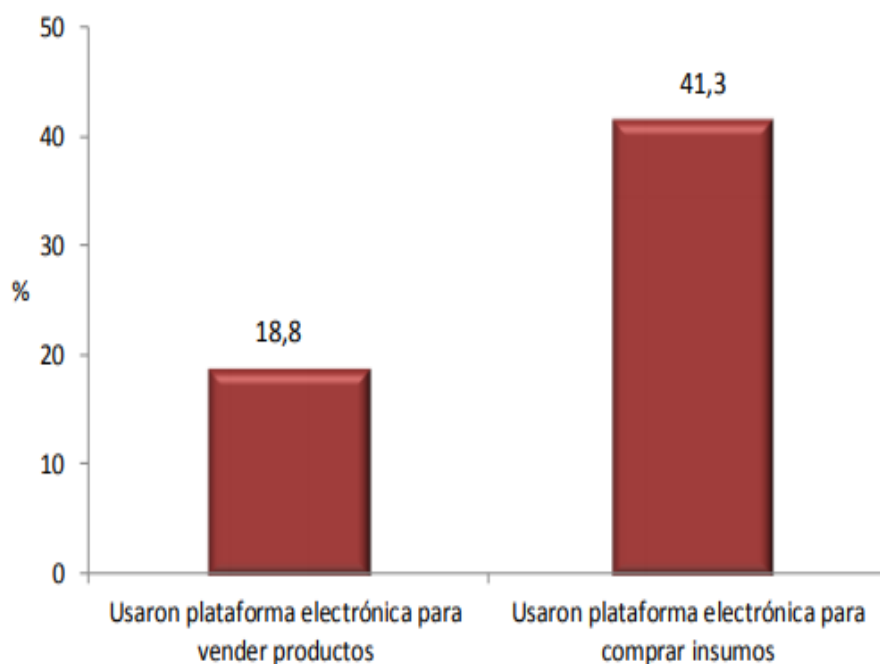


Fuente: DANE, EAC.

- En temas de comercio electrónico y teniendo en cuenta lo mencionado en párrafos anteriores sobre el marketing digital existe una buena oportunidad para lograr un aumento en las ventas de la empresa Grupo Empresarial Cerámicas San Miguel, con la figura número 29 se puede decir, que actualmente no se está explotando adecuadamente esta tecnología para potenciar las ventas electrónicas y ser más competitivos, según el Dane (2019) “el 18,8% de las empresas comercializadoras que usaron internet usaron una plataforma electrónica para vender sus productos. Por otra parte, el 41,3% de las empresas investigadas manifestaron utilizar una plataforma electrónica para comprar insumos”.

Figura 29.

Porcentaje de Empresas que Utilizaron una Plataforma Electrónica para Vender Productos y Comprar Insumos Sector Comercio Total Nacional 2018



Fuente: Dane, EAC

- Las empresas comerciales compran más de los que se vende por el comercio electrónico, esto visualiza que hay una buena oportunidad de crecimiento de la ventas por los medios electrónicos, ya que las mismas empresas tiene ventas de menos del 50% con relación a sus propias compras, el modelo de negocio actual, está cambiando y los clientes tienden a usa más las TIC por esto la empresa debe avanzar en pro de transformar de manera gradual sus ventas, esto debido a que “el 6,6% del valor total de las ventas efectuadas por las empresas comerciales correspondió a transacciones realizadas a través del comercio electrónico, mientras que el 17,0% del valor total de las compras se obtuvo a través de este medio así lo muestra la figura 30 (Dane, 2019).

En Colombia la incorporación de un Ministerio de las TIC ha sido el primer paso para permitir que la industria y el comercio se fortalezcan en aras de ser más competitivos.	6
Social selling es otra oportunidad para que la empresa llegue a los clientes, gracias al auge de la revolución digital y el fácil acceso a Internet a través de smartphones, tabletas y computadoras, las redes sociales.	9
Hay una buena participación en uso de computadoras e internet, pero bajo porcentaje en presencia de páginas web las cuales usadas de una manera adecuada podrían mejorar la competitividad.	6
En temas de comercio electrónico y teniendo en cuenta lo mencionado en párrafos anteriores sobre el marketing digital existe una buena oportunidad para lograr un aumento en las ventas.	8
Las empresas comerciales compran más de los que se vende por el comercio electrónico	7
Promedio general	6,9

Fuente: elaboración propia

3.6 Entorno internacional

Actualmente se está viviendo inmersos en una economía globalizada y Colombia al igual que muchos de los países latinoamericanos es muy susceptible a todos los cambios o movimientos de la economía mundial, así que no es razonable ser indiferentes ante los fenómenos que ocurren fuera del ámbito geográfico. Las tasas de penetración, las inversiones extranjeras, la competencia de nuevos países, etc. (Díaz, 1992).

3.6.1 Amenazas:

- El problema de logística internacional, por la escasez de contenedores se ha convertido en una amenaza para la empresa sujeto de estudio, su entorno, sector y la economía mundial, ya que se nota la falta de mercancía importada y los productores nacionales no dan abasto con la demanda local como lo menciona el Sr. Flavio dueño de lo que se estudia, quien

afirma que desde el mes de junio de 2021 se notó la reducción de mercancía importada, hasta tal punto que para febrero de 2022 en algunos estantes solo tenían mercancía nacional, y el inventario existente presenta un incremento del hasta el 100% en algunas referencias. disminuyendo las ventas, “la flota de carga global estuvo y continúa, en parte, estacionada, al tiempo que el choque de oferta que implicó la pandemia no se ha resuelto tan rápidamente como sí logró fortalecerse la demanda durante 2021” (Bancolombia, 2022).

- El conflicto armado entre Rusia y Ucrania traería efectos sobre los alimentos y la geopolítica de Colombia, teniendo en cuenta que es un país altamente sensible a los conflictos internacionales, esto puede afectar la inflación disminuyendo la capacidad adquisitiva de los consumidores, algo perjudicial para la empresa ya que el producto que se comercializa no es esencial en la canasta familiar entonces:

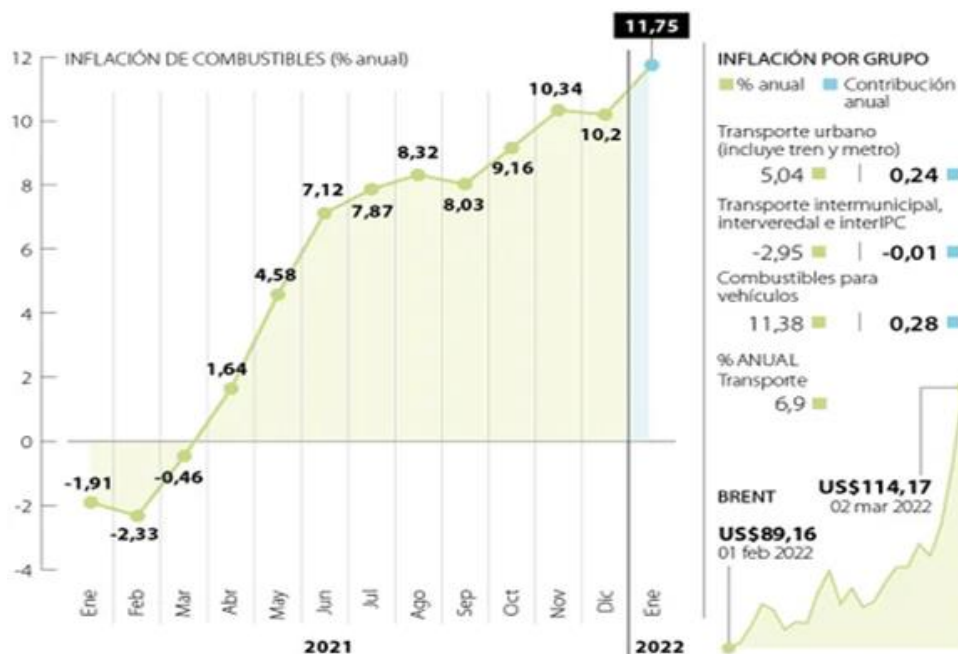
“en la actualidad, tanto Rusia como Ucrania son grandes jugadores en el mercado de alimentos, suministrando las mayores cantidades de trigo, maíz y aceite de girasol, por lo que un eventual conflicto generaría una irrupción del suministro que rompería las cadenas de valor y encarecería esta proveeduría mundial” (Saavedra, 2022).

- El aumento del precio del petróleo afecta la canasta familiar colombiana, como se menciona en el diario La República: “El precio del Brent ha subido en los últimos días. Dentro de sus efectos está el posible aumento en la inflación de gasolina y de transporte” (La Republica, 2022b); este panorama internacional afecta el consumo a mediano y largo plazo, por lo que la empresa también se vería afectada por el incremento de la canasta

familiar, porque sus productos no son de primera necesidad como se puede entender en la siguiente figura:

Figura 31.

El Impacto del Petróleo en la Canasta Familiar



Fuente: La Republica

3.6.2 Oportunidades:

La guerra entre Rusia y Ucrania está afectando el valor del dólar en Colombia por causa del incremento del valor del petróleo, lo que puede ser una oportunidad para los importadores, desde este punto de vista la importación de Cerámica se vería favorecida porque el valor de estos productos que comercializa la empresa que se estudia tiene la posibilidad de comprar a sus proveedores más económicos, al bajar los precios podría haber más dinamismo por una mayor capacidad adquisitiva y por consecuencia más ventas, esto lo ratifica el diario AS: “En Colombia nos beneficiaremos de estas amenazas con un incremento en el precio mundial del barril de petróleo que ya llega a los US\$100”, cifra que no conocíamos desde principios de este siglo” (Galindo, 2022).

En el entorno internacional, apenas se está viendo las consecuencias de la guerra entre Rusia y Ucrania, así que los hechos en el momento del estudio, pueden variar mucho con el paso de los días o meses, por tanto, esto es algo más dinámico posiblemente, el valor promedio asignado luego de la ponderación es del 4.5, uno de los más bajos se destacan hechos relacionados con el precio del dólar que afecta a corto, mediano y largo plazo, el precio de la mercancía importada los insumos para la producción interna, también la inflación por la escases de insumos agrícolas y el cuello de botella por la logística internacional, como se puede ver en la tabla:

Tabla 6.

Amenazas y Oportunidades del Entorno internacional

Hechos	Amenazas					Oportunidades				
	Mayor		Menor			Menor		Mayor		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
El problema de logística internacional, por la escasez de contenedores se ha convertido en una amenaza			3							
El conflicto armado entre Rusia y Ucrania traería efectos sobre los alimentos y la geopolítica de Colombia					5					
El aumento del precio del petróleo afecta la canasta familiar colombiana				4						
La guerra entre Rusia y Ucrania está afectando el valor del dólar en Colombia						6				
Promedio general					4,5					

Fuente: elaboración propia

3.7 Análisis integrado del entorno

La organización hace parte de una red, de un tejido que la hace inevitablemente dependiente en mayor o menor forma de todas y cada una de las conexiones que tiene, haciendo una analogía con el cuerpo humano, así como este último desde el cerebro por ejemplo tiene un sistema sofisticada que conectan con todo el resto del cuerpo por medio de impulsos eléctricos, que permite intercambiar información en ambos sentidos, así pues la empresa puede

ser un cuerpo que tiene su propio cerebro y así como el ser humano necesita de un entorno para sobrevivir también la empresa, si el humano escoge mal sus alimentos puede envenenarse, y si una empresa tiene malos proveedores también se está envenenando, en este sentido las analogías se pueden extender ampliamente, no perdiendo de vista los diferentes entornos es muy relevante “visualizar los escenarios de futuro en lo que estos interviene, prepararse para lo que el futuro pueda deparar, es un instinto de supervivencia de todo ser vivo y en toda organización” (Ortiz 2013).

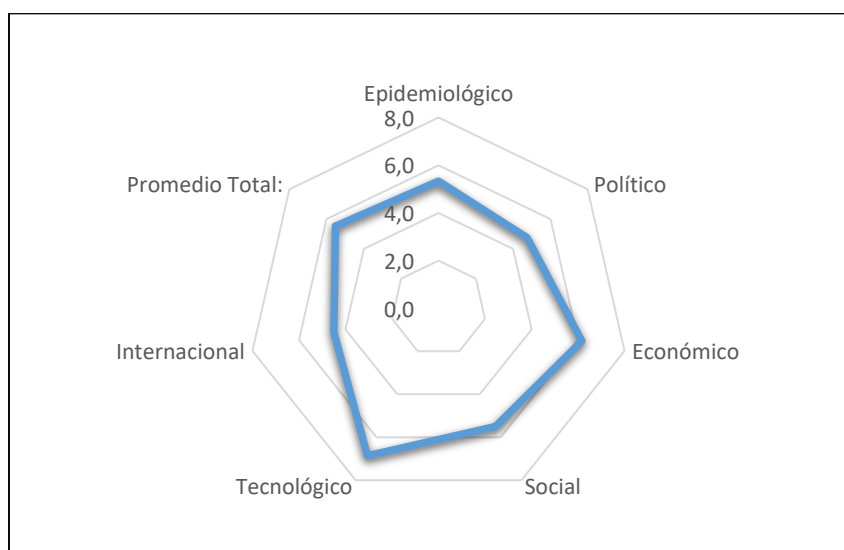
Para la integración del entorno luego de encontrar información relevante en de diferentes fuentes representativas, para cada uno de los entornos que describen diferentes hechos, para el caso particular de Grupo Empresarial Cerámicas San Miguel se hace por medio de ponderación, de las amenazas y oportunidades que ya se describieron en el desarrollo de la investigación y en un cuadro de Excel se califican de acuerdo a la relevancia “mayor” o “menor” sobre la organización, donde el ejercicio arroja un valor promedio general de cada uno de los entornos y que posteriormente se grafica para facilitar el análisis.

En resumen como se puede evidenciar en la tabla número 8, el promedio de las amenazas y oportunidades totales son menores con un valor del 5.5, así lo demuestra el cuadro resumen y la figura de radar número 32, pero es claro que hay algunas oportunidades donde la empresa puede tomar decisiones o medidas para ganar participación de mercado y aumentar sus ventas aprovechando las oportunidades que ofrecen los entornos en especial el político, económico y el tecnológico, y a pesar de que en el radar muestra un promedio, es bueno que identifique detenidamente la dispersión de los hechos de esta forma individualizar amenazas u oportunidades en el entorno.

Tabla 7.*Resumen Ponderación de Entornos*

Entorno	Ponderación
Epidemiológico	5,3
Político	4,8
Económico	6,2
Social	5,5
Tecnológico	6,9
Internacional	4,5
Promedio Total:	5,5

Fuente: elaboración propia

Figura 32.*Radar del Entorno del Grupo Empresarial Cerámicas San Miguel*

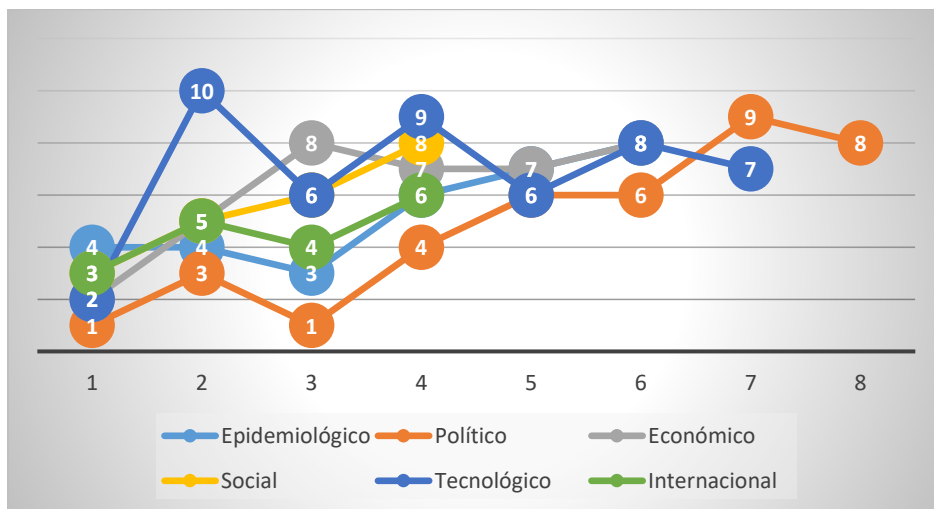
Fuente: elaboración propia

Por medio de la individualización de algunos hechos relevantes la organización puede identificar aspectos que bajo su control o influencia permitan aprovechar las oportunidades y tomar medidas que ayuden a contrarrestar las amenazas más relevantes, en la siguiente figura es posible ver la dispersión de los hechos en cada uno de los entornos, como ya se expuso anteriormente la descripción del comportamiento y lo más importante de cada entorno, por esto

la siguiente figura ayuda a entender un poco más de manera visual los punto destacados que son de importancia e impacto para empresa ubicados en el rango de 1 a 2 para las amenazas mayores y de 9 a 10 para la oportunidades mayores ubicado en el eje así lo muestra la siguiente figura:

Figura 33.

Dispersión de Ponderación de los Entornos



Fuente: elaboración propia

3.7.1 Evaluación integrada de los hechos externos

Se hace una selección de los hechos más relevantes que impactan la organización haciendo una integración de todos los entornos los cuales serán utilizados en análisis DOFA, calificando si las fortalezas o debilidades como mayores o menores.

Tabla 8.

Integración de los hechos relevantes externos

Hechos	Mayor	Menor
Oportunidades		
El impulso de las políticas para estimular la productividad y la mejora continua de las empresas en Colombia		X
Minvivienda, tiene varios programas y subsidios vigentes para continuar estimulando el sector de la vivienda	X	

El Gobierno Nacional por medio del ministerio de vivienda lanza la tercera convocatoria de su programa de mejoramiento de vivienda “Casa Digna, Vida Digna”		X
El aumento del saldo de cartera hipotecaria en Colombia fue positivo en el cuarto trimestre de 2021		X
Reinicio de obras de construcción es positiva para el 2021		X
El PIB del 2019, 2020 y 2021 muestran una dinámica alentadora para la economía colombiana,		X
La estimación por el aumento de la demanda de materiales de construcción, presenta un panorama positivo para el sector		X
Social selling es otra oportunidad para que la empresa llegue a los clientes, gracias al auge de la revolución digital y el fácil acceso a Internet a través de smartphones, tabletas y computadoras, las redes sociales	X	
Amenazas		
El Covid-19 dejó varias empresas en quiebra...empresas cerradas han dejado mucho desempleo lo que se traduce en proyectos vivienda o remodelación que se aplazan o no se podrán desarrollar por parte de estas familias.		X
El riesgo político ha aumentado en varios países de Latinoamérica. Protesta social Colombia.	X	
Las decisiones de los gobiernos pueden destruir las empresas en poco tiempo... las compañías que se van, no vuelven, ni las que expropiadas viven.	X	
La inflación en aumento podría ser una amenaza ya que la capacidad adquisitiva de los colombianos	X	
El comportamiento del PIB por actividad demuestra decrecimiento de la construcción, para el 2019, 2020 y un crecimiento bajo para el 2021		X
El índice de pobreza monetaria en Colombia aumentó... Para el caso de la ciudad de Cali, la pobreza monetaria pasó de 21,9 % al 36,6 % entre 2019 y 2020		X
La app Tul es una empresa puede ser una amenaza para la empresa sujeto de este estudio, debido a que hay clientes ferreteros que son atendidos por la empresa	X	
El problema de logística internacional, por la escasez de contenedores se ha convertido en una amenaza		X
El aumento del precio del petróleo afecta la canasta familiar colombiana		X

Fuente: elaboración propia

4 SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN DE VIVIENDA

Un sector en términos económicos es un conjunto de empresas (negocios u organizaciones económicas) que desarrollan procesos relacionados con una actividad económica específica y diferenciada de las demás actividades productivas de la economía, la cual a su vez puede subdividirse en otras actividades derivadas o subsectores parciales, de acuerdo con los productos o resultados generados (Dornbush, et al. 2011). Es decir, el sector económico es el entorno cercano de una empresa u organización y constituye su ambiente competitivo (Betancourt, 2014).

4.1 Caracterización del sector

Grupo Empresarial Cerámicas San Miguel al ser una empresa que comercializa productos de cerámica como pisos, enchapes, juegos de baños, duchas y terminados o acabados para la construcción de edificaciones, se encuentra ubicada en el último eslabón de la cadena productiva de la construcción de vivienda ósea la comercialización de productos finales al igual que es el último eslabón del sector de la cerámica, en este orden de ideas hay una relación directa ósea que si unos de estos sectores se detiene o tiene problemas esto repercute en la empresa, y si por el contrario este sector tiene un buen desempeño, la empresa también podría tener buenos resultados.

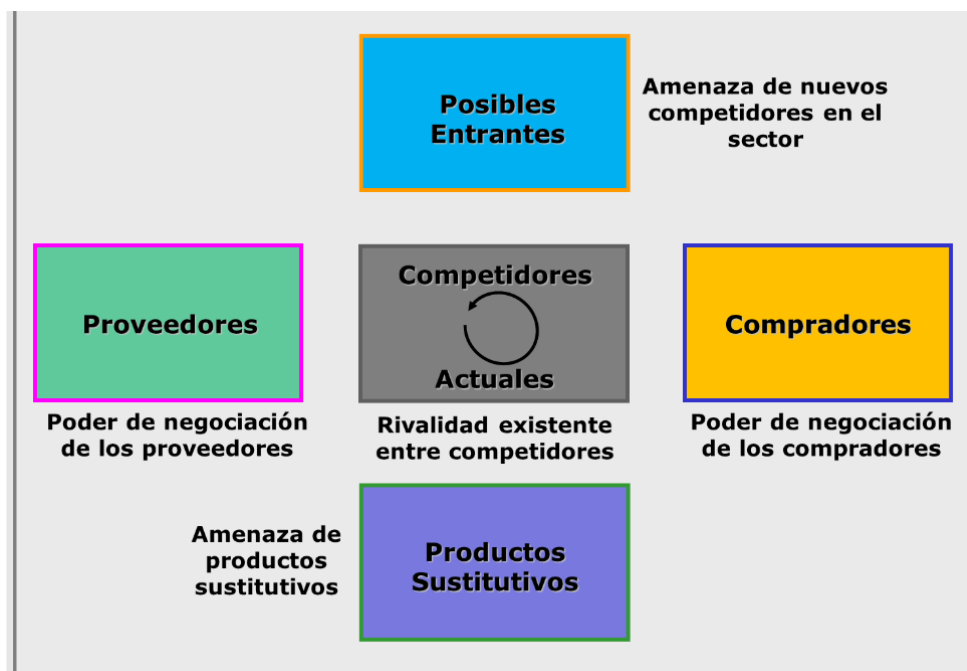
Para el estudio del sector se tiene en cuenta el código CIIU de la empresa que para este caso es el 4663 “Comercio al por mayor de materiales de construcción”. Buscando el ambiente competitivo general, se parte de esta información y en base a la caracterización de la empresa donde se identifica la zona geográfica donde sus sedes se encuentran ubicadas estratégicamente, que para este caso son zonas donde más se están desarrollando proyectos de construcción de viviendas como Cali, Jamundí y Palmira, por tanto sus clientes son principalmente personas que

adquirieron sus viviendas nuevas en obra negra, por lo que necesitan terminarla o también personas que desean ampliar o hacer algún tipo de remodelación a su casa.

Para entender el ambiente competitivo de la empresa hay que recordar que los productos y servicios que la empresa ofrece son específicamente relacionados con la cerámica, pisos, enchapes, etc., así que la empresa compite con otras empresas comercializadoras de cerámica en la zona de influencia donde tiene sus locales, pero también muy importante es saber que compite “directamente con sus proveedores”, como lo es el caso de Corona, Alfa, Cerámica Italia, Cerámica San Lorenzo y Euro Cerámica, estos últimos fabrican este tipo de productos que si bien esta relacionados de manera directa con el sector de la construcción de vivienda, no son un mismo sector, la empresa Grupo Empresarial Cerámicas San Miguel, es el eslabón que une el sector productor de cerámicas con el sector de la construcción de vivienda. De acuerdo a lo anterior la caracterización se debe realizar mediante la investigación y recolección de información de estos dos sectores, ya que estos hacen parte del ambiente competitivo más cercano a la organización.

4.2 Cinco fuerzas Competitivas

El direccionamiento estratégico de la empresa Grupo Empresarial Cerámicas San Miguel, luego de la caracterización del sector requiere un modelo aplicable que permita determinar la estructura competitiva del sector por medio de unos elementos que permiten identificar las oportunidades y amenazas, haciendo pues un análisis del mercado y la competencia (Betancourt, 2014). Para el desarrollo de esta tesis se trabajará el modelo de las cinco fuerzas competitivas según su esquema de la figura 34, con la intención de evaluar la conducta de las empresas del sector, diseñadas por Porter, (1980) citado por Betancourt, (2014).

Figura 34.*Cinco Fuerzas de Porter*

Fuente: Porter, (1980) citado por Betancourt, (2014).

4.2.1 Competidores Actuales

A. Rivalidad entre competidores

Es importante tener en cuenta que la tradición de los compradores de este sector, es ir al punto de venta para ver la variedad de productos, sus colores, sus texturas, tamaños, etc., en este sentido los competidores del sector buscan dotarse de buenas novedades a precios competitivos por tanto una de las cosas más importantes son la salas de exposición para la venta de productos, la competencia va desde las ferreterías donde venden grifería, pegantes y pisos, hasta almacenes de cadena especializados, pero los competidores más próximos y representativos son los negocios especializados en venta de cerámica, se puede decir que la ciudad de Cali hay un pequeño clúster de cerámica, en el sector de López en la salida a Candelaria, donde hacen presencia los competidores directos de la empresa en estudio, de igual forma sucede en la zona

donde están ubicadas las salas de Palmira y Jamundí, en estos dos últimos no hay un clúster como tal, pero si es posible notar una concentración de almacenes de este tipo, lo que quiere decir que no hay un dominante único en el mercado nacional ni en las zonas de influencia de la empresa por lo que se puede decir que hay una gran cantidad de competidores en el sector cerámica donde tiene presencia Grupo Empresarial Cerámicas San Miguel, a su vez presenta una diversidad de competidores diferentes tamaños y clases.

Durante la caracterización del sector fue posible identificar que el crecimiento del sector de la cerámica se encuentra ligado al sector de la construcción, en especial la construcción de viviendas, construcciones residenciales, al hacer un análisis del crecimiento se puede ver que:

“comparar el cuarto trimestre de 2021 con el mismo periodo de 2019 se tiene que el valor agregado del sector construcción, tiene una disminución de 18,8% que se explica la variación negativa del valor agregado de las edificaciones (-11,2%) y el valor agregado de las actividades especializadas (-14,2%)” (Portafolio, 2022b).

Por consecuencia del Covid el crecimiento se ha detenido, pero a nivel general el crecimiento de los diez años antes de pandemia ha sido positivo, aumentando de manera lenta, en este momento se está presentando una recuperación y las perspectivas a futuro son positivas, las políticas de estimulación del estado en especial con los programas y subsidios mejora la dinámica, pero no es suficiente para esperar un crecimiento exponencial, por tanto se puede generar una inestabilidad en el sector.

En temas de almacenaje, se debe entender que la mercancía por ser cerámica es de manejo delicado ya que es frágil, pero no tienen fechas de vencimiento ósea se puede almacenar por largos periodos, pero si es necesario contar con una bodega ordenada que asegure cantidades suficientes del surtido y poder hacer el despacho a los clientes finales a tiempo y en las

cantidades necesarias, en síntesis se puede decir que los costos de almacenamiento nos son muy altos y la mercancía es de fácil almacenamiento.

Los grandes incrementos de capacidad de producción en el sector son muy escasos, pero en los momentos cuando se han presentado, se absorben fácilmente ya que presionan para una disminución en el precio y la estimulación en la demanda, en este sentido el sector presenta una estabilidad.

En temas de capacidad de diferenciación de productos es importante conocer que los diseños van acompañados de modas, tendencias, modelos, texturas o materiales; En términos generales los productos son los mismos en su clasificación según su uso, es decir pisos para: baños, interiores, paredes, fachadas, patios, piscinas, etc., muebles, grifería, etc., pero dentro de cada una de estas clasificaciones existe una amplia diferenciación de los productos, esta se asocia principalmente a la marca, calidad, diseños, texturas, materiales, tamaños y precios, este último generalmente está asociado a unas marcas lo que provoca una diferenciación del segmento, donde se puede decir que los clientes con ingresos altos se identifican más con ciertas marcas, pero no son el mercado dominante en el sector, en este sentido la competencia es fuerte por lo que los precios y el servicio son factores fundamentales en juego.

La rentabilidad del sector en especial para los negocios especializados en el comercio de cerámica de forma exclusiva, como lo es para Grupo Empresarial Cerámicas San Miguel y el clúster donde se encuentra y en general para todo comerciante de este tipo de productos del sector a excepción de los productores que también tiene negocios de venta al público al por mayor y al por menor, están sujetos a un porcentaje o un margen de utilidad sobre el costo de los productos, de esta forma, si los costos aumentan el precio de la mercancía también lo hace, trasladando al público final el incremento, de esta forma no se afecta mucho el margen de

ganancia sobre los productos, en este sentido la utilidad esta amarrada principalmente al volumen de ventas.

B. Barreras de salidas

Estas son muy bajas en el sector especializado de comercio de mercancía, como lo es para la mayoría de los negocios del clúster de López, ya que no cuentan con activos especializados, y en muchos de los casos la infraestructura es arrendada, el número de empleados es bajo y su liquidación no es muy costosa, la interrelación estratégica es muy baja ya que el número de competidores es alto y especializado en la venta de productos cerámicos fácil de ser atendidos por otros negocios; En cuanto a las barreras emocionales para el caso de Grupo Empresarial Cerámicas San Miguel si existe, ya que fue la empresa que le permitió a sus dueños salir adelante económicamente y en conocimientos en un momento donde la situación era de crisis por la falta de empleo, pero en temas del sector esto no es muy común, esto solo es un caso particular; por otro lado en temas de restricciones sociales y de gobierno, no son altas para el sector, es más se podría decir que no hay una específicas para el sector.

Hay que tener en cuenta que las empresas grandes que son productores ósea proveedores de los comerciantes especializados, han logrado hacer una integración para adelante como lo es el caso de Corona, Alfa, etc., que tiene muchos años en el negocio y estas por su tamaño e importancia en el sector si tiene una barrera de salida muy altas.

4.2.2 El ingreso de nuevas empresas al sector

Hay un factor importante para el sector que está asociado principalmente a la infraestructura y el punto estratégico, que genera una alta barreras de entrada, los negocios éxitos del sector se encuentran ubicados en puntos estratégicos y reconocidos por los clientes, un ejemplo de esto es el Clúster de López, la infraestructura de este tipo de negocios, debe estar

adecuada para una sala de exposición, lo que hace que el espacio del local sea suficiente para mantener su portafolio a la vista como los pisos, las baldosas, diseños de baños, duchas, etc., y por supuesto esto hace que encontrar un lugar con el espacio adecuado sea muy difícil, son escasos en ubicación y tamaño ya que la empresa Grupo Empresarial Cerámicas San Miguel en su experiencia lo ha vivido para poder lograr su expansión, y esto aplica para el sector en general.

Economías de escala, los precios de los productos son algo que todos los clientes tienen en cuenta a la hora de hacer la compra y una forma de mejorar los precios son las economías de escala, los negocios especializados en el comercio de cerámica son muy competitivos buscando que sus proveedores les brinden bajos costos, por tanto los pedidos se hacen en cantidades importantes para obtener descuentos, los proveedores y productores del sector también se han especializado en la producción de economías de escala generando altas barreras de entrada.

En cuanto a la diferenciación del producto, se puede decir que hay una alta barrera de entrada en este sentido, principalmente por la calidad y los diseños, actualmente en el mercado del sector es muy variado con buenas calidades a precios razonables, los estándares de producción son altos, a pesar que en el mercado hay productos importados con precios favorables y bajas calidades que se comercializan en el mercado nacional, lo más vendido es el producto nacional, el cual cuenta con buen reconocimiento, en sus marcas y calidad.

En temas de costos de cambio para el comprador al tener un nuevo proveedor, no supone en el sector especializado de comercio de cerámica una barrera alta, los competidores más grandes en 90% tienen su mercancía de marca propia, como por ejemplo Corona, quien vende solo productos de su propia marca, y aquellos comercios que no tiene marca propia, tiene una

buena variedad de oferta de productos de marcas reconocidas a nivel nacional y también tiene una gran oferta de productos importados de varios países como Perú, Ecuador, Brasil y China.

La barrera de entrada en temas de acceso a canales de distribución es baja, en el sector y el País en general hay una gran oferta de transportadores y agencias logísticas especializadas. Igualmente, que la protección gubernamental tampoco representa una barrera de ingreso ya que no existen políticas particulares protectoras del sector a nivel de creación de emprendimientos o ingreso de nuevos participantes.

La curva de experiencia no es una barrera de ingreso alta en el sector del comercio de cerámica, más bien es media, una persona con experiencia en el comercio en general puede dar cuenta que este negocio es básico, lo realmente importante es el tema de control de inventario y del flujo de efectivo. Para temas de reacción esperada, por la cantidad de participantes y su diversidad no hay una barrera de entrada para el sector, porque su estructura no monopolizada.

Con respecto al capital necesario para ingresar en el sector, se puede decir que, si es una barrera importante, ya que montar una sala de ventas aceptable requiere en promedio unos \$200 millones de pesos, ya que se debe hacer una inversión en la infraestructura de cada sala, de tal manera que permita almacenar mercancía y además tener una exposición adecuada de los productos y el mostrario de los diseños o modelos de las tendencias en los diferentes ambientes. A parte de la inversión en el local, se debe hacer una inversión adicional en la mercancía, la cual debe ser muy variada y en cantidades suficientes para atender los pedidos de los clientes.

La tecnología de punta en el sector de comercio de cerámica, no es una barrera de ingreso al sector, esto debido a que los comercios solo hacen un montaje de su sala y con la compra de la mercancía la exponen a los clientes, el comerciante no produce y las tecnología usadas son básicas como unos cuantos computadores, un programa contable y en algunos casos una página

Web, en cambio los productores del sector cerámica si tiene una barrera tecnológica muy alta, ya que requieren tecnología de punta, renovada para ser más eficientes en el mercado, además de que esta es especializada y de alto costo.

El sector del comercio de cerámica, no presenta como barrera de entrada sus materias primas, como la arcilla, el agua, etc., la materia prima para este sector son las cerámicas ya elaboradas y en el mercado hay varios productores tanto naciones como internaciones, como se ha mencionado antes, muchos de estos negocios no son productores solo comercializadores, el comercio trae como ventaja que no arrastra los costos directos de las materias primas, estos valores siempre van incluidos en el valor de la mercancía y el comerciante en este sector, fija los precios basados en el costo de los productos más un porcentaje que es su margen de ganancia y así fija su valor final de venta, lo que no ocurre con los productores del sector de la cerámica quienes si tiene altas barreras de entrada en sus materia primas, principalmente porque muchos o casi todos de estos son dueños de minas para la extracción de materia prima.

4.2.3 El poder de negociación de los proveedores

El número de proveedores es bueno tanto nacional como extranjeros para el abastecimiento del sector de la cerámica y el mercado no está fragmentado, por el contrario es un mercado muy consolidado y variado, por lo que en este orden de ideas el proveedor o los proveedores no tiene un gran poder de negociación en especial por temas de la competencia, pero si es importante mencionar que hay líder en el mercado como lo es Corona que tiene un poder basado principalmente en su reconocimiento de marca. esto hace que tenga una pequeña ventaja sobre los demás proveedores, pero en temas de comercio de los productos el vendedor final aplica su margen de utilidad y traslada los costos al consumidor final, de esta forma el poder de proveedor termina mitigado.

No hay una concentración de proveedores relevante que muestre la preferencia de uno o dos proveedores únicos, por el contrario, hay muchos y los clientes del sector también son abundantes, y no hay un dominio notorio de alguno en especial y los cambios de proveedores para el comerciante no es muy costoso.

La posibilidad de integración hacia delante de los proveedores es muy alta, pero esto no representa una amenaza para el sector, primeramente porque las barreras de ingreso al sector de la producción de cerámica son bastante altos y por otro el mercado ya está acostumbrado a esta posibilidad de integración hacia delante de los proveedores, esto inicio muchos años atrás ya que los que incursionaron con la producción en el sector de la cerámica son casi los mismo, son proveedores del sector y también son competencia por que tiene sus propias salas de venta, como lo son Alfa, Corona, San Marcos, etc., y con ellos como productores inicio el mercado siendo proveedores y comercializadores con negocios de venta de productos propios, pero debido a la competencia del mercado nacional e internacional y la demanda tan alta de sus proveedores proliferaron los comerciantes especializados de productos de cerámica hasta tal punto de conformarse clúster, además debido a la demanda es más fácil realizar la cobertura mediante terceros permitiendo que sus productos se expanda en todos el territorio nacional, de esta forma el crecimiento del mercado fue posible y de los establecimientos de comercio de cerámica.

4.2.4 El poder de negociación de los compradores

No existe un verdadero poder de negociación de los compradores (siento por un lado los compradores los comerciantes de cerámica y por otro los clientes finales), a pesar de la existencia la ASCAL (Asociación de Comerciantes de López) no existe una asociación o unión que pese en el mercado, tanto a nivel local como nacional, como para tener un poder sobre el mercado, pero si es de aclarar que los volúmenes de compra generan descuentos, por otro lado,

los compradores finales tampoco están organizados para generar un poder en la compra, estos últimos lo hacen de manera individual y en bajos volúmenes. La rentabilidad de los compradores por los productos es basada en los volúmenes de ventas principalmente ya que el comercio de cerámica está estructurado para que las utilidades sean dadas por un porcentaje fijo sobre los productos y el consumidor final percibe un buen beneficio por el producto dada su calidad, así pues la rentabilidad del comprador no es algo que genere poder en este sector. La posibilidad de una integración hacia atrás por parte del comprador es muy baja, ya que las barreras de entrada al sector son altas.

La infidelidad de los clientes es alta en este sector, y el poder del comprador está dado principalmente en la presión por búsqueda de nuevos diseños y la calidad vs precio.

4.2.5 La amenaza de sustitutos

El sector de la cerámica como muchos otros en el mundo tiene varios sustitutos, unos naturales o tradicionales como lo son la madera y todo tipo de piedras, pero gracias a la tecnología y avances científicos y de materiales se puede contar con una variedad que son sustitutos de los productos del sector, en especial para temas de pisos y paredes, Pisos en PVC (Piso Conductivo Medistep, Piso Easy Deck Sport, Piso en Rollo Nova, Piso Rejilla etc.), el piso WPC (Wood and Plastic Composite), Grama sintética, Alfombras, pisos vinílicos, Pisos laminados, Airslate (está realizado con una capa de fibra de vidrio), losetas vinílicas (ejemplo, el pisopak) y asfálticas, Pisos de resina, pisos de porcelanato líquido. Actualmente estos productos sustitutos del sector no han impactado de manera importante, por eso son una amenaza ya que a futuro pueden llegar ganar mercado haciendo que el sector pierda participación si no se ha preparado adecuadamente, en temas de precio son muy variados, pero no ha penetrado en el

mercado con fuerza, y muchos en especial los sintéticos son poco conocidos por lo que no se ha generado una afectación importante al sector.

4.2.6 Análisis Estructural del Sector

Con la siguiente tabla basada se puede apreciar el peso de acuerdo a cada una de las variables de las cinco fuerzas competitivas de Porter (1980), esto se basa en el aporte del profesor Betancourt (2014), donde se puede apreciar gráficamente y de manera resumida el análisis de la estructura del sector de la cerámica.

Tabla 9.

Análisis Estructural del Sector

Negocio: Cerámicas San Miguel		Marco específico del Negocio			
Sector: Cerámica		Perfil Competitivo del sector			
		Repulsión		Atracción	
		--	-	+	++
Competidores Actuales					
Rivalidad entre competidores					
Número de competidores	Grande	X			Peq
Diversidad de competidores	Grande	X			Peq
Crecimiento del sector	Lento	X			Rápido
Costos fijos o del almacén	Altos			X	Bajos
Incrementos de la capacidad	Grande			X	Const
Capacidad diferenciación del producto	Baja		X		Alta
Importancia para la empresa	Alta		X		Baja
Rentabilidad del sector	Baja			X	Alta
Barreras de salida					
Especialización de los activos	Alta			X	Baja
Costos de la salida	Alto			X	Bajo
Interrelación estratégica	Alta				X Baja
Barreras económicas	Altas			X	Bajas
Restricciones sociales o del gobierno	Altas				X Bajas
Posibles Entrantes					
Barreras de entrada					
Economías de escala	Bajas				X Altas
	Baja			X	Alta

Diferenciación del producto	Bajos	X			Altos	
Costo de cambio para el cliente	Amplio		X		Ltdo	
Acceso a canales de distribución	Bajas			X	Altas	
Necesidades del capital	Amplio	X			Ltdo	
Acceso a materias primas	Amplio	X			Ltdo	
Protección gubernamental	Baja	X			Alta	
Efectos de la curva de experiencia	Bajo		X		Alto	
Reacción esperada	Baja	X			Alta	
Poder de los proveedores						
Numero de proveedores importantes	Bajo	X			Alto	
Importancia del sector para proveedores	Peq	X			Grande	
Costo de cambio para el proveedor	Alto			X	Bajo	
Integración hacia adelante del proveedor	Alta	X			Baja	
Poder de los compradores						
Número de clientes importantes	Bajo	X			Alto	
Integración hacia atrás del cliente	Alta			X	Baja	
Rentabilidad del cliente	Baja		X		Alta	
Productos sustitutivos						
Disponibilidad de productos sustitutivos actuales y en un futuro próximo	Grande			X	Peq	
Rentabilidad y agresividad del productor y del producto sustitutivo	Alta			X	Baja	
Perfil Numérico (Suma)		9	4	4	9	6

Fuente: elaboración propia

Se puede concluir entonces que este sector es muy atractivo por un mercado maduro con alta demanda, bajas barreras de salida, al igual que el poder de los compradores también es bajo, bajos costo de almacenamiento y su mercancía fácil de guardar ya que no es perecedera, rentabilidad aceptable para el tipo de negocio, no requiere de activos especializados para el montaje de una sala de ventas, es algo relativamente fácil, buenos canales de distribución y por parte del gobierno no existen restricciones o normas especiales para el desarrollo de la actividad comercial.

Pero hay otros factores de peso que generan una repulsión o una barrera para el ingreso como lo son una cantidad importante de competidores con igual fuerza o superiores, infidelidad del mercado debido a la baja diferenciación de los productos y bajos costos de cambio, alta integración de los proveedores hacia adelante, Efecto de la curva de experiencia, difícil integración hacia atrás y la posibilidad de ingreso próximo de productos sustitutos.

Figura 35.

Cinco Fuerzas del Grupo Empresarial Cerámicas San Miguel

Posibles Entrantes - Economía de escala es alta - Buen acceso a canales de distribución			- No existe una protección gubernamental sectorial	- Las necesidades de Capital son Altas
Poder de los Proveedores - Existe una buena cantidad de proveedores - La importancia para los proveedores es pequeña - Los costos por cambio de proveedor son bajos - Existe una gran integración de los proveedores hacia adelante desde años atrás	Competidores Actuales - Gran número de competidores - Diversidad de Competidores - Crecimiento lento del sector - Costos de almacenamiento bajos - Baja diferenciación de productos - Baja especialización de activos - Bajos costos de salida - Baja integración estratégica - Bajas barreras económicas de salida - Las restricciones sociales o gubernamentales son muy bajas		Poder de los compradores - La cantidad de cliente es grande e importante - La posibilidad de una integración de los compradores hacia atrás es muy baja - La rentabilidad del cliente es media	
Productos sustitutos - Hay una gran cantidad de productos sustitutos en el mercado, los cuales no tiene en la actualidad una penetración importante, es se debe a que no hay una cobertura grande de estos en el mercado - No cuentan con una confianza en el mercado - La relación precio/función en la actualidad es muy similar a los productos actuales				

Fuente: elaboración propia

5 REFERENCIACION-BENCHMARKING

El análisis del entorno y el sector de la empresa Grupo Empresarial Cerámicas San Miguel, es parte importante del direccionamiento estratégico, al igual que también lo es el estudio de los competidores, en especial los más grandes, o los mejores del mercado, la empresa en este sentido como ya se había comentado en el estudio del sector, tiene competidores que a la vez son proveedores, y son los más grandes y representativos del sector donde compite la empresa y en este capítulo se pretende hacer una comparación por medio del benchmarking o referenciación, del cual podemos decir que “es un proceso de análisis por comparación que permite estudiar una organización en su desempeño, referenciándola con otras de su misma actividad” (Betancourt, 2014).

El benchmarking o referenciación se desarrolla mediante varias fases, como lo menciona en su libro Betancourt (2014) las cuales son:

1. Preparación e Iniciación
2. Diagnostico
3. Formulación y direccionamiento
4. Acciones y aplicaciones
5. Terminación y retroalimentación

1. Preparación: esta consiste en conformar un equipo de proyecto de benchmarking. El cual prepara un plan de tareas basado en un análisis preliminar del problema de investigación sobre los factores de referencia. EL equipo define con quienes se va a hacer el estudio; establece los acuerdos o convenios con los socios (organización a comparar) e inicia la revisión y análisis documental.

2. Diagnóstico: Es un diagnostico a fondo sobre los problemas que se ha de solucionar con el benchmarking, basado en una investigación profunda de los factores y en su análisis.
3. Formulación y direccionamiento: el objetivo es hallar la solución del problema y darle un direccionamiento a las acciones. Abarca el estudio de las diversas soluciones, la evaluación de las opciones, la elaboración de un plan para introducir los cambios y la presentación de propuestas a los grupos de interés para adoptar los cambios o las decisiones.
4. Acciones y aplicaciones: Constituye una prueba definitiva con respecto a la pertinencia y viabilidad de las propuestas elaboradas por el equipo del proyecto en colaboración con los grupos de interés y de los socios del benchmarking.
5. Terminación y retroalimentación: es “la acción de mandar información, desde algún punto del proceso hacia el principio de este con el objetivo de reconducirlo” (Manso, 2003),

5.1 Empresas a referenciar

Para realizar el análisis se seleccionaron cuatro empresas, la primera es la empresa sujeta de estudio de este trabajo, y las otras tres son referente del sector a nivel local y nacional:

1. Grupo Empresarial Cerámicas San Miguel
2. Cerámicas Alfa
3. Cerámica Corona
4. Cerámica San Lorenzo

5.1.1 Alfa:

Como lo declara la empresa en su página web (2022), ALFA es una compañía colombiana líder en la fabricación y comercialización de revestimientos cerámicos, pisos en gres, baldosas y gramas sintéticas. También productora y comercializadora de pinturas, productos de

mantenimiento, soluciones para cocinas, baños y para todo tipo de ambientes. Con más de 1200 colaboradores 4 plantas de producción ubicadas en las zonas de Soacha, más de 30 puntos de venta directos y con presencia comercial en Ecuador, Estados Unidos y distribución en todo el continente americano, su presencia internacional: está en Estados Unidos, México, Ecuador, Guatemala, El salvador, Costa Rica, Panamá, Nicaragua, República Dominicana, Honduras y Bahamas. Su presencia nacional: está en Bogotá, Villavicencio, Ibagué, Soacha, Duitama, Zipaquirá, Chía, Sincelejo, Medellín, Montería, Itagüí, Bucaramanga, Cartagena, Barraquilla, Pereira, Santa Marta, Valledupar, Pereira, Pasto, Cali, Tuluá y Palmira.

Historia: Alfagres s.a fue fundada el 15 de junio de 1955, por lo que cuenta con 63 años de historia, para 1971 inicia la primer panta de producción de gres, para 1975 nace Pisotex con la elaboración, manufactura y fabricación de alfombras, en 1980 inician las exportaciones, en 1989 se inagura la planta Alfacer 1, en 1991 se crea Unipsa S.A. comercializadora de todos los productos, en 1993 se crea la planta Cotoforte y 1994 Alfacer 2, en 1998 nace Pisotrans y Alfa Química, en 2001 se crea la planta de Cergres, 2003 se crea la planta Alfacer 3, en 2005 Alfacer adquiere a Florgres, en 2007 se crea Alfacer del Caribe S.A., en el 2014 se convierten en el grupo empresarial ALFA S.A., en el 2015 se adhiere al pacto global, en el 2016 se vende la unidad de negocios Alfa Química a Henkel de Colombia S.A., en el 2017 se gana el premio Camacol mejor experiencia ambiental y en el 2020 se hace el relanzamiento de la marca con el nuevo eslogan “la vida real sabe lo que es bueno”.

Portafolio: pisos, paredes, mallas, baños, grifería, lavamanos, sanitarios, muebles de baño, cocinas, muebles de cocina, lavaplatos y mesones, electrodomésticos, filtros de agua, pintura, herramientas, mantenimiento (limpieza y protectores), pegante, soluciones

institucionales, decoración y servicios de simulador de ambientes, centro virtual de diseño, tienda virtual 360, financiación y rastreo de pedido (Alfa, 2022).

5.1.2 Corona:

Tal como se puede evidenciar en la página web de Corona (2022), es una multinacional colombiana con más de 140 años de historia empresarial dedicada a la manufactura y comercialización de productos para el hogar, la construcción, la industria, la agricultura y el sector de energía. Está compuesta por cuatro Divisiones de Negocios – Baños y Cocinas; Superficies, Materiales y Pinturas; Insumos Industriales y Energía; y Mesa Servida – y dos Unidades Comerciales que son Almacenes Corona y Comercial Corona Colombia. Corona cuenta con 20 plantas de manufactura en Colombia, 2 en Estados Unidos, 3 en Centroamérica y 3 en México, así como también 38 puntos de venta en los formatos Centro Corona y Tienda Cerámica en Colombia, 5 puntos de venta Solutions en Centro América y una oficina de suministros globales en China. En alianza con Cementos Molins de España, desarrolló a través de Empresa Colombiana de Cementos y su marca de cementos ALION el negocio para la producción y venta de cemento en Colombia. División de Baños y Cocinas

La División de Baños y Cocinas está dedicada al desarrollo y fabricación de productos que conforman soluciones integrales para baños y cocinas. Opera tres plantas de producción en Colombia, dos en Estados Unidos, tres en Centro América, tres en México 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, Grival, American Standard, Ambiance, Mansfield, Orchid Ceramics y Vortens. Ofrece una gran variedad de productos que incluyen aparatos sanitarios, lavamanos, accesorios, asientos sanitarios, griferías, duchas, herrajes, muebles, elementos de plomería y gasfitería y cocinas.

- División de Superficies, Materiales y Pinturas: está dedicada al desarrollo y fabricación de productos para la construcción y remodelación que incluyen revestimientos (pisos, paredes y decorados), materiales de construcción (pegantes, boquillas, morteros, limpiadores, herramientas de instalación, estucos, yesos, pinturas, acabados texturizados, masillas tipo joint compound, masillas joint free, masillas para revoque en seco, masillas para acabados, aditivos para morteros, juntas, sellos e impermeabilizantes, entre otros) soluciones y sistemas constructivos que hacen más fácil y rápida la construcción mientras se cuida y protege la salud de la familia y la del maestro de obra.
- División de Insumos Industriales y Energía: está compuesta de dos negocios. El negocio de Insumos Industriales produce insumos y materias primas para la industria de cerámica, vidrio, pintura y agricultura. Es una fuente de competitividad para sus clientes ofreciendo un suministro de insumos y minerales estable y de un alto nivel de desempeño. As su vez, el negocio de Energía de esta División fabrica y comercializa de productos y soluciones para las empresas y distribuidores del sector de energía eléctrica e industrial, y es el distribuidor para Colombia de la línea de productos para protección y maniobra de media y alta tensión de Hyundai. Comercializa sus productos en EEUU a través de Gamma Insulators y desde el 2013 participa en el negocio de refractarios a través de la adquisición de la Empresa de Refractarios Colombianos (Erecos).
- División de Mesa Servida: produce vajillas de alta calidad desde 1881. Es uno de los fabricantes más grandes de vajillas en el continente americano y comercializa cubertería para completar su oferta para la mesa servida. Esta división de Corona produce y comercializa dos líneas de productos a través de las marcas Vajillas Corona y lc: una para el hogar con múltiples y variadas colecciones, y otra institucional dirigida a atender el

mercado de hoteles y restaurantes. Mesa Servida exporta sus productos a Estados Unidos, México, Brasil, Perú y Argentina, como principales destinos, así como también a Centro América y el Caribe, Ecuador y varios países en Europa.

- Almacenes Corona: es la Unidad Comercial de Corona que comercializa soluciones para pisos, baños y cocinas y un amplio portafolio de pinturas y materiales para la construcción, ofrece diseño asequible para todos los gustos, amplias opciones de financiación y de servicios relacionados con la transformación del hogar. Almacenes Corona cuenta con 38 puntos de venta a nivel nacional que además de vender la más amplia gama de productos Corona y de las mejores marcas nacionales e internacionales se especializa en la ejecución de proyectos completos remodelación, aportando valor agregado a los consumidores, facilitando este proceso por medio de asesoría personalizada, diseño computarizado, alternativas de pago y financiación, entrega a domicilio y garantía.
- Comercial Corona Colombia: es la Unidad Comercial encargada de las fuerzas de ventas para las Divisiones de Negocios de Baños y Cocinas y de Superficies, Materiales y Pinturas – las dos divisiones de Corona de productos de acabados para la construcción – en Colombia con el objeto de atender a los clientes y consumidores de Corona de una manera más integral y con los más altos niveles de servicio.

Portafolio: pisos, paredes, decorados, sanitarios, lavamanos, muebles para baños, grifería, accesorios para baños, espejos, duchas, asientos, muebles para cocina, lavaplatos, vajillas, lavaderos, institucional, estaciones de lavado, pinturas, herramientas, materiales de construcción, impermeabilizantes, boquillas, pegantes, molduras, limpiadores, plomería, electrodomésticos, gasodomésticos y servicios de asesoría, directorio de maestros e instalación (Corona, 2022).

5.1.3 Cerámica San Lorenzo

La empresa Cerámica San Lorenzo Industrial de Colombia S.A en su página web (2022), dice ser una compañía que pertenece al Grupo mexicano Lamosa, que se dedica a la producción y comercialización de revestimientos cerámicos, siendo líderes en el mercado colombiano por la diferenciación de productos y servicios. Estan ubicados en el municipio de Sopó – Cundinamarca.

Desde el 2006 estamos creando y construyendo sueños con las familias colombianas, con un portafolio de productos, variedad de formatos, diseños y acabados, dándole un toque de personalidad a sus espacios. Tenemos cubrimiento nacional a través de una amplia red de distribución.

Historia: San Lorenzo en Colombia se remonta al año 2006, cuando se da inicio a la comercialización de cerámica producida en nuestra filial de Perú llegando al mercado colombiano por una naciente red de distribuidores que le apostaron a una marca nueva, y que pronto requirieron que el portafolio se complementara con material importado de otros orígenes.

En 2012 se da inicio a la fase de manufactura, fabricando en Sopó – Cundinamarca, pisos y paredes en cerámica, en diferentes formatos, tipologías y acabados, siempre pensando en satisfacer los gustos y necesidades del mercado colombiano.

En 2016 el grupo mexicano Lamosa hace la adquisición de todas las empresas del grupo San Lorenzo en Latinoamérica al grupo belga Etex, con operación en Argentina, Chile, Perú y Colombia, consolidándose así como uno de los conglomerados de producción de cerámicos a nivel mundial.

Hacemos parte del Grupo Lamosa, una empresa mexicana que cuenta con una trayectoria de más de 130 años en el mercado de la construcción, contando con una presencia relevante en el

continente americano. Actualmente Grupo Lamosa es uno de los fabricantes de cerámica más grandes del mundo, el cual opera a través de los siguientes negocios: revestimientos y adhesivos.

Negocio Revestimientos: Este negocio cuenta con 20 centros productivos, de los cuales 19 se ubican en el continente americano y uno en Europa, dedicándose al diseño, manufactura y distribución de revestimientos cerámicos para pisos y muros. Cuenta con presencia relevante en México y en Sudamérica, particularmente en Perú, Colombia, Argentina y Chile, dada la adquisición de Cerámica San Lorenzo en 2016 y Eurocerámica en 2020. A partir de 2021, con la adquisición del negocio de revestimientos de Grupo Roca, el negocio fortaleció su presencia en Estados Unidos, a la vez que accedió al mercado de Brasil y España.

Negocio Adhesivos: El negocio de adhesivos cuenta con 13 centros productivos, y se dedica a la fabricación y comercialización de adhesivos para la instalación de recubrimientos cerámicos y naturales en pisos y muros, emboquilladores, junteadores, estucos, aditivos, impermeabilizantes, así como otros materiales especializados para la industria de la construcción. Cuenta con presencia relevante en México, y a finales del 2019 inició operaciones con una nueva planta en Chile.

Portafolio: Cerámica para piso y pared de cocinas, baños, salas, fachadas, comedor, dormitorios, terrazas y servicios de ambientación mediante su página web (Ceramica San Lorenzo, 2022).

5.2 Factores clave de éxito

En el proceso del Benchmarking una vez definidas las empresas del sector a analizar, se identifica y seleccionan los factores claves de éxito, los cuales se pueden definir como “un método aplicado a un número limitado de áreas cuyos resultados, si son satisfactorios, aseguran un resultado exitoso a la organización” (Betancourt Guerrero, 2014). En este orden de ideas

Grupo Empresarial Cerámicas San Miguel y sus otros tres competidores serán analizados, de esta forma se entregan y describen los factores para posteriormente mediante la matriz de perfil competitivo ponderar con un peso igual a 1,0 que corresponde al 100% y posteriormente bajo las empresa se hace una escala de calificación del 1 a 4 donde 1 es la peor calificación y 4 es la mejor de esta forma en la siguiente columna calcular el valor sopesado multiplicando el peso en decimales por el valor de la calificación para luego sumar el sopesado de cada una de las empresas encontrado un valor sopesado final por cada organización.

Con la información recolectada de la matriz se pueden elaborar una serie de radares que correspondan al valor y valor sopesado por cada una de la empresas donde se encuentren incluidos los factores de éxito, de esta forma salen dos radares por cada competidor, permitan la comparación mediante la gráfica de cada, y finalmente se hace una comparación en un solo grafico de todas la organización juntas, unos del valor y otro del valor sopesado, de esta forma se podrá hacer una análisis e interpretación de los resultados.

Se encontró que los factores de éxito de las organizaciones a comparar son los siguientes:

1. Precios competitivos
2. Calidad del Producto
3. Portafolio de productos
4. Fidelización
5. Tecnología (TIC)
6. Cobertura del mercado
7. Posicionamiento de marca
8. Logística de Compra
9. Selección de personal

1. Precios competitivos: Los productos del mercado tiene una diferenciación en sus precios principalmente por temas de marca como por ejemplo el caso de Corona en productos como alta gama, pero el volumen grueso de ventas está ubicado en productos de gama media los cuales tiene precios competitivos.
2. Calidad del producto: Según la Andi (2022b), el comité cerámico se refiere a calidad cuando se cumple con los requisitos de la norma técnica colombiana donde la baldosa se hace apta para el uso, y son de máxima calidad cuando cumplan con NTC 919 de 2015 quinta versión.
3. Portafolio de Productos: El portafolio de productos de las empresas tiene una amplia gama de productos, esta es lo suficientemente grande como para atender adecuadamente todo tipo de exigencias de los consumidores o clientes del mercado, la división está definida de manera casi estándar así: Pisos (para baño, interiores, exteriores), paredes (cocinas, baños, fachadas, interiores y exteriores), sanitarios, lavamanos, grifería, muebles (para baño, cocina, interiores y exteriores) vajillas, pinturas, pegantes, herramientas y accesorios en general; en cada una de estas divisiones encontramos muchos productos que varían en tamaños, diseños, colores, materiales, precios.
4. Fidelización: Todas las empresas compiten por sus clientes, por su parte de torta en el mercado, pero parte fundamental de esto es la fidelización con el fin de que los clientes vuelvan, que hagan más de una compra, de esta forma fidelizar sus clientes, en este sentido, Grupo Empresarial Cerámicas San Miguel particularmente busca brindar valor agregado a sus clientes mediante el servicio, la atención, empatía, cumplimiento en la entrega, variedad de productos y asesoría especializada, en algunos casos sus

competidores más grandes por su tamaño o burocracia no logran, de esta forma logran tener una participación importante en el mercado.

5. Tecnología (TIC): La tecnologías siempre han estado presentes en la producción de cerámica y la búsqueda de la eficiencia y de la conservación del medio ambiente y su entorno son puntos fundamentales, especialmente para el desarrollo de nuevos productos, diseños, materiales y demás que tengan aplicación en la industria de la cerámica, la tendencia indica que en el futuro hay unas tendencias tecnológicas como se puede apreciar en siguiente figura (ticnegocios.camaravalencia.com, 2022).

Figura 36.

Valoración de Cuestiones Relacionadas con la Tecnología en el Desarrollo Futuro del Sector Cerámico



Fuente: Líneas de innovación para el sector cerámico. ASCER e ITC

Pero en temas como las TIC, en el sector comercio, la incorporación es muy básica hasta la fecha, aplica únicamente en temas como sistemas contables, redes sociales y páginas web, pero estos son muy importante especialmente las redes y paginas después de la pandemia han logrado una gran fuerza y a futuro las nuevas generaciones o tendencias de consumo traslada la tendencia de compra física o presencial en los diferentes almacenes a sus teléfonos inteligentes o computadores personales, de esta manera las TIC está cogiendo fuerza en todo los comercios.

6. Cobertura del mercado: La cobertura del mercado es a nivel nacional en Bogotá, Villavicencio, Ibagué, Soacha, Duitama, Zipaquirá, Chía, Sincelejo, Medellín, Montería, Itagüí, Bucaramanga, Cartagena, Barraquilla, Pereira, Santa Marta, Valledupar, Pereira, Pasto, Cali, Tuluá y Palmira, etc., entre otras, adicionalmente mediante las ferreterías y comercios especializados de cerámica, minoristas, llegan a todos los rincones del país. son pocos los lugares donde un lavamanos, enchapes pisos, sanitarios no llegues, la cobertura a nivel nacional y local es buena.
7. Posicionamiento de marca: Estas empresas cuentan con gran reconocimiento en el mercado, y a través de los años de crecimiento de sus negocios han consolidado mediante estrategias de comunicación y marketing sus marcas a nivel nacional e internacional, a tal punto pasaron de ser proveedores a lograr una integración hacia adelante y lograr tener sus propias salas de ventas con productos de marca propia.
8. Logística de compra: Antes de la pandemia, la empresas proveedoras, realizaban como era tradicional una visita a los establecimientos comerciales llevando el portafolio para que los comerciantes hicieran su pedido, aun las grandes marcas también tiene algunos suministros que no son de su producción como por ejemplo los muebles de madera, y demás por el estilo; Actualmente el modelo han cambiado, en gran parte por la escases de algunos productos, la logística de compra se han convertido parte critica del negocio, buscando siempre los mejores productos calidad-precio, con diseños innovadores, y proveedores constantes, el problema global del retraso en el transporte de las mercancías, es un problema logístico que también afecta el sector de la importación de mercancías, por tanto la es importante hacer una referenciación con los

grandes competidores, de tal manera que se pueda identificar la oportunidades de mejora.

9. Selección del Personal: EL recurso humano es fundamental para que el buen desempeño de las organizaciones, es una relación simbiótica y cada una de sus áreas necesita personal calificado y de confianza, en el mercado laboral actual la tasa de desempleo para febrero de 2022 fue 12.9%, a pesar que disminuyo en 2.6 puntos en comparación al 2021 (Portafolio, 2022c), continua siendo muy alta, la pandemia fue una de las principales afectaciones, lo importante en este sentido es saber a pesar del control interno y de sistemas que las empresas poseen, el factor de la deslealtad y la deserción estará presente, razón por la cual la selección adecuada del personal es crítica, en especial en los cargos de supervisión, servicio al cliente y de manejo de efectivo.

5.3 Matriz del perfil competitivo – MPC

Con la matriz y los factores de éxito establecidos, se realiza la asignación de los pesos que permiten la elaboración de los radares para su respectivo análisis de acuerdo a la siguiente tabla:

Tabla 10.

Matriz del Perfil Competitivo – MPC

Factores clave de éxito	Peso	Cerámica san miguel		Cerámica alfa		Corona		Cerámica san lorenzo	
		Valor	Valor Sopesado	Valor	Valor Sopesado	Valor	Valor Sopesado	Valor	Valor Sopesado

1. Precios competitivos	9%	0,09	2,5	0,23	4	0,36	2	0,18	3,5	0,32
2. Calidad del Producto	12%	0,12	4	0,48	4	0,48	4	0,48	4	0,48
3. Portafolio de productos	15%	0,15	4	0,60	3,5	0,53	4	0,60	3	0,45
4. Fidelización	10%	0,10	4	0,40	3,5	0,35	4	0,40	2	0,20
5. Tecnología (TIC)	7%	0,07	3	0,21	4	0,28	4	0,28	3	0,21
6. Cobertura del mercado	12%	0,12	3	0,36	4	0,48	4	0,48	3,5	0,42
7. Posicionamiento de marca	15%	0,15	3	0,45	3,5	0,53	4	0,60	3	0,45
8. Logística de Compra	12%	0,12	4	0,48	4	0,48	4	0,48	4	0,48
9. Selección de personal	8%	0,08	3	0,24	3,5	0,28	3,5	0,28	3,5	0,28
Total:	100%	1,00		3,45		3,76		3,78		3,29

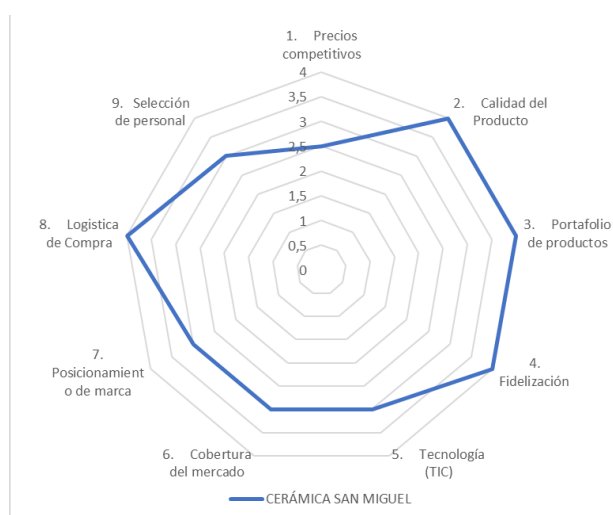
Fuente: elaboración propia

5.3.1 Radares de Valor y Valor sopesado

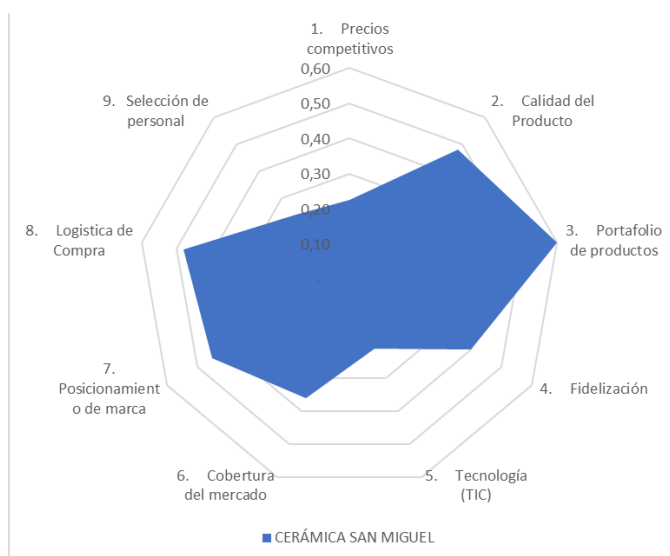
Con los nueve factores de éxito establecidos, se elabora un radar con el valor y otro con el valor sopesado por cada una de las empresas para hacer su análisis según la siguientes figuras:

Figura 37.

Radar de Valor de Grupo Empresarial Cerámica San Miguel



Fuente: elaboración propia

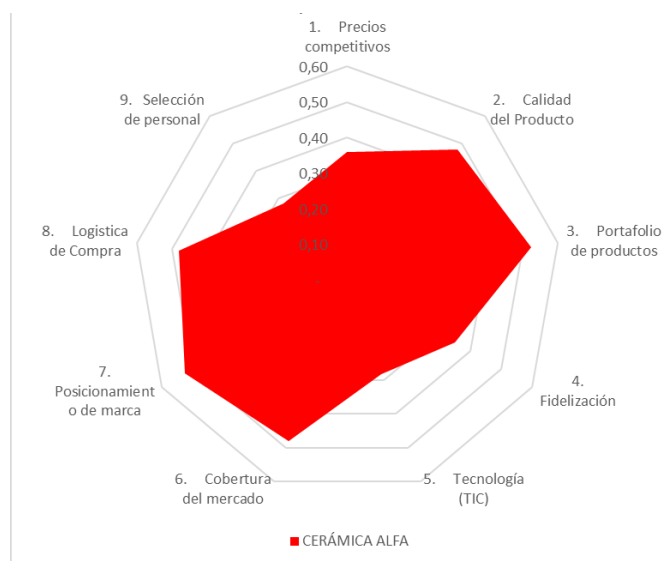
Figura 38.*Radar de Valor Sopesado de Grupo Empresarial Cerámica San Miguel*

Fuente: elaboración propia

Según la figura 37 y 38, el Grupo Empresarial Cerámicas San Miguel en este caso, tiene un excelente desempeño en el portafolio de productos, calidad de producto, logística de compra y fidelización, en cuanto a los demás factores tiene un desempeño aceptable.

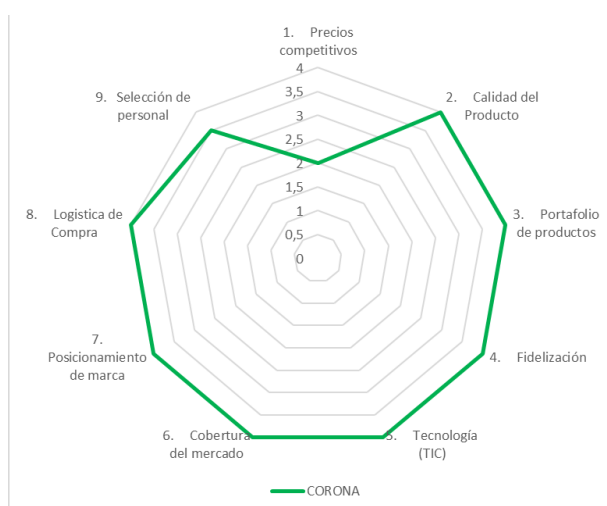
Figura 39.*Radar de Valor de Cerámica Alfa*

Fuente: elaboración propia

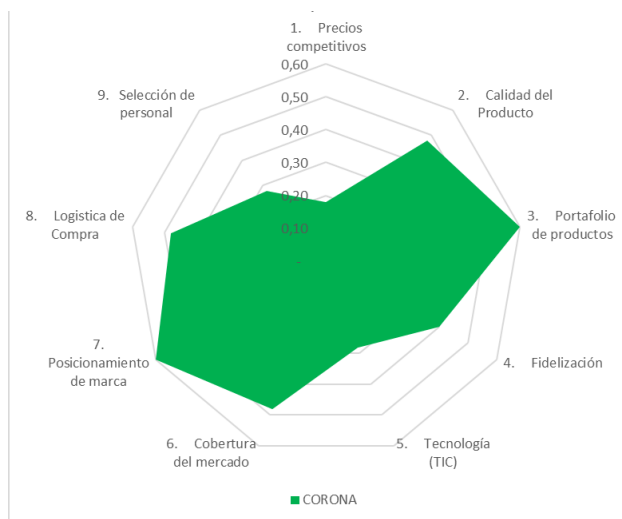
Figura 40.*Radar de Valor sopesado de Alfa*

Fuente: elaboración propia

Como se ve en la figura 39 y 40, la empresa de cerámica Alfa, presenta un excelente desempeño en calidad de producto y cobertura de mercado, tecnología, precios competitivos y logística de compra, en lo demás presenta un desempeño aceptable.

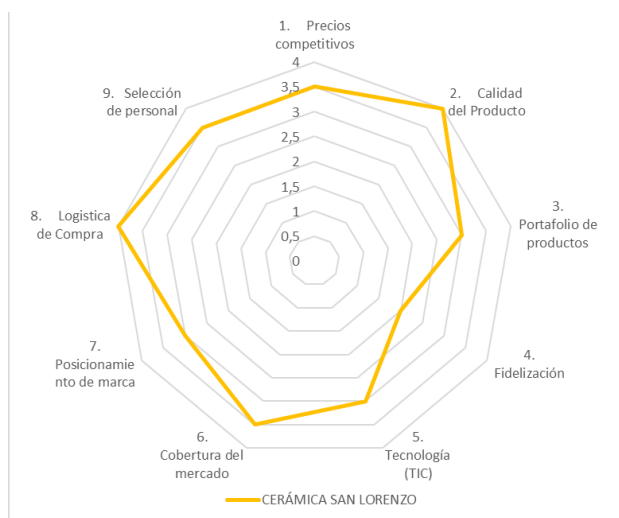
Figura 41.*Radar de Valor de Corona*

Fuente: elaboración propia

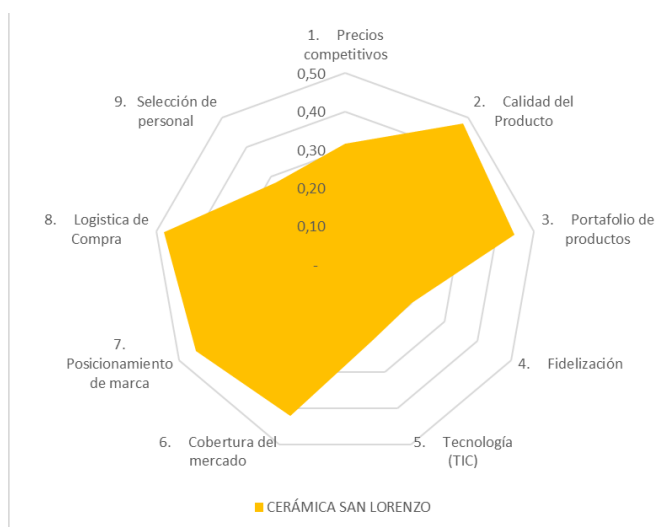
Figura 42.*Radar de Valor Sopesado de Corona*

Fuente: elaboración propia

La empresa de cerámicas Corona, como se muestra en la figura 41 y 42, quizás es uno de los más completos, tiene un excelente desempeño en todos los factores a excepción de los precios competitivos que es aceptable y selección de personal que no es excelente, pero sigue siendo bueno.

Figura 43.*Radar de Valor de Cerámica San Lorenzo*

Fuente: elaboración propia

Figura 44.*Radar de Valor Sopesado de Cerámica San Lorenzo*

Fuente: elaboración propia

La empresa de cerámica San Lorenzo, tiene un excelente desempeño en los factores de Calidad de los productos y logística de compra, en los demás factores tiene un desempeño aceptable, como lo muestra la figura 43 y 44

5.3.2 *Análisis e interpretación de los resultados*

En los dos últimos gráficos es posible apreciar los valores y valores sopesados de las cuatro organizaciones referenciadas donde se puede ver que Corona es la que presenta el mayor valor sopesado con un 3.78, siendo el líder del sector estudiado, le sigue de cerca en el segundo lugar la empresa de cerámicas Alfa con el 3.76, en el tercer lugar se encuentra Grupo Empresarial Cerámicas San Miguel con un 3.45 y en el último lugar se encuentra Cerámica San Lorenzo con el 3.29, este último muestra el desempeño más bajo de todas las empresas referenciadas.

El tamaño del Grupo Empresarial Cerámicas San Miguel, en comparación a las otras empresas es sustancialmente diferente, San Miguel, es un comerciante de cerámica local (Cali,

Palmira y Jamundí), los otros tres son empresas nacionales e incluso multinacionales, el ejercicio se hizo con estas empresas buscando las mejores prácticas del sector, buscando quien lo hace mejor, los integrantes a seguir o de referencia, pero desde el principio es claro que por su tamaño más sin embargo en los factores referenciados es posible apreciar que la empresa en estudio tiene buen desempeño incluso por encima de uno de sus grandes competidores a pesar que no hay una igualdad de condiciones, recordando adicionalmente que las otras tres empresas (Corona, Alfa, San Lorenzo) son proveedores que hicieron integración hacia adelante, ósea que se encargan de las producción, pero además también hacen la comercialización de sus productos por medio de sus tiendas a nivel nacional, como la empresa sujeto de estudio compite en el tema comercialización no se tienen en cuenta factores de producción.

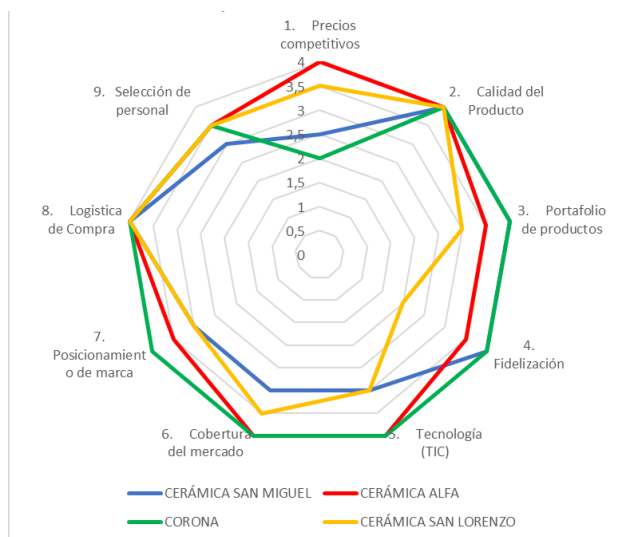
Como las empresas tiene sus propias salas de exposición de productos propios y son proveedores de todo el sector, es bueno el ejercicio de comparación, en este orden de ideas ya que son competidores es muy válida la referenciación y de esta se puede decir que Grupo Empresarial Cerámicas San Miguel, tiene puntos fuertes que esta al mismo nivel o por encima de otros que vale la pena resaltar.

La matriz los radares también nos muestra las oportunidades o áreas de mejora para empresa según la referenciación realizada, se recomienda tomar medidas y enfocar sus esfuerzos en buscar mejorar en temas de tecnología (TIC) la empresa debe idear estrategias que le permita incorporar las tecnologías actuales que fortalezcan la empresa especialmente con su presencia digital, la pandemia trajo nuevas formas de comercializar y la sociedad se adaptó al concepto de la virtualidad, donde puede existir una oportunidad, en este caso Alfa tiene una página web muy fuerte, con servicios virtuales de exposición que pueden ser un ejemplo; en los demás factores que tiene un desempeño regular en general pero no está por debajo de las otras empresas por

tanto sus estrategias organizacionales deben enfocar sus esfuerzos en temas de selección de personal, cobertura de mercado y posicionamiento de marca, todo como se puede apreciar en las figuras a continuación:

Figura 45.

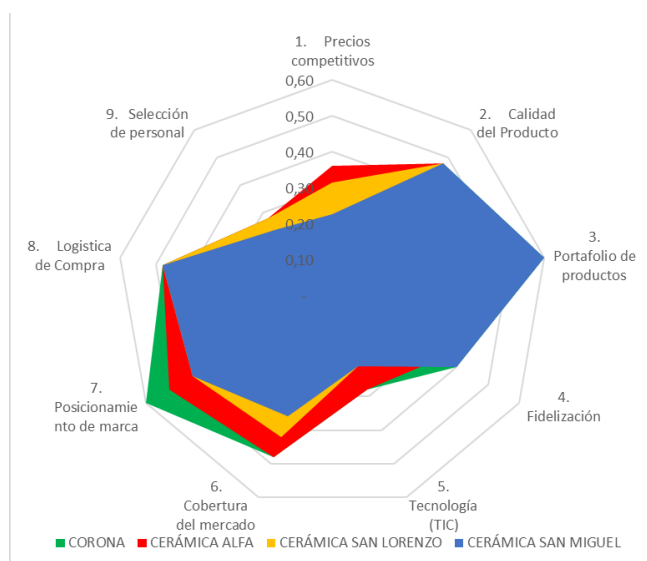
Comparación de Radares de Valor



Fuente: elaboración propia

Figura 46.

Comparación de Radares de Valor Sopesados



Fuente: elaboración propia

6 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL INTERNA DE LA EMPRESA RESPECTO A FORTALEZAS Y DEBILIDADES

En este punto se realiza el análisis de la situación interna² de la empresa en sus áreas funcionales, con la intención de identificar cuáles son las fortalezas y debilidades algo fundamental para la realización del plan de direccionamiento estratégico para la empresa Grupo Empresarial Cerámicas San Miguel, identificando la capacidad para cumplir sus objetivos mediante sus fortalezas y también cuales son aquellas carencias, fallas o limitaciones internas que restringen el desarrollo de la organización (Pérez, 1990, pág. 53).

6.1 Diagnóstico del proceso administrativo

El proceso administrativo consta de cuatro dimensiones que son: la planeación, la organización, la dirección, por último, la evaluación y control, a continuación, se hace el diagnóstico de Grupo Empresarial Cerámicas San Miguel

6.1.1 Planeación

La planeación de la empresa y la toma de decisiones está a cargo únicamente de los dueños de la empresa, en algunas ocasiones cuando están ausente o fuera de la ciudad, delegan algunas responsabilidades vitales a la auxiliar contable quien consideran una gran aliada y en su ausencia tiene la posibilidad de usar su criterio, pero no sueltan el negocio del todo; su misión sigue siendo la misma desde hace varios años, al igual que la visión, no está de manera visible en todas las salas de venta por lo que se puede decir que es una tarea pendiente, el planteamiento actual del grupo empresarial es:

² Según el modelo de la Guía práctica de planeación estratégica Pérez, 1990, pág.54-71

Misión: Somos una empresa que comercializa multimarca en revestimientos cerámicos, accesorios, porcelana sanitaria y acabados para el hogar, en el sector de la construcción y la remodelación. Contamos en nuestro portafolio, con una gran variedad de productos de excelentes marcas y de gran calidad. Nos esmeramos por brindar una asesoría y servicio que satisfagan las necesidades y expectativas de nuestros clientes y que contribuyan hacer realidad sus sueños. Nos destacamos por ser una empresa honesta, seria y responsable, dispuesta siempre a servir y tener una excelente actitud frente a nuestros clientes, proveedores y la sociedad.

Visión: Ser Líder en el Valle del Cauca en la comercialización y distribución de revestimientos cerámicos, accesorios y acabados para el hogar.

La misión, visión y valores solo esta visibles únicamente en la sede principal ubicada en López, no existe en las demás sedes, pero en reuniones periódicas que hace la dirección por medio de exposiciones usando herramientas como Power Point y proyectores, se refuerza el direccionamiento de la empresa.

En cuanto al presupuesto y su planeación presupuestal es realizada únicamente por el gerente comercial (Flavio), es lineal para todos los meses del año y ajustado a cada una de las salas por su tamaño y consistencia en las ventas, esta información se entrega desde el inicio del año a cada jefe de sala para que lo interiorice y haga lo mismo con los subordinados a su cargo, además se hace énfasis para que en la reunión daría se socialice el desempeño de cada sala con respecto a la meta, de tal manera que puedan estar enfocados en cumplir los objetivos organizaciones presupuestales y organizaciones, esto último por que la dirección hace visitas de auditoría donde que evalúan varios ítems además de los presupuestales.

Las funciones claves para el funcionamiento de la organización son todas las que tiene que ver con temas de supervisión, liderazgo y control, en este sentido los cargos definidos por la

empresa para estas tareas son la gerente administrativa, gerente comercial, auxiliar contable, auxiliar administrativa y los jefes de sala, la empresa tiene definido que cada sala de ventas tiene un jefe de sala, quien es el encargado de liderar cada uno de los puntos de ventas, además de ejercer el control y generar los reportes al área central administrativa mensual y diariamente, de las ventas diarias, el área administrativa está a cargo de la Sra. Mónica quien es la esposa del sr. Flavio y una de las dueñas de la empresa, ella ejecuta todas las funciones de gestión de personal y es quien realiza la auditoria o el control del flujo del efectivo diario, junto con la auxiliar administrativa, la auxiliar contable es un cargo que tiene a su cargo la jefatura de la sala de López, además administra el tema contable a nivel auxiliar, y es la mano derecha de los dueños de la empresa en su ausencia, por el conocimiento del negocio, experiencia y funciones, tiene un rango al mismo nivel de un jefe de sala, por otro lado está el Sr. Flavio quine es el gerente comercial, pero que además tiene el control y la relación con los proveedores y Bancos.

El esquema de planeación y dirección es socializado a toda la organización de manera periódica mediante las reuniones, esta se hacer de forma diaria en cada una de las salas de ventas antes de la apertura al público, la dirección tiene definido diferentes protocolos que deben ejecutarse en toda la organización, protocolos de apertura de las sedes con sus actividades diarias protocolos de servicio, de aseo, de organización, del manejo del efectivo, y todo está explicado e interiorizado por cada uno de los colaboradores; De esta manera hay claridad de la tareas o actividades del día a día.

6.1.2 Organización

El organigrama del grupo es horizontal, correspondiente a una organización simple con un tamaño pequeño con crecimiento constante, las áreas son definidas en dos, el área administrativa y las salas de venta, en la parte administrativa se encuentra ubicada la dirección,

las dos auxiliares, esta área tiene como objetivo la dirección y control de toda la organización, el resto del personal está distribuido en cada una de las salas de venta, la cuales están a cargo de Jefe de Sala quien las lidera y finalmente los asesores comerciales que a su vez también son bodegueros, y la finalidad de esta áreas es cumplir con los objetivos y metas presupuestales y organizaciones, a continuación se muestra el organigrama actual de la empresa se encuentra en la figura número 12 del capítulo dos.

La comunicación es simple y directa por lo plano de su organigrama, la empresa está fundada sobre unos principios de los principios y valores organizacionales, los cuales son presentados y recordados a los colaboradores de manera constante en las diferentes reuniones, que buscan el logro de los objetivos y metas de la empresa.

Principios y Valores:

- Servicio de excelente calidad
- Honestidad
- Responsabilidad
- Trabajo en equipo
- Equipos auto dirigidos
- Sentido de pertenencia
- Ser los mejores

La distribución actual de la empresa permite de manera clara y conjunta identificar el aporte que cada área tiene dentro de la organización, además se cuenta con la información en línea de los inventarios, las ventas, el flujo de efectivo y el orden, para los dueños de la empresa cumplir con la meta comercial no es la única finalidad del negocio ya que consideran que hay cosas importantes que asociadas facilitan el logro de estas metas, como lo es sistema de gestión

del riesgo y seguridad laboral, el orden de todas sucursales en la zona de exposición de ventas, en las bodegas y los puestos de trabajo, el aseo y el control.

Cada colaborador tiene unas funciones asignadas de manera clara la cuales están por escrito en el contrato de trabajo, a pesar de esto hay algunas funciones en el cargo de auxiliares que deben actualizarse. La jerarquía y el conducto regular esta claramente definido, al igual que la forma de relacionarse la cual es muy participativa.

La empresa tiene dos asesores externos en la actualidad, uno es el contador quien se encarga de los balances y los impuestos, ya que la auxiliar contable, hace los asientos e ingresos de factura y salidas, el responsable final de los temas contables y los impuestos es el contador. El otro asesor externo es el gestor de afiliación de RRHH, este se encarga de hacer la afiliación y demás obligaciones a cargo de la empresa en temas de salud, pensión, caja de compensación, etc.

La empresa cuenta en la actualidad un comité obligatorio en todas las empresas, es el comité de gestión de sistema de seguridad y salud en el trabajo, compuesto por los mismos empleados de diferentes cargos para estar preparador en caso de algún evento que ponga en juego la salud o seguridad de alguno de los empleados.

Las comunicaciones se hacen principalmente por medio de la aplicación WhatsApp (WP), o las llamadas telefónicas y en casos muy especiales por correo electrónico o memorandos en el WP actualmente existen cuatro (4) grupos empresariales, uno llamados Equipo, que incluye a todos los funcionarios de la organización de todo nivel, rango, el segundo grupo es se llama Jefes, en este solo están los jefes de sala y los dos gerentes, el tercero se llama Contabilidad, en esta están los dos gerentes, el contador y la auxiliar contable y el ultimo se llama Gestión Humana, en este están el gestor externo de afiliación, los dos gerentes y la auxiliar contable.

6.1.3 Dirección

La empresa tiene una dirección patriarcal, en parte porque es una empresa familiar donde los dueños además de buscar la rentabilidad del negocio también se busca el crecimiento de cada uno de los empleados, se preocupa por el buen ambiente laboral y la resolución de problemas. Los gerentes han iniciado un proceso lento para delegar algunas funciones, motivo por el cual se contrató una persona externa a la organización para que se encargue de las afiliaciones de salud, pensión, caja de compensación y ARL, esta tarea la hacía antes Mónica como gerente administrativa, adicionalmente están delegando una parte del control y auditoria a la auxiliar administrativa quien le ayuda a consolidar la información de los cuadros diarios, verificando la información enviada con los documentos físicos y demás, en si este proceso es algo lento, pero hay conciencia que es necesario ya que la empresa está creciendo y no alcanza el tiempo para que todas las actividades estén en cabeza de únicamente de los dos dueños.

La gerencia de la empresa procura que las metas sean alcanzables con el fin de que los empleados tengan una buena compensación económica que esta amarrada al cumplimiento presupuestal, los asesores de venta-bodegueros tiene un sueldo básico que es el mínimo vigente, pero buena parte de su sueldo extra es por los incentivos económicos por ventas, la dirección monitorea de manera constante los presupuestos, ventas, y cumplimientos, teniendo en cuenta la información de los empleados en el entorno para realizar los ajustes, ya que las ventas tienen amarradas variables adicionales como por ejemplo la rotación de inventario, o el impulso de un determinado lote de productos, esto para mover el inventario y ajustar la metas de tal forma que exista un método integral, de esta manera se busca incentivar los empleado para que todos puedan tener ingresos adicionales de su sueldo básico, también se hacen exámenes de

conocimiento general para buscar aspirantes que se puedan promover cuando se abra nuevas vacantes.

La relación de poder es muy sencilla, en este tipo de organizaciones con un organigrama tan plano los gerentes dan ordenes de manera directa a cada uno de los involucrados, la mayoría son verbales o por WP, pero en casos de importancia y rara vez se hacen por escrito, no existen trabas internas o externas para el ejercicio del poder y el proceso de toma de decisiones inicia desde los dos gerentes tanto la administrativa como el comercial, estos son esposos y forma un buen equipo de trabajo donde solo buscan el bien común que es el cumplimiento de los objetivos organizacionales, el perfil de los dos es profesionales en administración de empresas de la Universidad del Valle, adicionalmente cuentan con un post grado en administración y negocios internacionales, de la Universidad Santiago de Cali.

6.1.4 Evaluación y control

La evaluación y control, la empresa ha elaborado minuciosamente varios formatos que se mejoran a través de los años, donde cada una de ellos permite una forma de control y evaluación de las actividades y resultados de sus labores, el tamaño de organización facilita que esto se haga de manera constante supervisada directamente por la gerente administrativa, estos controles o evaluación están basados en los principios y valores de la empresa, como lo es excelente servicio, la honestidad, la responsabilidad, el trabajo en equipo, sentido de pertenencia, equipos autodirigidos y ser los mejores, que busca encaminar el trabajo para el logro de la visión de la empresa; De esta manera es posible identificar en qué medida se están cumpliendo los parámetros, evidenciando posibles desviaciones en los procedimientos para hacer las recomendaciones o correcciones que dé a lugar con las consecuencias que apliquen según sea el caso.

El primer formato y que se usa todos los días en la sala de ventas es el de cuadre de caja diario (ver anexo A), este es un registro del movimiento del efectivo y novedades diarias, es simplemente el registro de todas las ventas, las cuales están representadas mediante las facturas, en este se detalla una por una cada y se discrimina el medio de pago, ósea efectivo, tarjeta o transferencia, también se registran los gastos, abonos, devoluciones, o novedades de algún tipo; Este se trasmite a diario por el grupo de WP de los jefes de sala cada uno luego de hacer su cuadre al final de la jornada laboral, este es auditado el mismo día o a más tardar al siguiente día confrontando con el programa contable las facturas de ventas y el inventario, el cuadre tiene dos copias, uno que se queda en la sala y el otro que se debe enviar a la sede administrativa con todos los soportes de facturas de ventas y gastos, donde finalmente se hace un cotejo de los soportes físicos con el registro del cuadre.

El otro formato de evaluación y control es el de auditoría salas (ver anexo B), el cual está diseñado para evaluar ocho variables las cuales son: Apertura de sala, Presentación de empleados, Inventarios, Aseo de bodega, Aseo general, Administrativo, Financiero y el SGSST; Con la ayuda de este formato se hace una evaluación periódica sin falta de mínimo una visita mensual a cada una de las salas, este formulario creado en Excel, por la gerente administrativa, es utilizado para hacer visitas de manera sorpresiva, se califica el Jefe de Sala quien es el responsable de cada punto con una puntuación de 1 a 5, donde de 1 a 2.9 es malo, de 3.0 a 3.6 es regular, 3.7 a 4.5 bueno y 5 excelente, si la calificación está por debajo de 4 se castiga al evaluado con un 30% menos de las comisiones ganadas, de esta forma se estimula el buen cumplimiento de los resultados en la auditoría evaluando así:

- Apertura de sala: persianas estén arriba a las 8:00 am, y la puntualidad de todos.

- Presentación de empleados: Se evalúa que todos tengan el uniforme completamente limpio, y buena higiene corporal.
- Inventarios: Se verifican existencias, faltantes, mercancía trocada, rotura.
- Aseo de bodega: Mercancía bien enzunchada, limpia, rotulada, bien arrumada, manejo de lotes, una sola referencia.
- Aseo general: baños, cocina, oficina, sala, ambientes impecables, manejo de basuras, paredes limpias, cero telarañas etc.
- Administrativo: manejo de documentos, archivo, presentación de cuadros, manejo de saldos pendientes, custodia de los documentos de la empresa etc.
- Financiero: arqueado de caja y base siempre del día cuadrado.
- SGSST: pausas activas-manejo cargas-mercancía, manejo del sitio de rotura. enzunchada-prevención- SGSST- etc.

Otro ítem importante es el de evaluación de conocimientos generales de todos los protocolos de la empresa, para esto se hace un examen (ver anexo C) con preguntas abiertas a todo el personal con el cual se pretende identificar que conocimientos se deben reforzar en los colaboradores ya así encontrar aspirantes que se puedan postular en plan carrera con la existencia de vacantes nuevas o promociones.

Otra forma de control que ejecuta la empresa, es las visitas domiciliarias para aquellos aspirantes a un cargo y que luego de la entrevista de trabajo se quiere confirmar alguna información o ahondar un poco más su entorno, ya que para la empresa los principios son la base de la organización y buscan personal acorde a estos y para ellos la empresa tiene un formato llamado visita domiciliaria (ver anexo D), de esta forma se ratifica información de la entrevista y se obtiene información adicional que del entorno del trabajador que solo la visita puede brindar.

Todos los medios de evaluación y control son archivados adecuadamente por salas y en orden cronológico y se les hace seguimiento, especialmente cuando hay novedades o recomendaciones, con el fin de identificar si las correcciones recomendadas se están siguiendo o continúan, de esta forma se toman medidas adicionales en caso extremo.

Finalmente, en temas de recursos de papelería, aseo, cintas, equipo de oficina y demás para la sala y el área administrativa, hay un formato llamado insumos (ver anexo E), además de permitir la dotación de suministros de aseo, cafetería, papelería, seguridad, dotación y otros, permite hacer seguimiento al consumo de cada uno de los elementos solicitados por cada sala, se compara por tamaño de salas y número de empleados, este control está a cargo de la gerente administrativa.

En el tema contable la empresa cuenta con un contador externo, una auxiliar contable y la auxiliar administrativa en la empresa, estas dos últimas principalmente hacen los registro contables, ingreso de inventarios y novedades, todo acorde a los reportes diarios de ventas de las salas, mensualmente y anualmente el contador hace un informe con el análisis vertical y horizontal a la gerencia de la empresa evidenciando las variaciones importantes para realizar seguimiento y hacer las correcciones del caso y finalmente hay revisor fiscal externo que audita y certifica los estados financieros anuales; a continuación se identifican los principales aspectos del proceso administrativo:

Tabla 11.

Fortalezas y Debilidades del Proceso Administrativo

Variable	Fortaleza		Debilidad	
	Mayor	Menor	Menor	Mayor
Impresión o presencia física en todas las sucursales de Misión, Visión y Valores.			X	

La gerente administrativa y el gerente comercial (dueños del grupo) tiene a cargo la toma de decisiones crítica y los planes.	X	
Elaboración de planes periódicos mensuales fijos por los 12 meses del año, asociado a otras variables como por ejemplo la rotación de inventarios.	X	
Organización con un esquema con solo tres niveles administrativos, muy horizontal o lineal.		X
Áreas y funciones claramente definidas para el cumplimiento de los objetivos y metas trazadas.		X
Baja burocracia en la organización.		X
Conducto regular bien definido para la toma de decisiones, flujo de información, comunicación entre los diferentes niveles y funcionarios.		X
Reuniones diarias para enfoque presupuestal, solución de problemas y mantenimiento de un excelente ambiente en las salas.		X
Dependencia de la auxiliar contable.		X
El medio de comunicación oficial es el WhatsApp.		X
Control dual del flujo de efectivo y el manejo del inventario, realizado por la gerente administrativa y sus auxiliares.	X	
Auditoria mediante visitas en las salas, para el control de las instalaciones, físicas, el aseo, el orden y el cumplimiento de la políticas y normas de trabajo.	X	

Fuente: elaboración propia

6.2 Análisis de la cultura organizacional

El grupo Empresarial tiene bien definidos sus principios y valores como se ha mencionado anteriormente, y en la selección de personal siempre se buscan personas que se identifiquen con estos, y en las diferentes reuniones se refuerzan la visión, misión y principios a pesar que falta tener de manera impresa y visible estos pilares en las salas, durante las diferentes visitas y evaluaciones la gerencia siempre está sondeando el ambiente de la empresa, identificado oportunidades de mejora.

La empresa no tiene un método formal o escrito y tampoco ha realizado un estudio que permita identificar la cultura organizacional, pero siempre ha velado porque lo principal es un excelente ambiente laboral y de solucionar cualquier tipo de percance de inmediato la a más tarde en la reunión diaria, en este sentido los lideres han cumplido una buena tarea aprovechando este espacio para todos los días socializar todo lo acontecido el día anterior, los indicadores y proyecciones velando un buen ambiente en cada uno de los equipos de trabajo.

La empresa tiene adoptado dentro de la cultura un fundamento de creencia en Dios, para ellos es fundamental y un requisito en cada una de las salas todos los días en el momento de la apertura hacer una oración la cual debe coordinar cada líder donde puede participar de manera voluntaria cada integrante en la dirección de la oración del día.

Otro elemento cultural que se pude identificar en la empresa preocupación por el bienestar de los empleados, pero sobre todo el trabajo en equipo, es parte de la cultura de la empresa buscar el beneficio de todos, por eso se hacen presupuestos cumplibles buscando el beneficio de la empresa y de los empleado; el buen ambiente laboral, la incentivos económicos, las oportunidad laboral que brinda la empresa, su estabilidad (baja rotación), funciones o ordenes claras y bien establecidas apoyadas el buen trato y un buen liderazgo, hacen que se conforme un equipo de trabajo motivado, comprometido y con sentido de pertenencia; en este orden de ideas en la siguiente tabla se destacan los principales hechos o variables del proceso cultural:

Tabla 12.

Fortalezas y Debilidades del Proceso Cultural

Variable	Fortaleza		Debilidad	
	Mayor	Menor	Menor	Mayor
Evidencia de empoderamiento y practica de los principio y valores organizacionales.		X		
Buen ambiente laboral y resolución de problemas.	X			
Creencia Cristo céntrica.		X	X	

Trabajo en equipo y bienestar de los empleados.	X	
Ausencia de Diagnostico de cultura.		X

Fuente: elaboración propia

6.3 Gestión contable y financiero

Para la revisión de la gestión contable y financiera se basa en la Guía práctica de planeación estratégica de Martha Pérez (1990), adaptado para la empresa mediante el análisis de las cifras de cuatro años 2018 al 2021 (ver anexo G) como se muestra a continuación:

Tabla 13.

Análisis financiero

FACTOR	INDICADOR	SE OBTIENE ASI	2018	2019	2020	2021
RENTABILIDAD	Margen Bruto	Ventas Netas -Costo /Ventas Netas	0,22	0,25	0,21	0,24
	Margen Operacional	Utilidad Neta operativa /Ventas Netas	0,03	0,04	0,04	0,08
	Margen Neto	Utilidad Neta /Ventas Netas	0,02	0,03	0,03	0,06
	Rentabilidad de la Inversión	Utilidad Neta /Total de activos	0,09	0,10	0,13	0,24
	Rentabilidad Patrimonial	Utilidad Neta /Patrimonio Neto	0,29	0,24	0,33	0,48
LIQUIDEZ	Razón Corriente	Activo Corriente /Pasivo Corriente	1,14	1,46	1,28	1,44
	Prueba Acida	Activo Corriente - Inventarios /Pasivo Corriente	0,19	0,54	0,65	0,80
	Capital de Trabajo Neto	Activo Corriente - Pasivo Corriente (millones)	85MM	404MM	238MM	494MM

ACTIVIDAD	Rotación de cartera	Veces	Ventas Netas /Cuentas por Cobrar	434,73	101,34	200,59	76,52
		Días	360 /# de veces Consto de	0,83	3,55	1,79	4,70
	Rotación de Inventarios	Veces	venta /Inventario	5,08	4,19	8,80	9,08
		Días	360 /# de veces	70,86	85,88	40,93	39,65
	Rotación de la Inversión		Ventas Netas /Total de Activos	4,16	3,05	4,16	3,83
	Rotación de Activos Fijos		Ventas Netas /Activos Fijos Netos	18,75	21,64	17,41	32,90
ENDEUDAMIENTO	Nivel de Endeudamiento		Total Pasivos /Total Activos	0,67	0,59	0,60	0,50
	Cobertura de intereses		Utilidad Neta antes de Impuestos e Intereses /Intereses	13,76	7,09	9,02	6,26
APALANCAMIENTO	Apalancamiento Operativo (GAO)		Utilidad bruta /Utilidad Operativa	6,69	6,28	5,58	3,14
	Apalancamiento Financiero (GAF)		ó MC/U.T. O.P. U.T. O.P. / U.T. O.P. - GTOS	1,46	1,27	1,22	1,22
	Apalancamiento Total (GAT)		FINANCIEROS				
			GAO * GAF	9,78	7,98	6,78	3,84

Fuente: (Pérez, 1990, pág. 61) adaptado por el autor

Antes del análisis, es muy importante recordar el tipo de empresa, ya que esta no produce ningún bien o servicio, es una organización que comercializa productos cerámicas y accesorios, entonces el análisis no se basa en temas de mejoramiento de producción, lo más importante es el manejo de sus inventarios, las inversiones, apalancamientos y demás, la empresa en términos generales muestra buenos indicadores financieros, bajo endeudamiento y liquidez para la operación esto según el análisis, donde se muestra que la empresa tiene para el 2018 un margen

bruno 0.22 ósea que está teniendo una rentabilidad positiva de la ventas frente a los costos y la capacidad de cubrir los gastos operativos y generar utilidades antes de impuesto y hasta el 2021 sigue positivo con un promedio de los 4 años de 0.21; El margen operativo muestra que el negocio es lucrativo en términos generales, siendo positivo en todo los periodos analizados incrementando del 0.03 al 0.08 reflejando que el valor de la rentabilidad o utilidad del negocio sobre las ventas, esta cifran son pequeñas, pero en valores reales por el volumen de ventas de la empresa este indicador toma importancia al igual que el margen neto, que es positivo en todos los periodos, iniciando con un 0.02 hasta el 0.06, mejorando año a año principalmente por el aumento en las ventas y el control de los costos; la rentabilidad de la inversión y patrimonial evidencia que tan rentable están siendo los activos y el patrimonio empresarial, que para este caso ambos crecen año a año mostrando una rentabilidad promedio de los activos del 0.56 y del patrimonio del 1.33 lo que indica que el patrimonio es mas rentable que sus propios activos.

En cuanto a la liquidez de la empresa ósea la solvencia para cubrir las obligaciones del corto plazo, se encontró que la empresa cuanta con 1.14 pesos por cada activo para cubrir un peso de deuda en el 2018 y 1.46, 1.28, y 1.44 respectivamente para los siguientes años, junto con la prueba acida donde se hace el cálculo sin tener en cuenta los inventarios, siendo positivo y creciente en los años del 0.19 al 0.80, a pesar de ser menores a 1, sigue mostrando la capacidad de que se cuenta para el pago de los obligaciones; como pasa en los demás casos, estos indicadores son pequeños, pero cuando se ven en millones de pesos se puede apreciar mejor la solvencia que tiene la empresa, el capital de trabajo neto es de \$85millones en el 2018, en el 2019 se aumenta a \$404millones, en el 2020 bajo a \$238millones y \$494millones en el 2021 esto causado principalmente por el incremento de los activos.

En cuanto a los indicadores de la actividad, se debe recordar que una política de la empresa es que no se da ningún tipo de crédito en las ventas, siempre se ofrecen todo los medios de pago de tal manera que el cliente pueda hacer su compra, de esta manera la empresa no tiene preocupaciones de cobro de cartera a clientes por este motivo el indicador de rotación de cartera en veces es tan elevado ya que la ventas son muy elevadas en comparación a la deuda que es baja, para el 2018 es de 437.25 disminuye a 101, 200 y 76 respectivamente año a año de forma negativa, pero no es por deuda de clientes si no por C x C a socios y otros, este indicado alto en veces es bueno ya que muestra la cantidad de veces que rota la cartera, y el mismo indicador pero en días, muestra que la rotación en el 2018 es de 0.83, ósea menos de un día en promedio al años, para los tres años siguientes el indicador desmejora, pero el volumen de la cartera no genera una alerta, a pesar que para el 2021 ya demora 4.7días la recuperación de cartera, en términos generales el indicador es bueno, en la medida que el valor en pesos de las CXC no siga aumentando.

En cuanto a la rotación de inventarios la empresa en el 2020 y 2021 mejoro con respecto al 2018 y 2019 ya que subió las veces promedio de rotación de inventario eso de ve reflejado en la cantidad de días ya que se demoraba 70.86 días en rotas el inventario para el 2018 y desmejorando en el 2019 a 85.88 días, pero para el 2020 y 2021 mejoro sustancialmente a 40.93 y 39.65 días respectivamente, teniendo en cuenta que la mercancía es cerámica y no perecedera además que los volúmenes comprados son importantes ya que se debe tener existencia suficiente para tener disponibilidad para la venta, este indicador que en otro tipo de negocio podría ser negativo en este modelo de negocio es aceptable y más cuando el grupo empresarial lo disminuye con el paso de los años, lo que evidencia una mejora en su rotación, generando liquidez.

La eficiencia del activo total o rotación de la inversión en la empresa en bueno, el promedio de los cuatro años es de 3.8 pero en proporción año a año el nivel de activos creció más que las ventas, por esta razón la empresa no mejora el indicador promedio. Los activos inmovilizados, muestran un crecimiento positivo mostrando que por cada peso invertido se tiene en el 2018 18.75 pesos en ventas, en el 2019 es de 21.64 pesos, en el 2020 baja a 17.41 y en el 2021 sube a 32.9 pesos y un promedio de los cuatro años de 22.67, en el bajón del 2020 los activos fijos tuvieron un aumento representativo en comparación a los años anteriores pero para el año siguiente el este rublo baja por lo que el indicador mejora para la empresa, mostrando que hay una buena administración de este tipo de activos.

En el tema de endeudamiento, el indicador de nivel de endeudamiento al ser menor que uno que para el 2018 es 0.67 y en el 2021 baja a 0.50, evidencia que la empresa tiene mas activos que deuda, es algo positivo ya que con el pasar de los años el indicador es menor principalmente porque su nivel de activos aumenta más en proporción que la deuda, ósea que se podría decir que por cada peso en activos la empresa para los cuatro años en promedio tendrá 0.59 pesos de deuda, la empresa lo hace bien controlando los pasivos.

Con el indicador de cobertura de interés es bueno aclarar que como se tiene el valor exacto de los interés para cada año, se tomó el rublo de gasto de banco más intereses financieros sumados para todo el periodo analizado, de esta manera se puede decir que para el 2021 la empresa puede cubrir 6.26 veces los intereses con la utilidad operativa, en este año en particular este indicador es menor que los demás años principalmente por los gastos financieros aumentan por un Leasing que tomo la empresa a partir de dicho año, en los años anteriores el indicador es mayor mostrando que la empresa tenía una cobertura mayor, como para el 2018 que era del

13.76 donde para dicho año los gastos financieros eran menores y la utilidad operativa era importante.

Finalmente, en cuenta a el apalancamiento operativo, se puede notar que la empresa en el 2021 tiene una disminución del GAO respecto al 2018 pasando del 3.1 al 6.7 respectivamente, esto se explica principalmente porque la empresa aumento su apalancamiento operativo aumentando el gasto fijo como los arriendos y adecuaciones para abrir nuevas sedes, pasando de 5 a 6, incurriendo en más gastos pero gracias a la inversión sus ventas mejoraron haciendo que su utilidad operativa creciera en una proporción del 3.1, este movimiento demuestra que los decisiones fueron arriesgadas pero acertadas; en cuento al GAF, el indicador presenta una disminución en los últimos años pasando del 1.5 en el 2018, 1.3 en el 2019 y para el 2020 y 2021 con un 1.2, pero no es negativo en la medida que la empresa está utilizando en apalancamiento financiero y su utilidad antes de impuestos continua siendo favorable, ya que las ventas están en la capacidad de cubrir los gastos financieros. El GAT para la empresa es favorable en el sentido que depende mucho de GAO y del GAF, los cuales están controlado por la empresa, en el 2018 el GAT era de 9.78 y bajo a 3.84 en el 2021 pero gracias a su buen apalancamiento la utilidad neta de la empresa también aumento con el tiempo, pasando de 84.8MM en el 2018 a 530MM en el 2021, acompañado de un buen desempeño en las ventas de manera creciente.

En el proceso contable y financiero se rescatan lo mas importante en la siguiente tabla:

Tabla 14.

Fortalezas y Debilidades del Proceso Contable y Financiero

Variable	Fortaleza		Debilidad	
	Mayor	Menor	Menor	Mayor
La rentabilidad de la inversión en la empresa es positiva y creciente inicia con un 9% en el 2018 y aumenta hasta un 24% en el 2021.	X			

La rentabilidad del patrimonio en la empresa es positiva y creciente inicia con un 29% en el 2018 y aumenta hasta un 48% en el 2021 con tendencia a seguir creciendo.	X	
Buena Liquidez ya que el indicador de razón corriente como la prueba acida son positivos, mostrando que se cuenta con recursos líquidos para cubrir el pago de las obligaciones.	X	
Mejora de rotación de inventario de 39,65 días para el 2021 cuando la empresa viene de 70,86 en el 2018, para este de modelo de negocio es muy positivo.	X	
No existe cartera a crédito o de clientes (CXC), pero existe préstamo a socios y "otro no especificados" que la empresa debe tener en cuenta, especialmente para el 2021 que son por valor de \$101MM valor muy alto.		X
Nivel de endeudamiento está controlado según el modelo de negocio, se nota un aumento para el 2021 que corresponde a la inversión de una propiedad por medio de Leasing que permitió abrir una nueva sede comercial en Jamundí y se amortigua mensualmente.		X
La empresa usa el apalancamiento operativo más que el financiero, teniendo la capacidad no hay un equilibrio.		X
El apalancamiento de la empresa está realizado principalmente desde la misma operación, vendiendo en efectivo pagando a crédito, generando una liquidez que ha permitido a la empresa hacer inversiones y expandirse, esto la ha funcionado a la empresa debido al éxito de sus ventas como lo muestra los indicadores del GAO, GAF y GAT que se ven afectados por el aumento de los costos en la operación pasando de 706MM en el 2018 a 1,387MM en el 2021, por lo que el GAT pasa de 9,78 en el 2018 a 3,84 en el 2021 mejorando su utilidad neta cada año.	X	

Fuente: elaboración propia

6.4 Gestión comercial y de servicios

6.4.1 Mercados y productos

La empresa como comercializadora de productos cerámicos no tiene un esquema formal donde define, delimite un mercado específico o que ya este caracterizado, más sin embargo esto

no ha limitado el crecimiento de la misma, entonces hay que entender que este tipo de negocios se rige por el paradigma tradicional de venta, donde es el cliente quien busca a los vendedores quienes están esperando que llegues para asesorarlos y cerrar la venta, “no se busca el cliente”, en este orden de ideas, basan su estrategia de mercado en la ubicación estratégica de salas de ventas y tener una cantidad importante de la mismas, donde más saladas (más presencia) significa más ventas y más participación del mercado.

A pesar que la falta de formalidad del esquema de mercado, es posible evidenciar por los clientes atiende la empresa a diario, que los principales clientes son personal naturales dueños de vivienda, nueva o usada, como no ofrecen ningún tipo de crédito sus ventas son en efectivo, razón por la cual son muy pocas las personas jurídicas y algunas ferreterías hacen parte de sus clientes, pero sin crédito y que se encuentren ubicados en la zona de influencia donde tiene ubicados sus locales comerciales (Cali, Palmira y Jamundí).

Otra característica de los clientes que ha logrado la empresa, es obtenida de forma empírica por la experiencia en las ventas del negocio, ya que no se tiene registro alguno o base de datos de clientes; gracias a los beneficios de programas de gobierno, y la facilidad que tiene el ciudadano Colombiano en la actual, de tener su vivienda propia en comparación a años anteriores, entonces con los clientes que visitan las salas de venta, muestran la percepción que en su mayoría son personas jóvenes con edades estimadas entre 28 y 40 años que compran sus viviendas o lotes nuevos por lo que quieren construir o remodelarlas y personas entre edades aproximadas entre los 30 y los 70 años son personas que por lo general tienen ya su vivienda y desean ampliarla, o remodelarla, de este modo los clientes tienen dos características aquellos que compraron su vivienda o lote y aquellos que son dueños de vivienda hace mucho rato y la están ampliando o mejorando. Por lo general son parejas de hombres y mujeres no hay una distinción

entre géneros o por lo menos de empresa no tiene un registro de géneros, en su mayoría son adultos mayores de edad con poder adquisitivo independientes o empleados no se hayan tipificado cuántos de estos son personas de unidades residenciales ocupaciones nuevas y cuántos son solo remodelaciones o ampliaciones.

En la segmentación del mercado se puede decir que los clientes también son adultos con diferentes capacidades de adquisición económica y estratos socio-económicos, ósea de todos los existente desde el estrato 0 al 10, siempre que tengan una propiedad raíz y son clientes potenciales, ya que en algún momento requerirán terminar la obra blanca, hacer enchapes de cocinas, baño, patios, paredes, poner o cambiar pisos, pintar, instalar sanitarios, lavamanos, accesorios, etc., entonces las necesidades el mercado son muchas y están claras, pero todo depende de las solvencia de los clientes para la hacer sus proyectos, unos los hacen en un 100%, otros el 50% y otros poco a poco en la medida que su capacidad económica lo permita y sus motivaciones o prioridades van principalmente desde lo más básico, como es tener una vivienda, en esta principalmente hay mínimo un sanitario, un lavamanos y un lavadero, de ahí en adelante, cambian la prioridades en la búsqueda de hacer mejoras, en los enchapes, los pisos, cocinas, alcobas, patios, paredes, etc., en sí, el mercado es amplio y constante.

Los clientes principales del grupo son personas naturales en un 80%, dueños de viviendas nuevas o usadas, el resto de cliente serian un 6% maestros de construcción, 7% ferretería y 7% constructoras. El cliente más importante para el negocio es el cliente retail que son personas naturales y representa más o menos un 90% de las ventas totales, ósea el volumen más alto de ventas; De esta forma es importante aclara que no hay un cliente individual que sea más importante que otros. Por otra parte, no es posible establecer que hay un segmento de clientes por

afinidad familiar, ósea parejas, padres, abuelos, hijos, pero en la empresa no hay registro o estadística que permita hacer una discriminación de este tipo.

En las zonas de geográficas donde la empresa opera la empresa estima que tiene una participación de del 3% para Cali, 15% en Palmira, y 10% en Jamundí, su segmento es tan genérico, o por decirlo así es poco específico, a pesar de esto una estrategia global de mercadeo del grupo empresarial Cerámicas San Miguel, es tener tres nombres comerciales diferente en los almacenes donde están cerca uno del otro, a pesar que no existen una diferencia en precios, productos, diseños, esquema de sala, todo es lo mismo a excepción de los empleados, el aviso con sus colores y el nombre comercial, esta estrategia consiste en tener varios almacenes, unos llamado Cerámicas San Miguel, otro Hiper-centro Cerámico y el otro Mundial de Cerámicas, aumentado la presencia en su zona de influencia para que los clientes en su cotización o búsqueda de un producto deje su compra en cualquiera de sus locales, mejorando su participación en el mercado, la estrategia más usada para el enfrentar el mercado es el perifoneo en las salas de venta y el volanteo, pero no hay una estrategia claramente definida por segmentos.

Los principales productos son en primer lugar el pegante para cerámica en segundo lugar los pisos para interior, de todos el más rentable es el pegante de cerámica en primer lugar y en segundo lugar la fragua, a continuación se muestra la imagen de estos productos:

Figura 47.

Imágenes de los productos más rentables parte 1



Fuente: Pagina web Grupo Empresarial Cerámicas San Miguel

Figura 48.*Imágenes de los productos más rentables parte 2*

Fuente: Pagina web Grupo Empresarial Cerámicas San Miguel

La empresa tiene un pegante que es marca propia, el cual lo hace un tercero, es el más vendido en las salar aproximadamente el 90% de las ventas de todos los pegantes, pero en general todos los pegantes son rentable.

6.4.2 Gestión comercial

La empresa tiene bien definido su plan comercial como grupo empresarial y a nivel de cada una de las salas de venta, esto último está definido para buscar un trabajo en equipo, de tal manera que si la sala de ventas cumple la meta, todos ganan sus comisiones indiferente de sus ventas personales, ósea que no se tiene en cuenta los esfuerzos individuales si no los grupales, los planes son trazados de forma lineal para todo el año de esta forma cada mes tiene la misma meta el mes anterior y del siguiente, pero sus comisiones tiene asociadas una variables como la rotación de lote determinado del inventario, el impulso de una referencia específica, etc.

Los precios de los productos siempre se establecen sujetos a un porcentaje, en este caso es el margen de ganancia por la comercialización de la mercancía, este puede variar en algunas

ocasiones por temas de rotación de inventario, saldos, por descuentos por volumen de venta, aumento o disminución de acuerdo de los precios del mercado o la competencia, etc.

Las promociones de venta más usada por sus resultados es el perifoneo acompañado de obsequios o suvenires, ya que existen otras formas de comunicación y mercadeo que también son usadas, pero principalmente para conseguir un reconocimiento de marca, como lo son las propagandas radiales, volanteo y el uso de las diferentes redes sociales.

La estructura de la fuerza de venta está conformada por el gerente comercial que el Sr. Flavio uno de los dos dueños de la empresa, quien es el encargado del manejo comercial de todo el grupo y de establecer la metas comerciales, por debajo de este hay un Jefe de sala quien es el encargado del presupuesto de cada unidad de negocio a su cargo y por ultimo están los vendedores/bodegueros quienes son la fuerza de venta final que se encarga de prestar la asesoría comercial a los cliente y cerrar las ventas, a pesar que las metas son mensuales, el seguimiento a estas es diario, ya que cada punto hace su reporte de venta al final del día y todos los días se debe hacer una reunión donde se socializa en avance comercial.

La empresa no tiene costos de distribución ya que es el cliente quien paga el flete, de esta manera no hay costos asociados en este tema y el grupo se ahorra un costo importante al ser trasladado al cliente o consumidor final.

Una estrategia comercial del grupo es tener varias salas cerca una de otra pero con nombre comerciales diferente, ósea en la misma calle, cuadra o zona, pueden haber dos o tres almacenes del grupo, para aclarar esto se debe entender que la empresa se llama Grupo Empresarial Cerámicas San Miguel pero funcionan bajo tres nombre comerciales que son: Mundial de Cerámicas, Hipocentro Cerámico y Cerámicas San Miguel, a pesar que las salas sus esquemas, presentación y diseños son iguales solo cambia sus nombre, buscan que el cliente en

la búsqueda de diferentes cotizaciones haga su compra en alguno de sus almacenes teniendo una amplia cobertura en las zonas comerciales donde están ubicados los centros de venta cerámicos.

De la gestión comercial y de servicios en la siguiente tabla se muestran las fortalezas y debilidades (F/D) más relevantes que tiene el grupo empresarial:

Tabla 15.

Fortalezas y Debilidades del Proceso Comercial y de Servicio

Variable	Fortaleza		Debilidad	
	Mayor	Menor	Menor	Mayor
Ausencia de segmentación del mercado.			X	
Ausencia de indicadores de participación de mercado.			X	
Control de ventas y plan de incentivos.		X		
Esquema de ventas tradicional (donde el cliente busca el establecimiento).			X	
Cobertura de mercado, más presencia de salas en Cali, Jamundí y Palmira.		X		
Presencia en zonas estratégicas de crecimiento habitacional con proyectos de vivienda nuevos.	X			
Ausencia de base de datos de clientes y caracterización de los mismos.			X	
Pegante para cerámica marca propia.		X		
Metas mensuales comerciales y grupales.			X	
Estrategia de Tres nombres comerciales para las salas.	X			
Ausencia de un indicador de aporte individual a la meta de la sala.			X	

Fuente: elaboración propia

6.5 Gestión del talento humano

6.5.1 Calidad y cantidad de recursos humanos

El grupo empresarial para el mes de abril de 2022 tiene en total 29 empleados directos más los dos externos para un total de 31, un externo es el contador y otro el gestor de afiliaciones, la distribución de los demás es la siguiente: en la sede administrativa y de oficina están los dos Gerentes y propietarios, junto con las dos auxiliares una contable y otra

administrativa, en la sala de venta de López hay 5 vendedores/bodegueros, en la sede de San Nicolas hay un Jefe de Sala y un asesor, en Palmira hay tres salas donde cada una tiene un jefe de sala y dos vendedores, en Jamundí con la apertura del último punto en abril de 2022 también hay tres salas donde hay un jefe y dos vendedores por cada sucursal, de esta forma en Cali hay 11 empleados, en Palmira 9 y en Jamundí 9, por el tamaño de cada una de las saladas, el sector donde está ubicada y las ventas registradas y esperadas, se puede decir que en las salas de ventas la calidad, cantidad, exigencia y planes que desarrolla la organización en la actualidad, los recursos humanos son suficientes para cubrir las funciones y tareas claves para el desarrollo de la organización, no se detecta un exceso o falta de personal para las salas o la parte administrativa, el desarrollo de los cargos y la capacidad de los colaboradores ha evolucionado a medida que la organización crece, por el tamaño se puede decir que no son muchos o muy grandes los cambios, pero si se han realizados en la medida que se expande y los controles así lo piden.

6.5.2 *Clima de trabajo y salud ocupacional*

En términos generales se puede decir que el clima laboral es bueno en toda la organización no por una encuesta o por sugerencia de los administradores, más bien es por el comportamiento de los empleados y la percepción en el ambiente en cada una de las sedes, esto en parte se debe a que la administración se preocupa mucho por esto y considera que los colaboradores con el recurso más importante de la organización, las relaciones humanas, el respeto y la solución de conflictos es lo más importante, parte de eso es hacer la reunión diaria, donde se abre un espacio para ello; No existe un sindicato en la empresa.

La empresa tiene a todos sus empleados trabajando de manera paternal con contrato indefinido, con todos los requisitos de ley y un salario base del mínimo, más comisiones en los cargos comerciales o de liderazgo, no hay un ausentismo notorio en la organización, todos

cuentan con una dotación que la empresa suministra para el uso diario para el ejercicio de sus funciones, con las medidas de protección adecuadas, botas con punta de platina, guantes, y demás protección en casos de remover productos fragmentados o para destruir, las donaciones de iluminación son excelente, en las salas de exposición como en las bodegas, no hay ruido, solo el externo por el tráfico de los peatones, vehículos y almacenes del entorno sin afectación a la salud de los trabajadores; la ventilación y temperatura de trabajo es buena principalmente porque no hay una exposición al sol, todo los locales comerciales son cubiertos y bien ambientados para que los colaboradores y clientes se sientan a gusto al ingreso de cada uno de los puntos de venta y finalmente se identifica que la empresa tiene los procedimientos correctos en temas de gestión de sistema de seguridad y salud en el trabajo con el ánimo de evitar accidentes o enfermedades profesionales.

6.5.3 Administración del personal

La selección del personal está a cargo la Sra. Mónica una de los dos dueños que ocupa el cargo de gerente administrativa que aparte de realizar los temas de control y auditoria del efectivo también es la encargada de la selección del personal, gracias a que la rotación del personal es baja al igual que la apertura de nuevas sedes no es un trabajo de volumen, pero los conocimientos en administración de empresas y la experiencia adquirida dirigiendo, conociendo sus empleados, ha logrado tener un buen desempeño en la selección con una mezcla de información e intuición en cada una de las entrevista que realiza, para esto tiene un formato llamado formato de entrevista (ver anexo F) y junto con este también otro para algunos casos llamado visita domiciliaria (ver anexo D), y finalmente usa como herramienta el test Valanti, estas son las herramientas que se usa para lograr la incorporación de personal a los cargos de

auxiliar o vendedor/bodeguero, ya que para la cargo de Jefe de Sala hasta la fecha se ha usado la promoción.

Es muy importante entender que el reclutamiento se hace principalmente por recomendación, esto quiere decir que cada vez que hay una vacante o se requiere hacer un enganche, acuden a su conocidos, familiares y amigos informando sobre la vacante, pidiendo alguien que sea recomendado, de esta forma llegan los postulados, adicionalmente a esto de manera constante este mismo grupo social le envía hojas de vidas postulando especialmente familiares.

Puede que a la luz de la Actualidad y de diferentes autores, existen muchas formas de selección de personal, las cuales son más complejas y acidas, pero la política de la empresa hasta la fecha es realizar el proceso descrito y usado se sienten cómodos y creen que les ha dado resultado y por su nivel de rotación, calidad de personal, lo simple de la organización y ambiente laboral percibido, se pude decir que es acertado, además que la implementación de otros métodos son muy costosos ya que requieren personal especializado recursos adicionales que elevan los costos, cuando actualmente tienen buenos resultados lo recursos actuales.

La empresa hace su propia inducción la cual siempre está a cargo del Jefe de Sala y uno de los compañeros que tiene el mismo cargo, es quien lo debe entrenar de manera casi personalizado con un periodo de prueba de 60 días, donde se hace una evaluación constante de conocimiento de los protocolos de servicio, de los productos, servicios y manuales de convivencia, y adicionalmente los proveedores como corona, alfa, etc., les hacen capacitaciones a los vendedores de los diferentes productos, para que puedan tener una asesoría especializada adecuada, finalmente se evidencia que todos cuentan con un salario base del mínimo, más comisiones algo muy acorde a los salarios del sector.

Las promociones se hacen del cargo de vendedor/bodeguero a cargo de jefe de sala, primero se tiene en cuenta el desempeño del personal actual y las recomendaciones de los mismos jefes de sala, posteriormente se hace una prueba escrita llamada “examen para jefe de sala” (ver anexo C) a los aspirante y finalmente se escoge a los mejores para una entrevista final para seleccionar de la manera más adecuada la promoción.

Las F/D del proceso de gestión humana que tiene la organización y que mas la impactan son las relacionadas en la siguiente tabla:

Tabla 16.

Fortalezas y Debilidades del proceso de Talento Humano

Variable	Fortaleza		Debilidad	
	Mayor	Menor	Menor	Mayor
Ausencia de departamento de RRHH			X	
Vinculación termino indefinido con todo de ley		X		
Sueldos acordes al sector			X	
Bajo ausentismo		X		
Buenas condiciones físicas de trabajo como ruido, iluminación, ventilación, temperatura y estado de los locales para el desarrollo de las tareas		X		
Existencia de proceso de selección realizado por la Gerente administrativa		X		
Existencia de un proceso de capacitación, inducción y acompañamiento	X			

Fuente: elaboración propia

6.6 Análisis integrado de las fortalezas y debilidades de la situación actual interna del

Grupo Empresarial Cerámicas San Miguel

En esta evaluación de integración de fortalezas y debilidades (F/D), se toman todas las variables y hechos resultantes en los diferentes cuadros del análisis interno en los cinco procesos: administrativo, cultural, contable/financiero, comercial/servicios y de gestión humana,

identificando únicamente las que tiene más impacto sobre el grupo empresarial los cuáles serán utilizados en análisis DOFA, calificando si las fortalezas o debilidades como mayores o menores.

Tabla 17.

Integración de los hechos relevantes Internos

Hechos	Mayor	Menor
Fortalezas		
La gerente administrativa y el gerente comercial (dueños del grupo) tiene a cargo la toma de decisiones crítica y los planes.	X	
Elaboración de planes periódicos mensuales fijos por los 12 meses del año, asociado a otras variables como por ejemplo la rotación de inventarios	X	
Control dual del flujo de efectivo y el manejo del inventario, realizado por la gerente administrativa y sus auxiliares	X	
Auditoria mediante visitas en las salas, para el control de las instalaciones, físicas, el aseo, el orden y el cumplimiento de la políticas y normas de trabajo	X	
Buen ambiente laboral y resolución de problemas	X	
Presencia en zonas estratégicas de crecimiento habitacional con proyectos de vivienda nuevos	X	
Estrategia de Tres nombres comerciales para las salas	X	
Existencia de un proceso de capacitación, inducción y acompañamiento		X
Debilidades		
Impresión o presencia física en todas las sucursales de Misión, Visión y Valores.		X
Dependencia de la auxiliar contable	X	
Ausencia de segmentación del mercado		X
Esquema de ventas tradicional (donde el cliente busca el establecimiento).		X
Ausencia de base de datos de clientes y caracterización de los mismos		X
Ausencia de un indicador de aporte individual a la meta de la sala		X

Fuente: elaboración propia

7 ANALISIS DOFA

Habiendo realizado el análisis externo de la empresa en el entorno y el interno, es posible iniciar con el análisis DOFA lo cual significa: “Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y

Amenazas, mediante esta metodología se integran en un mismo análisis los aspectos externos y los internos que influyen positivamente o negativamente en la organización” (Betancourt, 2013)

La integración se hace mediante un cuadro que agrupa las variables más importantes facilitado por el mismo autor, donde inicialmente se hace la matriz de evaluación de factores externos (M-EFE), a la lista se le asigna un peso según la importancia en relación a las demás y el peso de todas las sumas debe ser igual a 100%, posteriormente se asigna a cada variable una puntuación de 1 a 4 así: 4 para Oportunidad mayor, 3 para Oportunidad menor, 2 para Amenaza menor y 1 para Amenaza mayor, la calificación evalúa el impacto sobre la organización, mientras que el peso refleja la importancia del factor en el entorno, posteriormente se multiplica el peso de cada factor por su calificación, para determinar el peso ponderado y finalmente se hace la suma de todos los pesos ponderados (Betancourt, 2013).

7.1 Matriz de evaluación de factores externos (M-EFE)

Tabla 18.

Matriz de evaluación de factores externos (M-EFE)

Factores	Peso %	Calificación	Peso Ponderado
Oportunidades			
El impulso de las políticas para estimular la productividad y la mejora continua de las empresas en Colombia.	5	3	0,15
Minvivienda, tiene varios programas y subsidios vigentes para continuar estimulando el sector de la vivienda.	9	4	0,36
El Gobierno Nacional por medio del ministerio de vivienda lanza la tercera convocatoria de su programa de mejoramiento de vivienda “Casa Digna, Vida Digna”.	8	4	0,32
El aumento del saldo de cartera hipotecaria en Colombia fue positivo en el cuarto trimestre de 2021.	5	3	0,15
Reinicio de obras de construcción es positiva para el 2021.	7	3	0,21
El PIB del 2019, 2020 y 2021 muestran una dinámica alentadora para la economía colombiana.	6	3	0,18
La estimación por el aumento de la demanda de materiales de construcción, presenta un panorama positivo para el sector.	4	3	0,12

Social Selling es otra oportunidad para que la empresa llegue a los clientes, gracias al auge de la revolución digital y el fácil acceso a Internet a través de smartphones, tabletas y computadoras, las redes sociales.	5	3	0,15
Amenazas			
El Covid-19 dejó varias empresas en quiebra...empresas cerradas han dejado mucho desempleo lo que se traduce en proyectos vivienda o remodelación que se aplazan o no se podrán desarrollar por parte de estas familias.	7	2	0,14
El riesgo político ha aumentado en varios países de Latinoamérica... Protesta social Colombia.	6	1	0,06
Las decisiones de los gobiernos pueden destruir las empresas en poco tiempo... las compañías que se van, no vuelven, ni las que expropiaron viven.	7	1	0,07
La inflación en aumento podría ser una amenaza ya que la capacidad adquisitiva de los colombianos.	6	2	0,12
El comportamiento del PIB por actividad demuestra decrecimiento de la construcción, para el 2019, 2020 y un crecimiento bajo para el 2021.	5	1	0,05
El índice de pobreza monetaria en Colombia aumentó... Para el caso de la ciudad de Cali, la pobreza monetaria pasó de 21,9 % al 36,6 % entre 2019 y 2020.	4	1	0,04
La app Tul es una empresa puede ser una amenaza para la empresa sujeto de este estudio, debido a que hay clientes ferreteros que son atendidos por la empresa.	7	1	0,07
El problema de logística internacional, por la escasez de contenedores se ha convertido en una amenaza.	5	2	0,1
El aumento del precio del petróleo afecta la canasta familiar colombiana.	4	1	0,04
TOTAL:	100		2,33

Fuente: elaboración propia

7.1.1 *Analisis Matriz de evaluacion de factores externos (M-EFE)*

El análisis parte teniendo en cuenta que la matriz está diseñada para que las fortalezas tengan una calificación entre 3 o 4 y las amenazas entre 1 o 2 donde luego de hacer la multiplicación de la ponderación con la calificación se encontró el peso ponderado que sumado dio un total de 2.33, valor cercano al promedio (2.5), indicando que el entorno a la empresa ofrece oportunidades como amenazas respecto a las estrategias actuales de la empresa.

7.2 Matriz de evaluación de factores internos (M-EFI)

Tabla 19.

Matriz de evaluación de factores internos (M-EFI)

Factores	Peso %	Calificación	Peso Ponderado
FORTALEZAS			
La gerente administrativa y el gerente comercial (dueños del grupo) tiene a cargo la toma de decisiones crítica y los planes.	12	4	0,48
Elaboración de planes periódicos mensuales fijos por los 12 meses del año, asociado a otras variables como por ejemplo la rotación de inventarios.	6	4	0,24
Control dual del flujo de efectivo y el manejo del inventario, realizado por la gerente administrativa y sus auxiliares.	9	4	0,36
Auditoria mediante visitas en las salas, para el control de las instalaciones, físicas, el aseo, el orden y el cumplimiento de la políticas y normas de trabajo.	9	4	0,36
Buen ambiente laboral y resolución de problemas.	8	3	0,24
Presencia en zonas estratégicas de crecimiento habitacional con proyectos de vivienda nuevos.	9	4	0,36
Estrategia de Tres nombres comerciales para las salas.	7	3	0,21
Existencia de un proceso de capacitación, inducción y acompañamiento.	6	3	0,18
DEBILIDADES			
Impresión o presencia física en todas las sucursales de Misión, Visión y Valores.	5	2	0,1
Dependencia de la auxiliar contable.	11	1	0,11
Ausencia de segmentación del mercado.	6	2	0,12
Esquema de ventas tradicional (donde el cliente busca el establecimiento).	4	2	0,08
Ausencia de base de datos de clientes y caracterización de los mismos.	4	2	0,08
Ausencia de un indicador de aporte individual a la meta de la sala.	4	2	0,08
TOTAL:	100		3

Fuente: elaboración propia

7.3 Análisis Matriz de evaluación de factores internos (M-EFI)

Para el análisis de esta matriz se encuentra que el peso ponderado total es de 3, valor que supera el promedio 2.5, donde 4 es el valor máximo y 1 el valor mínimo, lo que quiere decir que en la actualidad el grupo empresarial está utilizando sus fortalezas de manera significativa.

7.4 Listado DOFA grupo cerámicas san miguel

Luego de encontrar los factores más representativos en la matriz de evaluación M-EFE y M-EFI, se destaca el listado DOFA con las variables más representativas.

Tabla 20.

Listado DOFA grupo cerámicas san miguel

FORTALEZAS	DEBILIDADES
La gerente administrativa y el gerente comercial (dueños del grupo) tiene a cargo la toma de decisiones crítica y los planes.	Impresión o presencia física en todas las sucursales de Misión, Visión y Valores.
Elaboración de planes periódicos mensuales fijos por los 12 meses del año, asociado a otras variables como por ejemplo la rotación de inventarios	Dependencia excesiva de la auxiliar contable
Control dual del flujo de efectivo y el manejo del inventario, realizado por la gerente administrativa y sus auxiliares	Ausencia de segmentación del mercado
Auditoría mediante visitas en las salas, para el control de las instalaciones, físicas, el aseo, el orden y el cumplimiento de las políticas y normas de trabajo	Esquema de ventas tradicional (donde el cliente busca el establecimiento).
Buen ambiente laboral y resolución de problemas	Ausencia de base de datos de clientes y caracterización de los mismos
Presencia en zonas estratégicas de crecimiento habitacional con proyectos de vivienda nuevos	Ausencia de un indicador de aporte individual a la meta de la sala
Estrategia de Tres nombres comerciales para las salas	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
El impulso de las políticas para estimular la productividad y la mejora continua de las empresas en Colombia	El Covid-19 dejó varias empresas en quiebra...empresas cerradas han dejado mucho desempleo lo que se traduce en proyectos vivienda o remodelación que se aplazan o no

se podrán desarrollar por parte de estas familias.

Minivienda, tiene varios programas y subsidios vigentes para continuar estimulando el sector de la vivienda	El riesgo político ha aumentado en varios países de Latinoamérica... Protesta social colombiana.
El Gobierno Nacional por medio del ministerio de vivienda lanza la tercera convocatoria de su programa de mejoramiento de vivienda “Casa Digna, Vida Digna”	Las decisiones de los gobiernos pueden destruir las empresas en poco tiempo... las compañías que se van, no vuelven, ni las que expropián viven.
El aumento del saldo de cartera hipotecaria en Colombia fue positivo en el cuarto trimestre de 2021	La inflación en aumento podría ser una amenaza ya que la capacidad adquisitiva de los colombianos
El PIB del 2019, 2020 y 2021 muestran una dinámica alentadora para la economía colombiana,	El comportamiento del PIB por actividad demuestra decrecimiento de la construcción, para el 2019, 2020 y un crecimiento bajo para el 2021
La estimación por el aumento de la demanda de materiales de construcción, presenta un panorama positivo para el sector	La app Tul es una empresa puede ser una amenaza para la empresa sujeto de este estudio, debido a que hay clientes ferreteros que son atendidos por la empresa
Social Selling es otra oportunidad para que la empresa llegue a los clientes, gracias al auge de la revolución digital y el fácil acceso a Internet a través de smartphones, tabletas y computadoras, las redes sociales	El problema de logística internacional, por la escasez de contenedores se ha convertido en una amenaza

Fuente elaboración propia

Identificadas la Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas mas importantes, es posible continuar con a establecer las estrategias DOFA.

7.5 Matriz DOFA grupo cerámicas san miguel

La DOFA es el instrumento de ajuste que ayuda a los gerentes del grupo a desarrollar cuatro tipos de estrategias:

Las estrategias FO: usan las fortalezas internas de la organización para aprovechar las ventajas que brindan las oportunidades externas.

Las estrategias FA: aprovechan las fortalezas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones e impactos de las amenazas externas.

Las estrategias DO: buscan superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.

Las estrategias DA: son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno.

Tabla 21.

Matriz DOFA grupo cerámicas san miguel

ESTRATEGIA F.O.	ESTRATEGIA F.A.
Buscar programas gubernamentales que apoyen las empresas con el ánimo de ser más productivos y competitivos, como por ejemplo el programa "Colombia Productiva", o similares donde se apoye la empresa, teniendo en cuenta esto en los planes de expansión de la empresa y los buenos conocimientos administrativos por parte de las dos gerencias de la empresa	Se debe continuar con el esquema de refuerzos de vacunación contra el Covid-19 de todos los que trabajan en la empresa, con el ánimo de evitar contagios a compañeros o clientes además del riesgo que esto conlleva
Conocer todos los programas del gobierno en las zonas de influencia del grupo, donde se esté impulsando la construcción o donde a futuro se hagan proyectos para la venta de viviendas, para identificar donde se están desarrollando nuevos proyectos y por según sea el interés hacer gestión comercial para tener presencia en los sitios de desarrollo aprovechando la cobertura actual y buscando sitios adecuados para ubicar nuevos	Buscar como grupo la diversificación del negocio, buscando la posibilidad de cambiar de sector, para no tener todos lo huevo en una misma canasta, esto debido a que el gobierno es quien ha impulsado muchos proyectos para la construcción y adquisición de vivienda, pero con el cambio de dirigente es posible que las prioridades cambien y la construcción de vivienda ya no es una prioridad de tal manera que los gerentes deben monitorear constantemente el entorno político, e ir buscando diversificar.
Con la incursión actual de la empresa en redes sociales, es importante continuar con dicho trabajo con el fin de iniciar un posicionamiento de marca, de tal manera que a futuro este sea un canal de venta adicional.	Buscar nuevos proveedores aliados locales e internacionales de cerámica además de continuar con los actuales a fin de tener inventario adecuado, esto puede permitir ser más competitivos o mejorar el margen de utilidad actual.

-O-	Fortalecer el comercio electrónico inicialmente identificar como están operando competidores de artículos de ferretería y cerámica como, por ejemplo, TUL, Alfa, Home Center etc., ya que son la nueva competencia en medios virtuales
ESTRATEGIA D.O. Con la posibilidad de programas de apoyo empresarial del gobierno, encontrar fortalecer el esquema administrativo para encontrar un equilibrio de las funciones que evite la dependencia excesiva de un cargo en particular	ESTRATEGIA D.A. Realizar reuniones trimestrales para hacer una lluvia de ideas por parte de todo el equipo de trabajo luego de exponer las amenazas y debilidades de la empresa
Con los programas del gobierno para el impulso de la vivienda y la información secundaria oficial disponible, construir un esquema donde se definan los diferentes mercados, haciendo una caracterización y construir la segmentación que permita idear estrategias para cada uno de manera diferenciadora.	Elaborar un plan de acción con responsables y un cronograma de actividades para ejecutar las tareas seleccionadas resultantes de la lluvia de ideas
Por medio del Social selling, incorporar programas de creación de contenido a manera de asesoría de las tendencias actuales, o de explicar de manera fácil como ambientar los hogares, brindando al público contenido de valor de manera que la empresa sea quien les venda los productos para sus proyectos, rompiendo la barrera de las ventas tradicionales.	-O-
Construir una base de datos de todos los clientes, para tener la posibilidad de hacer una caracterización de los mismos, haciendo propaganda y haciendo promociones por correo electrónico de manera personalizado, segmentado de acuerdo a la identificación de sus clientes.	-O-
Elaborar un tablero de control individual de ventas, que permita identificar el aporte que cada vendedor hace al total del cumplimiento de las metas en cada una de las salas.	-O-

Fuente: elaboración propia

8 DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

El direccionamiento estratégico este conformado por la declaración de la Visión, Misión, objetivos y estrategias que guían la dirección de la empresa en los procesos críticos para el logro de sus metas con una gerencia enfocada a aplicar las estrategias en todos los niveles involucrados, en especial difundir la información y velar porque esta información este a las vista en un lugar idóneo en todas y cada una de las sedes comerciales y administrativas.

8.1 Visión

Ser el líder en el mercado de comercio de cerámicas y referente en el Valle del Cauca, satisfaciendo sus clientes, proveedores, equipo humano y dueños.

8.2 Misión

8.2.1 Filosofía, Principios y Valores:

Filosofía:

La empresa tiene como filosofía hacer sus ventas de contado ofreciendo alternativas con diferentes medios de pago, generar valor agregado a los clientes mediante la asesoría especializada de calidad por cada uno de los actores comerciales, tener disponible variedad, calidad en los productos de diferentes marcas y hacer entregas a tiempo y en buen estado.

Principios:

- Variedad e innovación: la búsqueda imparable de nuevas tendencias, diseños, materiales, modelos, ambientes que brinden diferentes propuestas con un portafolio amplio variado de diferentes marcas es el concepto del negocio.
- Autonomía: el cumplimiento y desarrollo del trabajo encomendado y tareas diarias y adicionales se desempeña con equipos de trabajo empoderados y autodirigidos donde

la conciencia, el esfuerzo y el bien general están por encima del individual permitiendo el cumplimiento de las metas grupales gracias a los esfuerzos individuales

- Reuniones diarias: un espacio diario en el trabajo para el dialogo, participación, felicitaciones, actualización, resolución de conflictos, etc., es primordial para lograr estar al día con los cambios comerciales, de políticas, procedimientos y en especial para formar buenos equipos de trabajo con ambientes laborales sanos.
- Lealtad: se promueve el sentido de pertenencia para la organización, mediante la participación, colaboración, espacios de diálogo y la apropiación del trabajo, que permita el bienestar tanto de los colaboradores como del grupo empresarial.

Valores:

- Honestidad: autonomía, empoderamiento e información clara, transparente entre las relaciones de los clientes internos y externos, hace parte de la confianza que se brinda en las ventas y todas tareas, funciones y/o procesos realizados dentro de la organización y la interacción con su grupo de interés.
- Trabajo en equipo: el apoyo, acompañamiento, compromiso, alegría, amistad e integración, es la característica de vida en las relaciones laborales de la empresa que generan un buen ambiente laboral, con el aporte individual de cada integrante para cumplir con los objetivos propuestos.
- Asesoría especializada: la capacitación, entrenamiento constante son la distinción que aporta al servicio, brindado soluciones e información pertinente que satisface las necesidades de los clientes.
- Disciplina: los buenos hábitos como reuniones diarias, el orden, la limpieza continua, estricto cumplimiento de las normas y procedimientos forma rutina que se ve reflejada

en la autonomía, empoderamiento, autocontrol, forjando una disciplina, calidad en todas labores y responsabilidades diarias.

8.2.2 *Productos y servicios*

Los productos se dividen por familias discriminados de la siguiente manera:

- Cerámicas: para pisos, paredes, baños, fachadas, comedor, dormitorios, terrazas, exteriores.
- Decorados: murales cerámicos, cenefas, mallas y estucos.
- Accesorios: grifería, lavamanos, duchas, sanitarios, muebles de baño, muebles de cocina, lavaplatos y mesones, filtros de agua, pintura.
- Pegantes: multimarca y marca propia, relleno de juntas de baldosas y cerámicas.
- Servicio de asesoría especializada y ambientación en las salas.

8.2.3 *Usuarios y Clientes*

Por el modelo de negocio que tiene la empresa en la actualidad, no hay usuarios, únicamente clientes, estos son todas aquellas personas naturales o jurídicas que están haciendo la obra blanca, terminaciones, acabados de una propiedad, por construcción, remodelaciones o reparaciones, ya que dentro de estas actividades requiere algunos de los productos de la empresa.

8.2.4 *Mercado meta*

El mercado meta de la empresa son personas naturales, sin distinción de sexo, ideología de género, nivel socioeconómico (estrato social) o jurídicas, que estén realizando actividades de construcción, remodelación o reparación de una propiedad ya sea comercial o habitacional, que habite en las zonas de influencia de la empresa (Cali, Jamundí y Palmira), mayores de edad.

8.2.5 Conocimiento y tecnología

La empresa tiene la experiencia y conocimiento suficiente para el manejo del negocio de tal manera que pueda brindar asesoría adecuada además de ofrecer una buena variedad de productos de buena calidad, pues no son productores solo comercializadores de cerámicas y accesorios, su tecnología es aplicada en actividades administrativas principalmente, a pesar de esto ya ha incursionado en temas como la integración de una pagina web y promoción de la marca en redes sociales como Facebook, Instagram, buscando su posicionamiento de marca.

8.2.6 Grupos de interés

Dentro del grupo de interés podemos destacar en primer lugar la familia dueña de la empresa, compuesta por padre, madre y sus dos hijos, en segundo lugar, los empleados quienes son unos de los principales grupos de interés de la empresa, ya que para sus dueños son una de las razones de ser del grupo, adicionalmente también encontramos los proveedores, el SENA, asociación de comerciantes de López (ASCAL) y los Bancos.

8.2.7 Responsabilidad Social:

Actualmente la empresa no tiene un área exclusiva de responsabilidad social, pero ejecuta actividades de esta índole desde el inicio de sus operaciones, dando oportunidades laborales a jóvenes de zonas afectadas por la violencia y pobreza extrema de nuestra ciudad de barrios deprimidos como por ejemplo Alfonso López, distrito de Agua blanca, para que puedan tener su primer experiencia laboral de tal manera que si desean crecer en otras empresa ya cuenten con una primer experiencia y referencia laboral.

8.2.8 Imagen publica

La empresa es reconocida principalmente por la buena atención al cliente que recibe de cada uno de sus asesores de venta y su variado portafolio de productos, adicionalmente tiene una

buena cobertura en los mercados actuales como lo son Cali, Palmira y Jamundí con dos o tres sedes por municipio.

8.2.9 Declaración de la Misión

Empresa líder en asesoría en el comercio de productos cerámicos y accesorios, la mejor opción en variedad, calidad, ambientes y servicio; trabajando con honestidad, en equipo y disciplina, para todos los clientes en su zona de influencia que están trabajando en actividades de construcción, remodelación o reparación de una propiedad ya sea comercial o habitacional, buscando el beneficio de sus grupos de interés, que cumple con las metas, rentabilidad, utilidad y generación de valor que esperan sus dueños.

8.3 Objetivos estratégicos de largo plazo

Financiero:

- Sostener en el largo plazo la rentabilidad del negocio de la rentabilidad neta por encima de los \$100MM anuales que permita la supervivencia del negocio.

Crecimiento:

- Abrir como mínimo una sala de venta en el año para expandir el negocio a otros municipios, para aumentar la cobertura fuera de los mercados actuales.

Calidad:

- Monitorear el buen servicio, mediante la implementación de una forma de medir la satisfacción de servicio al cliente de manera semanal, que motive hacer de este una diferencia generando valor agregado para los clientes.

Innovación:

- Mantener en el portafolio de productos, mínimo 10 productos diferentes de cada familia de productos por cada fabricante y proveedor por mes, para asegurar una buena variedad a disposición del cliente.
- Implementar campañas de mercadeo mediante el uso de las redes sociales y/o la página web por lo menos 2 veces por mes, para cautivar nuevos clientes.

8.4 Estrategias del negocio

Todo negocio necesita trazar la ruta que más adecuada lograr el éxito requerido, por eso “la estrategia es el camino que permite alcanzar los objetivos establecidos” (Betancourt, 2013) de esta manera se usa la Matriz de Ansoff y la de BCG logrando mostrar cuales son las estrategias del grupo empresarial como parte de plan estratégico.

8.4.1 Matriz de Ansoff

La matriz de Ansoff plantea que la empresa tiene cuatro opciones de estrategias como lo explica Betancourt (2013) descritas a continuación:

Penetración del mercado: la empresa crece sin modificar ni los productos ni los mercados que actualmente posee. La estrategia consiste en aumentar las ventas en los mercados tradicionales con los productos tradicionales.

Desarrollo del mercado: mediante esta estrategia, la empresa con sus productos tradicionales se lanza a la conquista de nuevos mercados.

Desarrollo del producto: en este caso el crecimiento implica brindar a los clientes tradicionales del negocio, nuevos productos o servicios (innovadores).

Diversificación: con este tipo de estrategia, la empresa crece con nuevos productos y servicios hacia nuevos mercados (Betancourt, 2013, pág. 77).

Figura 49.*Matriz de Ansoff*

		Productos	
		Actuales	Nuevos
Mercado	Actuales	Estrategia de Penetración del mercado	Estrategia de Desarrollo del producto
	Nuevos	Estrategia de Desarrollo del mercado	Estrategia de Diversificación

Fuente: matriz de Ansoff, adaptado por el autor

Figura 50.*Matriz de Ansoff del Grupo Empresarial Cerámicas San Miguel*

		Productos	
		Actuales	Nuevos
Mercado	Actuales	Con todos los productos actuales y mercado actual: -Ventas cruzadas -Hacer promociones -Usar estrategias de marketing digital -Construir de base de datos de clientes -Ubicar los proyectos de vivienda para Hacer gestión comercial y alianzas -Romper el esquema tradicional	Con los Mercados actuales, nuevos productos para comercializar: -Pisos en PVC -Pisos WPC -Grana sintética -Alfombras -Pisos vinílicos -Pisos laminados -Airslate -Pisos de resina -Pisos de porcelanato líquido
	Nuevos	Con todos los productos actuales, se busca el desarrollo de nuevos mercados: -Ubicados donde hay focos o concentración comerciantes y competidores -Encontrar zonas de crecimiento urbano o rural y muchos proyectos de vivienda -Abrir salas en los municipios de Buenaventura, Cartago, Buga y Tuluá, en un mediano y largo plazo.	Con los productos nuevos, abrir otros mercado: -La empresa en este momento no le apunta a la estrategia de divercificacion en la actualidad y no es un foco. -los esfuerzos estan concentrados en los otras tres estrategias, siendo la diversificación una estrategia más de largo plazo en la situación actual de la empresa no tiene el musculo financiero y la cobertura desea.

Fuente: elaboración propia

La empresa actualmente tiene unos productos que están organizados por familias así: cerámicas, decorados, accesorios, pegantes y asesoría. Partiendo de las familias de productos actuales en base a la matriz de Ansoff, se realiza el análisis de estrategia:

- **Penetración:** con la familia de productos actuales, la empresa debe buscar vender más en y el mercado actual, haciendo venta cruzadas, haciendo promociones, usando estrategias de marketing digital, construcción de base de datos de clientes para identificar hábitos de consumo, hacer promoción por correos electrónicos, ubicar los proyectos de vivienda para hacer gestión comercial y alianzas que dirijan el flujo de clientes de las salas de negocio de vivienda a las sedes del grupo empresarial para realizar la asesoría y cerrar más ventas, de esta forma se busca a los clientes rompiendo el esquema tradicional.
- **Desarrollo de Mercado:** los mercados actuales del grupo son Cali, Jamundí y Palmira, ubicados siempre donde hay focos o concentración comerciantes y competidores, ósea que vendan productos cerámicos, siempre que existan zonas de crecimiento urbano o rural y muchos proyectos de vivienda, la experiencia indica que son indicadores de alta demanda donde pueden lograr participación, en este orden de ideas, es factible la apertura de salas en los municipios de Buenaventura, Cartago, Buga y Tuluá, en un mediano y largo plazo, de manera que se pueda expandir el negocio a otros centros poblados en expansión.
- **Desarrollo de producto:** recordando que la empresa no es productora, solo comercializadora, entonces en esta estrategia se puede enfocar en la consecución nuevos productos para comercializar, actualmente en el mercado ya existen varios productos nuevos sustituto de las cerámicas, como lo son: “pisos en PVC (Piso Conductivo Medistep, Piso Easy Deck Sport, Piso en Rollo Nova, Piso Rejilla etc.), el piso WPC

(Wood and Plastic Composite), Grama sintética, Alfombras, pisos vinílicos, pisos laminados, Airslate (está realizado con una capa de fibra de vidrio), pisos de resina, pisos de porcelanato líquido”, así pues se genera la posibilidad de ingresar al mercado actual con nuevos productos, la estrategia inicial debe ser iniciar una investigación de mercado para identificar la demanda actual de los productos, posteriormente buscar los proveedores de estos productos, seguido de esto se podría brindar capacitación para masificar estos nuevos productos y hacer campañas de marketing para dar a conocer la ventas de productos que son factibles a comercializar.

- **Diversificación:** La concentración de los esfuerzos de la empresa en este momento apuntan al logro de objetivos a corto y mediano plazo, logrando en primera medida la penetración del mercado actual, estrategias de desarrollo del mercado y desarrollo de productos ya que esto último requiere un esfuerzo económico y de tiempo grande, siendo la diversificación una estrategia más de largo plazo en la situación actual de la empresa.

8.4.2 *Matriz BCG*

El logro de objetivos requiere por supuesto estrategias, y para ello hay herramientas que a pesar de los años continua vigente, usada por muchas empresa y enseñada actualmente en las instituciones educativas, en este caso para el Grupo Empresarial Cerámicas San Miguel se trata de encontrar la situación o ubicación de sus productos o familias en una matriz para buscar las estrategias más adecuadas a seguir según sea el caso, mediante la matriz Boston Consulting Group (BCG) o matriz de participación de crecimiento:

Es un marco de gestión de cartera que ayuda a las empresas a decidir cómo priorizar sus diferentes negocios, Es una tabla, dividida en cuatro cuadrantes, cada uno con su propio símbolo único que representa un cierto grado de rentabilidad: signos de

interrogación, estrellas, mascotas (a menudo representadas por un perro) y vacas lecheras. Al asignar cada negocio a una de estas cuatro categorías, los ejecutivos podrían decidir dónde enfocar sus recursos y capital para generar el mayor valor, así como dónde reducir sus pérdidas.

La matriz revela dos factores que las empresas deben tener en cuenta al decidir dónde invertir: la competitividad de la empresa y el atractivo del mercado, con una participación de mercado relativa y una tasa de crecimiento como los impulsores subyacentes de estos factores.

Cada uno de los cuatro cuadrantes representa una combinación específica de participación de mercado relativa y crecimiento:

- Bajo crecimiento, alta participación. Las empresas deberían ordeñar estas “vacas de efectivo” para obtener efectivo para reinvertir.
- Alto crecimiento, alta participación. Las empresas deberían invertir significativamente en estas “estrellas”, ya que tienen un alto potencial de futuro.
- Alto crecimiento, baja participación. Las empresas deberían invertir o descartar estos “signos de interrogación”, según sus posibilidades de convertirse en estrellas.
- Baja participación, bajo crecimiento. Las empresas deberían liquidar, desinvertir o reposicionar estas “mascotas”.

Como puede verse, el valor del producto depende completamente de si una empresa puede o no obtener una participación líder en su mercado antes de que el crecimiento se desacelere. Todos los productos eventualmente se convertirán en vacas lecheras o mascotas. Las mascotas son innecesarias; son evidencia del fracaso en obtener una posición de liderazgo o salir y reducir las pérdidas (Boston Consulting Group, 2022).

Figura 51.*Matriz BCG*

		Cuota de Mercado	
		Alto	Bajo
Crecimiento	Alto	Estrella 	Signo de interrogación 
	Bajo	Vaca Lechera 	Perro 

Fuente: página web de BCG, adaptada por el autor

La empresa tiene 5 familias de productos y/o servicios que son: cerámicas, decorados, accesorios, pegantes y servicio de asesoría, en la figura número 62 se hace la clasificación según el comportamiento de los mismos en la actualidad en la matriz, de esta forma realizar la propuesta estratégica en cada uno de los casos acorde a Matriz BCG:

Figura 52.*Matriz BCG para la empresa Grupo Empresarial Cerámicas San Miguel*

		Cuota de Mercado	
		Alto	Bajo
Crecimiento	Alto	Estrella - Servicio de asesoría - Cerámicas 	Signo de interrogación - Accesorios - Decorados 
	Bajo	Vaca Lechera - Pegantes 	Perro - Cerámicas descontinuadas por el fabricante 

Fuente: elaboración propia

Con la ubicación de las familias de productos en la Matriz BCG, se considera que las estrategias a plantear son las siguientes:

- **Producto estrella:** estas dos familias de productos y/o servicios se caracterizan por tener un alto crecimiento y una cuota alta del mercado, son los más solicitados, el Grupo Empresarial se ha esforzado para hacer del “Servicio de asesoría” una forma de generar valor, es de recordar que sus precios no son los más bajos del sector, entonces la capacitación y el énfasis de cara a la atención al cliente es sumamente importante, siendo esto un factor de éxito para la empresa, haciendo que muchos clientes los prefieran por encima de la competencia, en esta misma línea la estrategia es seguir invirtiendo en los asesores de manera que busquen impactar a los prospectos que llegan a sus salas de manera que logren generar empatía para que el cliente viva una “experiencias memorables” en toda la relación de contacto con la empresa ósea sus asesores, productos y servicios, que logre fidelizarlos, esto conviene a la empresa por las futuras de los mismos clientes y también la recomendación por el voz a voz.

En cuanto a la familia de las cerámicas, es de tener en cuenta que el principal productos en ventas y a la vez es gancho del negocio por ejemplo: quien hace una remodelación en un baño, necesita por lo general cerámica de piso y enchape para el baño, pero también cenefa y demás accesorios, lo mismo sucede con los clientes que construyen por primera vez, además de la cerámica también puede llevar, decorados, accesorio, gracias a eso se venden los pegantes de cerámicas, y demás, las cerámicas es el volumen más grande de las ventas de la empresa, la estrategia en este sentido debe estar enfocada en mantener la calidad, variedad de marcas, diseños, colores, tamaños, formas y aplicaciones, como complemento se propone investigar nuevos productos y nuevos

proveedores que permita a la empresa mantener un poder de negociación razonable con una oferta para sus clientes variada y con una excelente relación calidad/precio/diseño.

- **Producto interrogante:** según la Matriz BCG, se tienen dos productos Accesorio y Decorados, ambos tienen una baja cuota de mercado y alta crecimiento, esto se explica porque en la medida que el consumo de cerámica aumenta estos productos también se venden más, pero no llegan a ser de alta participación en el mercado, teniendo en cuenta que no todos los clientes compran la cerámica y el pegante más los accesorios y decorados juntos, en este sentido la estrategia de la empresa debe concentrarse en hacer siempre ventas cruzadas de tal manera que los asesores logren persuadir a los clientes con la buena asesoría especializada, servicio y comunicación asertiva que todos los clientes acepten los productos de las diferentes familias ya que todos se encuentran en un mismo sitio, evitando más desplazamiento y costos o demoras en despachos, así todo lo encuentran en un mismo lugar, esto permite a la organización que los Accesorios y Decorados aumenten su participación, así pasarían de ser un interrogante a ser productos “estrellas”.
- **Producto vaca:** en esta casilla se encuentra los pegantes, que tienen bajo crecimiento pero alta cuota en el mercado, es debido a que toda cerámica requiere de pegante el cual es especial, no es cemento común, tiene unas características diferentes, por tanto existe este producto para la pega de cerámica, entonces tiene alta cuota de mercado pero no ha crecido grandemente, pero para la empresa es un producto muy rentable, en especial por que la empresa tiene un pegante de marca propia (mediante Maquila) lo que lo hace más rentable, adicionalmente tiene pegantes de otras marcas para aquellos clientes que son fieles a ciertas marcas, que de igual manera son rentables, pero se tienen para que el

cliente tenga todas la opciones y no tenga que acudir a otros almacenes a comprar este producto.

Este orden de ideas, la estrategia debe ser impulsar la marca propia por encima de las otras marcas dando a conocer su calidad, beneficios, características y garantía, de manera que el cliente muestre su interés y lleve el producto, finalmente compruebe que es tan bueno como se le explico en la venta y se fidelice.

- Producto perro: la empresa tiene identificado de manera correcta estos productos, los cuales son cerámicas que los proveedores o productores descontinuaron o dejaron de comercializar ya que la vida de un diseño esta alrededor de 5 a tres años, luego no se siguen produciendo el mismo modelo. En este sentido la empresa está haciendo bien la tarea, su estrategia consiste en impulsar los lotes completos de aquella mercancía de última colección para no quedar con saldos pequeños, hasta extinguir definitivamente el producto.

8.4.3 Estrategias del negocio

- Tomar las riendas de la empresa de manera personal: al ser una empresa familiar en crecimiento, pero con un negocio de tamaño pequeño en comparación a sus competidores del Benchmarking, u otros a nivel nacional e internacional, para los dueños de la empresa es placer que el volumen de actividades pueda ser manejado por ellos mismo. Son emprendedores con títulos profesionales en administración de empresas de la Universidad del Valle, y postgrados de la Universidad Santiago de Cali, bases que le han servido para la administración del negocio.
- Ventas en efectivo: para efectos de liquidez y manejo de cartea la empresa tiene como política que sus ventas son únicamente en efectivo, evitando deterioro de cartera o

problemas relacionados, eso sí; ofrecen todos los medios de pago como efectivo, tarjeta débito, tarjeta de crédito, cheques o transferencia a sus cuentas.

- Tres nombres comerciales: Cerámicas San Miguel, Mundial de Cerámicas e Hiper-centro Cerámico, son los nombres comerciales que tiene los avisos de las salas de venta. Las salas están ubicadas en “fogones” comerciales léxico usado en el argot del sector para referirse a un grupo o un conjunto de negocios similares, en este caso que vendan cerámicas ya que es común encontrar zonas en Cali, Palmira y Jamundí, donde hay concentración de comercios de una misma tipología, por ejemplo todos saben que en Cali la carrera 15 con calle 13 es un centro donde venden repuestos y todos los accesorios para motos, en las canchas panamericanas los cholados y jugos, en López las cerámicas, en Imbanaco servicios de Salud, etc., en esta misma línea la empresa reconoce cuales son los sitios estratégico y con dos o tres almacenes en el mismo punto o muy cercanos uno del otro en medio de toda la competencia hacen presencia, los clientes pueden creer que son almacenes diferentes porque sus avisos tienen otros nombre, pero en realidad lo importante es que la venta se quede en alguno de las sala no importa el nombre.
- Presupuestos lineales para el año: esta estrategia cumple varias funciones, en primer lugar cumplir un presupuesto de manera mensual y finalizar con el cumplimiento anual, en segundo lugar, son metas cumplibles que permite con su cumplimiento que los asesores ganen sus incentivos monetarios, y en tercer lugar aumentar las ventas y ganancias año a año del grupo empresarial.
- Variedad en productos, diseños y marcas: como su nombre lo indica, la empresa se esmera en tener diferentes marcas, modelos, colores y formas de manera el cliente puede encontrar de todo en un solo sitio, a diferencias de tiendas de una sola marca, como lo es

por ejemplo corona, que vende únicamente productos propios y el cliente no tiene la oportunidad de escoger otros diseños, esto permite al grupo empresarial tener un portafolio más nutrido.

- Buen servicio al cliente: los vendedores son capacitados adecuadamente con la intención que se logre una buena atención con los clientes, conocen la aplicación de cada producto, se actualizan de acuerdo a productores quienes también hacen capacitaciones, la empresa busca tener clientes fieles.
- Pegante marca propia: la empresa mediante un fabricante local, solicita la elaboración de pegante de marca San Miguel, la fórmula es del mismo productor, esta hace que el empaque sea Pegante San Miguel, esto ayuda con los ingresos por su rentabilidad y además con el posicionamiento de marca.
- Ambientes con modelos: en todas las salas de venta el grupo empresarial se esfuerza para tener expuestos ambientes de baños y cocinas, con sugerencia de combinaciones para que los clientes puedan hacerse una idea de cómo quedarían las cerámicas ya instaladas en mesclas completas.
- Incursión en redes sociales: la empresa ya tiene cuentas en Instagram y Facebook, con las cuales hace promoción de su negocio, pero no tiene un proyecto fuerte o agresivo de marketing.
- Perifoneo: es la forma más económica y funcional que la empresa ha usado para atraer clientes a su negocio no necesariamente por promociones o rebajas, la música y los anuncios llaman la atención y la empresa nota que sirve siempre y cuando no sea muy seguido, por tal motivo de hace de manera esporádica de acuerdo a la necesidad de cada sala de ventas.

- Ubicación de salas de venta en fogones comerciales: la concentración de negocio como ferreterías, comerciantes de cerámica y de materiales de construcción en zonas específicas más la construcción de nuevos proyectos de vivienda o zonas de expansión urbana o rural son ambientes estratégicos para evaluar la posibilidad de la apertura de una sala en sitios así.

9 PLAN DE ACCIONES Y DE MEJORAMIENTO, A CORTO PLAZO, DETERMINACIÓN DE LOS MECANISMOS DE CONTROL Y EVALUACIÓN DEL PLAN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

El siguiente plan de acción y mejoramiento es presentado para realizar recomendaciones para la empresa Grupo Empresarial Cerámicas San Miguel, teniendo en cuenta que la empresa no produce ningún tipo de bien por ser una comercializadora, una de las áreas inexistentes es en la parte comercial es marketing y ventas, ya que el gerente comercial es el único encargado de realizar actividades asociadas a esta área, pero no existe un departamento especializado en la empresa dedicado a estas funciones, el gerente comercial tiene a su cargo grandes responsabilidades, como el manejo del presupuesto de ventas, también de las compras, de la planeación y demás relaciones comerciales que consumen gran parte de su tiempo, en este orden de ideas se presenta un plan de acción y mejoramiento en apoyo a su gestión y en especial para fortalecer el área comercial de marketing y ventas, esta área tan importante para cualquier organización, en esta línea se desarrollaron objetivos a corto plazo y las actividades para que cada uno pueda ser ejecutado con éxito, se presenta el cronograma de actividades, presupuesto, lista de responsables, políticas, forma de seguimiento, control con su responsables y finalmente los indicadores de control, a fin de lograr una ejecución exitosa.

9.1 Objetivos a corto plazo

9.1.1 Objetivo 1

Elaborar una base de datos con los clientes atendidos a diario durante 6 meses, con información pertinente para la empresa que permita su caracterización, cumpliendo con la ley de protección de datos personales 1581 del 2012.

9.1.2 Objetivo 2

Registrar las ventas diarias de manera individual para conocer y supervisar cual es el aporte de productividad que tiene cada vendedor en el cumplimiento de la meta grupal mes a mes para el periodo de un año.

9.1.3 Objetivo 3

Realizar un estudio de mercado en un periodo de 3 meses que permita la caracterización y definición de segmentos en el mercado donde tiene presencia el grupo empresarial.

9.1.4 Objetivo 4

Desarrollar un plan de Marketing para un periodo de 12 meses ajustado cada semestre, ajustado a las necesidades y tendencia actuales del mercado actual, para aumentar las ventas en un 5% en los primeros 6 meses 10% en el siguiente semestre.

9.1.5 Objetivo 5

Identificar cuáles son los clientes más rentables en un periodo de 6 meses, según el estudio de mercado, por segmento, la base de datos de los clientes de la empresa y el conocimiento previo que tiene la empresa por su relevancia y de las ventas/rentabilidad.

9.1.6 Objetivo 6

Incorporar un modelo de venta diferente al actual, junto con la creación de un cargo comercial nuevo para esta labor, en un periodo tiempo de 3 meses para los tres mercados

actuales con meta propio igual a la más bajo de todas las salas, adicionalmente ejecutando el plan de marketing diseñado para el grupo empresarial.

9.2 Actividades de los objetivos a corto plazo

Para facilitar que la empresa pueda llevar a cabo la implementación de los objetivos se muestran las actividades necesarias a ejecutar para su cumplimiento, de esta forma, se tiene un orden y una guía en este proceso.

9.2.1 Actividades del Objetivo 1

1. Definir el tipo de información a recolectar
2. Elegir un sistema para gestión de datos (se sugiere Excel)
3. Establecer el procedimiento de recolección de información
4. Establecer quienes intervienen y el responsable en el proceso de recolección y custodia
5. Definir quién puede acceder a la información
6. Divulgación del proyecto
7. Realizar la capacitación
8. Inicio de creación de base de datos

9.2.2 Actividades del Objetivo 2

1. Identificar quienes intervienen en el proceso de ventas que son sujetos del control y seguimiento
2. Definir en base al presupuesto de la sala de ventas y de la cantidad de colaboradores en la misma, un estimado del presupuesto mensual individual a ejecutar
3. Asignar a cada vendedor un código único para el control y seguimiento

4. Adicionar en el cuadro de "cuadre de caja" un espacio adicional donde se registre el código del vendedor
5. Elaborar en Excel un formato de control dual, uno en la sala y otro en la administración, del registro de las ventas por cada uno de los vendedores en base a las ventas diarias reportadas en el formato "cuadre de caja"
6. Escoger los responsables del seguimiento, control y asignación de presupuesto
7. Desarrollar el procedimiento
8. Divulgar el objetivo
9. Realizar la capacitación
10. Inicio del proceso de control

9.2.3 Actividades del Objetivo 3

1. Asignación del presupuesto para contratar el estudio de mercado de la organización
2. Realizar una convocatoria para recibir propuestas de empresas o profesionales especializados idóneo que puedan realicen el estudio de mercado
3. Definir de acuerdo a las propuestas y el presupuesto asignado para la seleccionar, quien (empresa o profesional especializado) realizara el estudio de mercado
4. Elaborar el contrato de obra o labor con el contratista seleccionado aclarando que el trabajo debe incluir, actividades, cronograma, encuestas, entrevistas, análisis de los datos y la elaboración de un informe final que cumpla con el objetivo propuesto, más la base de datos del estudio
5. Ejecución labor contratada por profesional externo
6. Evaluar los resultados periódicamente del trabajo para rechazar, corregir o aceptar, acorde a lo requerido

7. Aceptar o rechazar el trabajo final presentado una vez cumplido el tiempo estipulado
8. Hacer el pago una vez terminado satisfactoriamente el trabajo

9.2.4 Actividades del Objetivo 4

1. Elaborar un presupuesto para contratar un tercero que elabore un plan de Marketing que cumpla el objetivo propuesto por la empresa
2. Definir en el grupo empresarial quienes intervienen y sus responsabilidades en el proceso del plan de marketing
3. Realizar una convocatoria para recibir propuestas de empresas o profesionales especializados idóneo que pueda realicen el plan de marketing
4. Definir de acuerdo a las propuestas y el presupuesto asignado para la seleccionar, quien (empresa o profesional especializado) realizara el plan de marketing
5. Elaborar el contrato de obra o labor con el contratista seleccionado, especificando que se debe cumplir con el objetivo propuesto de la empresa.
6. Solicitar un plan de trabajo escrito al contratista que incluya como mínimo: presupuesto, descripción clara de las actividades, los canales usados, las campañas a realizar, un cronograma, metas y resultados, dirigido a los diferentes segmentos ya establecidos
7. Aprobar o solicitar ajustes en el plan de marketing presentado por el contratista
8. Ejecución labor contratado por profesional externo
9. Evaluar los resultados mensualmente del trabajo para corregir o aceptar el progreso del plan acorde a lo presupuestado
10. Hacer el pago una vez terminado satisfactoriamente el trabajo

9.2.5 Actividades del Objetivo 5

1. Asignación de presupuesto para el pago de horas extras al personal asignado de esta labor
2. Seleccionar el personal idóneo y de confianza que se le pueda confiar el manejo de la información sensible, además tenga buen manejo de Excel.
3. Definir el procedimiento para filtrar la información contenida en las bases de datos de la empresa sobre los clientes Vs. Sus compras identificando el segmento al que pertenecen o agrupándolos según su caracterización
4. Iniciar las labores asignadas
5. Identificar según los hallazgos anteriores, los gastos tanto directos como indirectos acorde a cada grupo para aplicar la fórmula de rentabilidad de cliente: ingreso/gasto.
6. Realizar un informe detallado del resultado del análisis, que muestre cuales son los clientes más rentables y su justificación.
7. Establecer nuevas estrategias para cautivar estos clientes de acuerdo a su caracterización.

9.2.6 Actividades del Objetivo 6

1. Definir un nuevo modelo de venta diferente al actual, para la creación de un nuevo cargo comercial que realice ventas tanto presenciales como virtuales, fuera de las salas de ventas.
2. Asignar presupuesto para la contratación e incorporación de un nuevo vendedor
3. Crear las funciones para el nuevo cargo comercial, asignando metas, herramientas de trabajo y responsabilidades.
4. Abrir convocatoria para la sección de un nuevo cargo de Ejecutivo Comercial

5. Seleccionar la persona idónea para el cargo de ejecutivo comercial
6. Realizar la inducción de la empresa y formar el nuevo colaborador por medio de una capacitación sobre el portafolio de la empresa, haciendo hincapié del plan de direccionamiento estratégico de la empresa, entregando la metas comerciales asignadas y responsabilidades del cargo
7. Iniciar las labores asignadas
8. evaluar semanalmente la productividad o los resultados del ejecutivo

9.3 Cronograma

El cronograma está diseñado para completarse en un periodo de dos años, más sin embargo, se recomienda hacer una revisión del mismo cada año, y hacer los ajustes respectivos, hay tareas que continúan por más del tiempo estipulado, siendo natural ya que corresponde a nuevas propuestas que se recomiendan y su ejecución es permanente por lo que se plantean tiempos de organización, planeación, dirección y control y dependiendo de los resultados para hacer los ajustes, en la figura número 53, que muestra de manera visual la organización de todas la actividades por meses de acuerdo al grado de complejidad o asociación que tengan entre sí:

Figura 53.

Cronograma de Actividades de los Objetivos a Corto Plazo

Objetivos	Actividad Nro.	AÑO		2022												2023												2024												
		MES		ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	
				Inido	Final	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35
Objetivo 1	1	1	1																																					
	2	1	1																																					
	3	1	1																																					
	4	1	1																																					
	5	2	2																																					
	6	2	2																																					
	7	2	2																																					
	8	3	8																																					
Objetivo 2	1	3	3																																					
	2	3	3																																					
	3	3	3																																					
	4	3	3																																					
	5	4	4																																					
	6	4	4																																					
	7	4	5																																					
	8	5	5																																					
	9	5	5																																					
	10	6	18																																					
Objetivo 3	1	6	6																																					
	2	6	6																																					
	3	7	7																																					
	4	7	7																																					
	5	8	10																																					
	6	8	10																																					
	7	11	11																																					
	8	11	11																																					
Objetivo 4	1	12	12																																					
	2	12	12																																					
	3	12	12																																					
	4	13	13																																					
	5	13	13																																					
	6	13	13																																					
	7	14	14																																					
	8	15	27																																					
	9	15	27																																					
	10	28	28																																					
Objetivo 5	1	9	9																																					
	2	9	9																																					
	3	10	10																																					
	4	10	10																																					
	5	10	10																																					
	6	11	17																																					
	7	17	17																																					
Objetivo 6	1	18	18																																					
	2	18	18																																					
	3	19	19																																					
	4	19	19																																					
	5	20	20																																					
	6	21	23																																					
	7	24	36																																					
	8	24	36																																					

Fuente: elaboración propia

9.4 Presupuesto de las actividades y objetivos a corto plazo

Se identificaron un total de 51 actividades, las cuales necesitan para su ejecución diferente tipo de recursos, estos pueden ser humanos internos, externos ó también físicos propios

o externos, además de los financieros, por este motivo se elabora el presupuesto³ a fin de tener claro cuánto cuesta la ejecución de cada actividad, como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 22.

Presupuesto de las Actividades y Objetivos a Corto Plazo

Objetivos	Actividad	Nro.	Tipo de Recursos				Valor por actividad	Total, Presupuesto
			Humano Propio (horas)	Humano Externo (horas)	Recursos Propios de la empresa	Recursos Externos		
Presupuesto Actividades Objetivo 1	1	1	3				24.999	\$ 323.327
	2	2	4		Equipo de Cómputo Internet		33.332	
	3	3	4		Impresiones		33.332	
	4	4	2				16.666	
	5	5	1				8.333	
	6	6	6		Impresiones		49.998	
	7	7	14		Equipo de Cómputo Internet		175.000	
	8	8	1		Equipo de Cómputo Internet		4.167	
Presupuesto Actividades Objetivo 2	1	9	1				8.333	\$ 304.162
	2	10	1				8.333	
	3	11	1				8.333	
	4	12	1		Equipo de Cómputo Impresiones Internet		8.333	
	5	13	1		Equipo de Cómputo Impresiones Internet		8.333	
	6	14	2				16.666	
	7	15	2		Impresiones		16.666	
	8	16	6		Impresiones		49.998	
	9	17	14		Equipo de Cómputo Impresiones Internet		175.000	
	10	18	1		Equipo de Cómputo Impresiones Internet		4.167	

³ El valor hora se calculó teniendo en cuenta 1 SMMLV para cuando el responsable es de nivel auxiliar, de 2 SMMLV cuando el responsable es Administrativo, y \$3.120.000 para un profesional.

Presupuesto Actividades Objetivo	1	19	2				16.666	\$ 8.087.651
	2	20	8		Equipo de Cómputo Internet		66.664	
	3	21	32				266.656	
	4	22		16		Impresiones	208.000	
	5	23		576		Equipo de Cómputo Impresiones Internet	7.488.000	
	6	24	1		Impresiones		8.333	
	7	25	3				24.999	
	8	26	1				8.333	
Presupuesto Actividades Objetivo 4	1	27	2		Equipo de Cómputo Impresiones Internet		16.666	\$ 30.759.651
	2	28	1				8.333	
	3	29	8		Equipo de Cómputo Impresiones Internet		66.664	
	4	30	32		Equipo de Cómputo Impresiones Internet		266.656	
	5	31		16		Impresiones	208.000	
	6	32		16		Impresiones	208.000	
	7	33	1			Equipo de Cómputo Impresiones Internet	8.333	
	8	34		2304		Equipo de Cómputo Impresiones Internet	29.952.000	
	9	35	2		Impresiones		16.666	
	10	36	1				8.333	
Presupuesto	1	37	1		Equipo de Cómputo Impresiones Internet		8.333	\$ 5.342.081
	2	38	8		Equipo de Cómputo Impresiones Internet		66.664	
	3	39	4		Equipo de Cómputo Impresiones Internet		33.332	

	4	40	1152		Equipo de Cómputo Impresiones Internet		4.800.384	
	5	41	48		Equipo de Computo ImpresionesInternet		200.016	
	6	42	48		Equipo de Cómputo Impresiones Internet		200.016	
	7	43	8		Equipo de Cómputo Impresiones Internet		33.336	
Presupuesto Actividades Objetivo 6	1	44	48		Equipo de Cómputo Impresiones Internet		399.984	\$ 4.875.133
	2	45	8		Impresiones		66.664	
	3	46	16		Equipo de Cómputo Impresiones Internet		133.328	
	4	47	8		Equipo de Cómputo Impresiones Internet		66.664	
	5	48	96		Impresiones		799.968	
	6	49	576		Equipo de Cómputo Impresiones Internet		2.400.192	
	7	50	192		Equipo de Cómputo Impresiones Internet		1.000.000	
	8	51	1				8.333	
Total presupuesto:							\$49.692.005	

Fuente: elaboración propia

9.5 Responsables de las actividades

Para que los objetivos y actividades lleguen a buen término, es necesario proponer los responsables en cada uno de ellos, es por esto que se sugieren por su idoneidad y especialmente porque son los más interesados en su ejecución, para el beneficio de la organización, más sin embargo es posible que se hagan ajustes acorde a las cargas laborales actuales o los intereses de la empresa y sus dueños ya que estos últimos puede delegar funciones que bajo su criterio se

atiendan por otro funcionario y que tengan el mismo impacto como si ellos mismo hicieran dichas tareas.

Tabla 23.

Responsables de las Actividades de los Objetivos a Corto Plazo

Objetivos	Actividad	Nro.	Responsable
Objetivo 1	1	1	Gerente Administrativa y/o Gerente Comercial
	2	2	Gerente Administrativa y/o Gerente Comercial
	3	3	Gerente Administrativa y/o Gerente Comercial
	4	4	Gerente Administrativa y/o Gerente Comercial
	5	5	Gerente Administrativa y/o Gerente Comercial
	6	6	Aux administrativo
	7	7	Aux administrativo
	8	8	Jefe de Sala, vendedores
Objetivo 2	1	9	Gerente Administrativa y/o Gerente Comercial
	2	10	Gerente Administrativa y/o Gerente Comercial
	3	11	Gerente Administrativa y/o Gerente Comercial
	4	12	Gerente Administrativa
	5	13	Gerente Administrativa
	6	14	Aux administrativo / Gerente Comercial
	7	15	Gerente Administrativa y/o Gerente Comercial
	8	16	Aux administrativo
	9	17	Aux administrativo
	10	18	Aux administrativo / Gerente Comercial
Objetivo 3	1	19	Gerente Administrativa y/o Gerente Comercial
	2	20	Gerente Administrativa
	3	21	Gerente Administrativa y/o Gerente Comercial
	4	22	Abogado externo o contratista seleccionado
	5	23	Contratista externo (empresa o profesional especializado)
	6	24	Aux administrativo / Gerente Comercial
	7	25	Aux administrativo / Gerente Comercial
	8	26	Aux administrativo
Objetivo 4	1	27	Gerente Administrativa y/o Gerente Comercial
	2	28	Gerente Administrativa y/o Gerente Comercial
	3	29	Gerente Administrativa
	4	30	Gerente Administrativa y/o Gerente Comercial
	5	31	Abogado externo o contratista seleccionado

	6	32	Aux administrativo
	7	33	Gerente Administrativa y/o Gerente Comercial
	8	34	Contratista externo (empresa o profesional especializado)
	9	35	Aux administrativo / Gerente Comercial
	10	36	Aux administrativo
Objetivo 5	1	37	Gerente Administrativa y/o Gerente Comercial
	2	38	Gerente Administrativa
	3	39	Aux administrativo / Gerente Administrativa
	4	40	Funcionario Seleccionado para la labor
	5	41	Funcionario Seleccionado para la labor
	6	42	Funcionario Seleccionado para la labor
	7	43	Gerente Administrativa y/o Gerente Comercial
Objetivo 6	1	44	Gerente Administrativa y/o Gerente Comercial
	2	45	Gerente Administrativa y/o Gerente Comercial
	3	46	Gerente Administrativa y/o Gerente Comercial
	4	47	Gerente Administrativa
	5	48	Gerente Administrativa
	6	49	Jefe de Sala, vendedores y Gerente Comercial
	7	50	Funcionario Seleccionado para la labor
	8	51	Jefe de Sala, aux administrativo y/o Gerente Comercial

Fuente: elaboración propia

9.6 Políticas

La ejecución de las actividades requiere el respaldo de unas políticas que apoyen su estricto cumplimiento, mediante el diseño de unos parámetros organizacionales obligatorios, adicionalmente que puedan ser ajustados de manera periódica, preferiblemente anual, estos deben ser transversales a toda la empresa, por tanto se proponen los siguientes:

- Las responsabilidades de control en la empresa estarán a cargo de la gerencia administrativa y comercial, mientras que la junta directiva siga en la cabeza de estos cargos y no se asigne un funcionario que asuma sus funciones administrativas y de control
- La empresa contara en todo momento con una base de datos de sus clientes

- Todo cliente que sea atendida debe tener firmado o autorizado (física o electrónicamente) el formato de manejo de datos según la ley 1581 de 2012
- Todo cliente, sin excepción debe quedar registrado en la base de datos interna de manera inmediata en el momento de su atención
- Cada vendedor debe registrar a diario en el formato asignado, sus ventas a fin de tener un registro del aporte a la meta grupal
- La empresa debe contar con una segmentación del mercado actualizada con un estudio de mercado cada 3 o 5 años, según se requiera acorde a los cambios del entorno y el sector
- La empresa debe contar con un presupuesto anual representativo o suficiente para los programas, planes, desarrollos y demás que por medio del marketing permita al grupo empresarial la penetración del mercado, incursión en nuevos mercados y el aumento en el nivel de sus ventas, que cuente con un modelo de seguimiento y control mensual
- La empresa debe tener identificados los clientes más relevantes de su negocio, ya será por segmentación u otro medio de caracterización, y tenerlo actualizada por lo menos cada 2 años
- La empresa tendrá en ejecución siempre tres o más modelos de venta, con presupuestos y metas independientes entre cada modelo, y personal asignado para de cada uno de manera que el mismo personal no esté en la misma forma de negocio

9.7 Control y Seguimiento

En la actualidad el control, seguimiento y evaluación del grupo empresarial está a cargo de la gerencia administrativa y comercial con el apoyo de la auxiliar contable, auxiliar administrativa y los jefes de sala, por el compromiso y

Objetivo 1 : El control de la base de datos será realizado por cada jefe de ventas en las diferentes salas, al final de cada día, reporta al final de mes a la gerente administrativa, en un correo electrónico corporativo el cumplimiento del objetivo trazado, con copia a la auxiliar administrativa

Objetivo 2 : El control de las ventas diarias por comercial, sigue como en la actualidad, realizado por cada jefe de ventas en las diferentes salas, al final de cada día, reporta a diario a la gerente administrativa, en un correo electrónico corporativo el cumplimiento con la información en el formato designado, con copia a la auxiliar administrativa y la gerente comercial

Objetivo 3: La labor contratada del estudio de mercado, estará bajo la supervisión de la gerente administrativo y comercial; el contratista debe hacer reportes semanales por escrito evidenciando los resultados contratados a los entes de control ya mencionados

Objetivo 4: El contrato de desarrollo de un plan de marketing debe ser supervisión del gerente comercial, en el proceso de planeación e implementación, los reportes a la gerencia deben hacerse diarios con un informe por escrito semanal, posteriormente en su ejecución el seguimiento se hará mensual con el cumplimiento de las metas asignadas, las cuales se reportan de la misma forma que en una sala de ventas norma, a diario.

Objetivo 5: El control de la identificación de cliente relevantes estará bajo la supervisión del gerente comercial, con un informe semanal, enviando por correo electrónico un archivo con

el avance con la información acumulada hasta la fecha del envío del mismo, con copia al auxiliar administrativo y gerente administrativo

Objetivo 6 : La supervisión del proyecto de incorporar un nuevo modelo de ventas y la creación de un nuevo cargo estará a cargo de gerente administrativo y comercial con el apoyo la auxiliar administrativa, en el proceso de planeación e implementación, los reportes a la gerencia deben hacerse diarios con un informe por escrito semanal, posteriormente en su ejecución el seguimiento se hará mensual con el cumplimiento de las metas asignadas, las cuales se reportan de la misma forma que en una sala de ventas norma, a diario.

9.8 Indicadores de control y seguimiento

Además del control y seguimiento que hacen los responsables en cada objetivos y actividad, es necesario para la empresa medir en que proporción se está cumpliendo con lo deseado, por tanto es clave que existan indicadores que permita demostrar el avance y generar un criterio que facilite la toma de decisiones para continuar con la ejecución o hacer correcciones por las desviaciones identificadas.

Tabla 24.

Indicador de Control y Seguimiento

Objetivo 1	$Base\ de\ datos = \frac{\#\ de\ Clientes\ atendidos\ según\ facturación}{\#\ de\ Clientes\ registrados\ en\ la\ base\ de\ datos} = 1$
Objetivo 2	<i>Registro diario de ventas individuales</i>
Objetivo 3	<i>Contratacion de estudio de mercado</i>
Objetivo 4	<i>Contratacion de plan de marketing</i>
Objetivo 5	$Rentabilidad\ por\ cliente = \frac{Ingresos\ por\ cliente - Gastos\ (directos\ e\ indirecto)}{Ingresos\ por\ cliente}$
Objetivo 6	$Complimiento\ de\ metas = \frac{Meta\ comercial\ mensual}{Ventas\ mensuales} = 1$

Fuente: elaboración propia

10 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Las conclusiones y recomendaciones son la culminación del plan estratégico, donde se expresa el análisis del estudio y los aportes a la empresa a fin de enriquecer de alguna manera la situación actual, por lo que se espera puedan ser tenidas en cuentas para la consecución de los objetivos estratégicos y en especial para generar valor.

10.1 Conclusiones

En conclusión el trabajo permitió realizar un diagnóstico a la empresa Grupo Empresarial Cerámicas San Miguel, de su entorno y segmento, también fue posible hacer un análisis de las cinco fuerzas competitivas, el estudio de benchmarking donde se comparó la empresa con los competidores más fuertes del mercado aquellos que lo están haciendo mejor, identificando como la empresa esta frente a esta competencia directa, hacer el análisis de la situación interna, análisis DOFA, para realizar el direccionamiento estratégico y terminar con un plan de acciones y de mejoramiento; de manera general es claro que las conclusiones se asocian directamente a los objetivos específicos planteados en este trabajo, donde el análisis describe el resultado del estudio realizado por la investigación en fuentes primarias y secundarias.

- En relación con el objetivo de analizar el macroambiente de la empresa Grupo Empresarial Cerámicas San Miguel S.A.S e identificar amenazas y oportunidades, el análisis arrojó que la pandemia del Covid – 19 dejó muchas consecuencias que marcan la historia, una de ellas es que el mundo comercial no se encuentra preparado para una situación como la vivida, muchas empresas cerraron su puerta y se presentó a nivel global un desabastecimiento de insumos, también salieron a flote los grandes problemas de logística transnacional que afectó el mundo y por dicho problema el sector de la cerámica vivió momento de desabastecimiento, por otro lado y como efecto dominó, la inflación superó los límites de años pasados, elevando los

precios y apretando la situación de los colombianos, lo que contrae en la economía; afortunadamente el sector de la construcción y toda su cadena de abastecimiento incluyendo las ferreterías y proveedores de cerámica y demás fueron unos de los privilegiados en el sentido que su actividad solo fue clausurada durante la pandemia por solo un mes aproximadamente, siendo una de las primeras en reactivarse teniendo a favor que estuvo activa mas tiempo. Por otro lado se evidencio que hay un riesgo político como ha pasados en varios países de Latinoamérica que generan preocupación, sin embargo es más importante notar que el estado colombiano ha sido el aliado más importante para el sector de la construcción y la vivienda, ya que las políticas que estimulan la construcción y compra de vivienda en los últimos 10 años y hasta la fecha, con diferentes programas como “MI CASA YA” entre muchos otros, que han permitido la proliferación de proyectos de vivienda VIS y No VIS a lo largo y ancho del país, acompañado de una economía relativamente estable y en crecimiento con una inflación controlada hasta la pandemia, que permitía la inversión estimulando construcción de negocios, oficinas, remodelación de viviendas etc., el aumento de los proyecto se vio concentrado en algunas zonas en particular, en donde la empresa hace presencia con sus salas de venta, pero dejando claro que el horizonte es muy amplio para continuar ganando nuevos mercados y creciendo; Finalmente se identificó que hay un gran potencial en temas de marketing digital por explorar y social selling por medio de las tecnologías disponibles y el cambio del comportamiento de los consumidores de nueva generación, ya que actualmente están creando aplicaciones que pueden entrar a competir a nivel masivo con los es TUL APP, siendo esta una posible amenaza.

- En relación con el objetivo de analizar el sector de la cerámica y afines para conocer el ambiente competitivo, el análisis arrojó que el sector de la construcción presenta un buen crecimiento con un bajón en el 2020 a causa de la pandemia, pero normalizando los indicadores

en el 2021 y lo corrido del 2022, también que la dinámica de cartera hipotecaria es positiva en operaciones VIS y No VIS, en cuanto a departamentos el Valle del Cauca es el tercer más importante después de Bogotá y Antioquia en temas de participación en proyectos de construcción, y en el Valle municipios como Cali, Palmira y Jamundí, presentan un buen desarrollo de la actividad, pero además hay otros focos de desarrollo en el departamento que son potenciales mercados como Buenaventura, Cartago y Tuluá entre otros. Por medio del análisis de las cinco fuerzas se visualizó que las barreras de ingreso son altas debido a las grandes necesidades de capital requerido y su economía de escala, que no existe una protección gubernamental para el sector, en cuanto a los proveedores son numerosos, pero algunos hicieron la integración adelante desde años atrás como por ejemplo, Corona, Alfa, entre otros, el cambio de proveedor es bajo, en temas de competencia se muestra que hay una gran cantidad de competidores y una baja diferenciación de los productos, en cuanto a los compradores, existe una gran cantidad de compradores, baja posibilidad de integración de los mismos, por último los productos sustitutos son abundantes, los cuales no tienen en la actualidad una penetración importante, esto se debe a que no hay una cobertura grande de estos en el mercado, no cuentan con una confianza en el mercado y la relación precio/función en la actualidad es muy similar a los productos actuales.

- En relación con el objetivo de realizar el estudio de Referenciación (benchmarking) con empresas del sector, el análisis arrojó que hay tres principales competidores como Alfa, Corona y Cerámicas San Lorenzo, que son competencia directa y referentes en el mercado, todos con un portafolio muy similar donde uno de los factores de éxito es el servicio al cliente. Luego del desarrollo de la MPC, se pudo establecer que en este mercado la que obtuvo la mejor calificación es la empresa Corona, seguido Cerámicas Alfa, y en tercer lugar el Grupo Empresarial Cerámicas San Miguel y finalmente Cerámicas San Lorenzo con el desempeño más bajo. El grupo empresarial

sujeto de estudio, es un comercializador más local para los municipios de Cali, Palmira y Jamundí, en cambio los otros competidores a demás de comercializar de forma local en estos municipios, también son proveedores y comercializadores nacionales e internacionales. La matriz los radares también muestra oportunidades o áreas de mejora para empresa en temas como la tecnología (TIC), la empresa debe idear estrategias que le permita incorporar las tecnologías actuales que fortalezcan la empresa especialmente con su presencia digital, la pandemia trajo nuevas formas de comercializar y la sociedad se adaptó al concepto de la virtualidad, donde pude existir una oportunidad, en este caso Alfa tiene una página web muy fuerte, con servicios virtuales de exposición que pueden ser un ejemplo; en los demás factores que tiene un desempeño regular en general pero no está por debajo de las otras empresas por tanto sus estrategias organizacionales es estudio indica que sus esfuerzos debe ser en temas de selección de personal, cobertura de mercado y posicionamiento de marca.

- En relación con el objetivo de realizar el análisis interno de la empresa e identificar fortalezas y debilidades, el análisis arrojó que sus mayores fortalezas están en los temas administrativos y financieros donde se destaca la dirección y liderazgo de sus dueños, la buena planeación en metas comerciales lineales anuales, buen control dual del efectivo, las constantes visitas de auditoria, la buena rentabilidad de la inversión y el patrimonio además del buen manejo del inventario, pero también se encontraron debilidades como dependencia de la auxiliar contable, aumento en la CXC otros que no se especifican, alto apalancamiento operativo y bajo apalancamiento financiero, ausencia de un área exclusiva de mercadeo y ventas, por lo que no hay en la empresa una base de datos de clientes, no existe una clasificación de clientes más rentables, no hay segmentación ni estudio de mercado, así pues el plan de acción se enfoca en esto último.

- En relación con el objetivo de formular el direccionamiento estratégico: misión, visión, objetivos y estrategias el análisis arroja que la empresa debe fortalecer en todas sus salas de ventas el direccionamiento estratégico de manera visible para que todos los empleados puedan ver y repasar en cualquier momento para donde quiere ir la organización, mostrando una visión renovada ambiciosa que involucra a todos los actores relacionados con la organización como los clientes, proveedores, equipo humano y sus propietarios, también mostrando la actualidad de la empresa mediante la declaración de su misión para formular los objetivos globales que buscan el mediano y largo plazo enfocar la organización en un crecimiento constante que genere valor en el tiempo. Gracias a herramientas como la matriz de Ansoff y BCG se idearon estrategias importantes que ayudan a priorizar el accionar de la empresa, así pues se puede decir que los principales esfuerzos deben estar puestos en realizar la penetración de mercados actuales, posteriormente el desarrollo de nuevos mercados, para pasar a el desarrollo de nuevos productos para comercializar, una vez alcanzados estos objetivos se podría pensar finalmente en hacer una diversificación que no está contemplada en este trabajo por el momento; por otro lado en cuanto a la matriz BCG se encontró que la empresa tiene unos productos estrellas que debe cuidar como lo son el servicio de asesoría y el comercio de cerámica, vacas lecheras para impulsar como los pegantes por su rentabilidad e impulsar sus dos interrogantes como lo son los accesorios y decorados para que lleguen a los más altos, junto con los otros productos estrellas, además de continuar con el trabajo de eliminar eficientemente los productos mascotas como el caso de las cerámicas discontinuadas.

- En relación con el objetivo formular el plan de acción y de mejoramiento con indicadores de gestión el análisis muestra que la empresa tiene un gran potencial para aprovechar con fortalezas y oportunidades descubiertas a lo largo del trabajo, como se ha explicado esta empresa no es productos debido a que solo comercializa productos, partiendo de esta realidad se pretende

fortalecer el área comercial, planteando objetivos que ayudan a la empresa a tener un esquemas más robusto con información actualizada y coherente a la actualidad y visualizando el futuro, por lo que se busca que el grupo empresarial pueda tener una base de datos de cliente, tener un estudio de mercado, identificar los clientes más rentables, establecer los segmentos del mercado, también tener su propio plan de marketing, nuevo modelo de ventas con un nuevo ejecutivo comercial que pueda ejecutar estos planes con su propio presupuesto, metas, y finalmente tener un control de las ventas individuales de cada comercial de la empresa y que con el esquema actual las metas grupales no permiten mostrar cual es el aporte que cada vendedor hace en el cumplimiento de la meta, para ello se plantearon los objetivos, actividades relacionadas, cronograma, presupuestos, responsables, políticas, modelos de control y seguimiento y por ultimo los indicadores que permiten medir los resultado y desviaciones a fin de hacer ajustes en los casos donde se necesario.

10.2 Recomendaciones

Gracias a la investigación y el análisis de los diferentes esquemas realizados en este trabajo se puede hacer las siguientes recomendaciones, que se aconseja seguir, especialmente para realizar el seguimiento del plan acción de tal manera que se puedan identificar desviaciones y se replanteen los ajustes pertinentes.

- Divulgar a toda la organización el direccionamiento estratégico, cerciorarse que este interiorizado por todos los funcionarios del grupo y tenerlo a la vista en cada uno de los sitios de trabajo.
- Hacer periódicamente estudios del entorno, en especial con relación al político en temas que estimulen o afecten la realización de proyectos de construcción en el departamento del Valle del Cauca y los mercados donde la empresa tiene presencia.

- Realizar de manera constante investigación del sector, competidores actuales y en especial los nuevos competidores que ingresan al mercado con diferentes estrategias de venta basadas en plataformas digitales o aplicaciones.
- Buscar constantemente nuevos proveedores nacionales e internacionales, para mantener un portafolio amplio, fresco para los clientes y en especial que permita tener un buen margen de utilidad en el comercio.
- Atender los hallazgos, recomendaciones y estrategias de la matriz DOFA, de Ansoff y MPC y de BCG, para el enriquecimiento del estado actual de la empresa y la mejora continua.
- Seguir el plan de acción y mejoramiento, en los plazos recomendados de acuerdo a las actividades establecidas, pero siempre con una mente abierta y critica a fin de buscar una mejor manera de hacer las cosas para realizar ajustes cuando sea necesario.
- Perseverar en la incursión de nuevos mercados y la penetración de los actuales, a fin que se pueda iniciar una nueva atapa de desarrollo de productos nuevos para comercializar.
- Fortalecer el departamento especializado en mercadeo y ventas que permita lograr los objetivos propuestos, incorporar nuevos modelos de ventas y nuevos cargos comerciales, que ejecuten planes de marketing a segmentos especializados.
- Procurar una delegación de algunas funciones que actualmente están en cabeza de los dueños de la empresa y que se puedan asignar a personas idóneas.
- Evitar la concentración de poder o dependencia de personal de confianza en cualquier cargo de la empresa.

11 BIBLIOGRAFÍA

Valora Analitik. (14 de 02 de 2022). *La app Tul nació para cambiar el negocio de ferreterías*. Obtenido de Valora Analitik: <https://www.valoraanalitik.com/2022/02/14/app-tul-cambiar-negocio-ferreterias-cuatro-paises/>

Aguilera, A. (2010). Direccionamiento estratégico y crecimiento empresarial: algunas reflexiones en torno a su relación. *Pensamiento y Gestion*(28), 84-106.

Alcaldia de Bogota. (s.f.). *Ficha sectorial, asistencia tecnica tradicional y de transferencia tecnologica. Informacion del sector*. Recuperado el 25 de Mayo de 2018, de <http://www.ambientebogota.gov.co/documents/24732/3987450/Fabricaci%C3%B3n+de+pinturas.pdf>

Alcaldia de Cali. (16 de Diciembre de 2014). *Demografía de Cali*. Recuperado el 20 de Mayo de 2018, de http://www.cali.gov.co/informatica/publicaciones/106107/demografia_de_cali/

Alcaldia de Santiago de Cali. (10 de Mayo de 2016). *Plan de Desarrollo para una Cali Emprendedora y Pujante*. Recuperado el 25 de Mayo de 2018, de http://www.cali.gov.co/planeacion/publicaciones/114871/plan_de_desarrollo_para_una_cali_emprendedora_y_pujante/

Alfa. (30 de 05 de 2022). *Alfa*. Obtenido de Alfa: <https://www.alfa.com.co/>

Alonso, L. E., & Rodriguez, C. F. (2013). LOS DISCURSOS DEL MANGEMENT UNA PERSPECTIVA CRITICA. *Universidad Autonoma de Madrid*, 57.

Andi. (06 de 2017). *Comité del Sector Cerámico*. Obtenido de Andi: <http://www.andi.com.co/Uploads/LaIndustriaCeramicaDeColombia.pdf>

Andi. (2020). *Efectos del COVID-19 en la cadena de suministro*. Andi.

Andi. (25 de 03 de 2022a). *PDF La Industria Cerámica*. Obtenido de Andi: <http://www.andi.com.co/Home/Camara/5-comite-ceramico>

- Andi. (25 de 03 de 2022b). *El Comité Cerámico*. Obtenido de Andi: <http://www.andi.com.co/Home/Camara/5-comite-ceramico>
- Ansoff, I. (1997). *La Dirección Estratégica en la Práctica Empresarial*. Adisson – Wesley.
- Arango Serna, M. D., Branch, J. W., Castro, B. L., & Burgos, D. (2019). Un modelo conceptual de transformacion digital Openenergy y el caso de la Universidad Nacional de Colombia. *Education in the Knowledge Society*, 19(4), 95-107. Obtenido de <https://doi.org/10.14201/eks201819495107>
- Arias, M. (12 de Mayo de 2021). *Línea de tiempo del paro nacional en Colombia*. Obtenido de <https://www.publimetro.co/co/noticias/2021/05/12/linea-de-tiempo-del-paro-nacional-en-colombia.html>
- Bancolombia. (25 de 02 de 2022). *La logística global (aún) en estrés*. Obtenido de Bancolombia: <https://www.bancolombia.com/wps/portal/empresas/capital-inteligente/actualidad-economica-sectorial/logistica-global-aun-en-estres-2022>
- Becerra, L. L. (20 de 09 de 2017). *10 amenazas legislativas y políticas para el comercio*. Obtenido de Asuntos Legales: <https://www.asuntoslegales.com.co/actualidad/estas-son-las-10-amenazas-legislativas-y-politicas-para-el-comercio-en-el-pais-2549956>
- Bernal, C. (2010). *Metodologia de la investigacion*. Bogota: Prentice Hall.
- Betancourt G., B. (2014). *Entorno Orgtanizacional*. Cali: Universidad del Valle.
- Betancourt Guerrero, B. (2014). *Análisis Sectorial y Competitividad*. Bogota: Ecoe Ediciones.
- Betancourt, B. (2005). *Analísís Sectorial y Competitividad*. Cali: Universidad del Valle.
- Betancourt, B. (2013). *Direccionamiento estratégico de organizaciones deportivas*. Santiago de Cali: Escuela Nacional del Deporte.
- Betancourt, B. (2013). *Direccionamiento estratégico de organizaciones deportivas*. Santiago de Cali: Escuela Nacional del Deporte.

- Betancourt, B. (2020). *MI Modelo de Negocio Cartilla 1*. Cali: Martha Lucía Lozano Marín.
- Boston Consulting Group. (09 de 05 de 2022). BCG. Recuperado el 09 de 05 de 2022, de <https://www.bcg.com/about/overview/our-history>
- Cardenas, A., & Tolosa, M. (2009). *La responsabilidad social empresarial en Colombia: Una perspectiva historica a partir del ambito mundial*. Chia: Universidad de la Sabana.
- Castellanos Galeano, J. F., Loaiza, M. H., & Cuesta Iglesias, C. A. (2016). Importancia de las TIC para la competitividad de las Pymes en Colombia. *Universidad Pontificia Bolivariana-PUENTE Revista Científica*, 93-99. Obtenido de <https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/7242/Importancia%20de%20las%20TIC%20para%20la%20competitividad.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Castellanos, C., & Corzo, J. (2013). *Formulación del direccionamiento estratégico para la firma constructora ingeniería y construcciones de Colombia – Ingcocol S.A.S*. Bucaramanga: Universidad Industrial de Santander.
- Cepal. (2020). *América Latina y el Caribe ante la pandemia del COVID-19. Efectos económicos y sociales*. Cepal.
- Ceramica San Lorenzo. (30 de 05 de 2022). *Ceramica San Lorenzo*. Obtenido de Ceramica San Lorenzo: <https://sanlorenzo.com.co/>
- Contreras, N. (12 de 03 de 2019). *Social selling: La guía de ventas en redes sociales*. Recuperado el 18 de 02 de 2022, de [blog.hootsuite: https://blog.hootsuite.com/es/social-selling-venta-en-redes-sociales/](https://blog.hootsuite.com/es/social-selling-venta-en-redes-sociales/)
- Corona. (30 de 05 de 2022). *Corona*. Obtenido de Corona: <https://corona.co/>
- Dane. (2005). Censo Nacional de Población y Vivienda 2005. Obtenido de <http://www.dane.gov.co/>

- Dane. (25 de Mayo de 2018). *Indicadores economicos*. Recuperado el 25 de Mayo de 2018, de <https://www.dane.gov.co/index.php/indicadores-economicos>
- Dane. (25 de Mayo de 2018). *Reloj de poblacion*. Recuperado el 25 de Mayo de 2018, de <http://www.dane.gov.co/reloj/>
- Dane. (14 de 03 de 2018a). *Censo Nacional ¿Cuántos somos?* Recuperado el 14 de 03 de 2022, de Dane: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/censo-nacional-de-poblacion-y-vivenda-2018/cuantos-somos>
- Dane. (27 de 12 de 2019). *TIC indicadpres basicos historicos*. Obtenido de Dane: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/tecnologia-e-innovacion/tecnologias-de-la-informacion-y-las-comunicaciones-tic/indicadores-basicos-de-tic-en-empresas/indicadores-basicos-de-tic-en-empresas-historicos>
- Dane. (14 de 02 de 2020). *PIB boletín técnico 2019*. Obtenido de Dane: https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_IVtrim19_produccion_y_gasto.pdf
- Dane. (15 de 02 de 2021a). *PIB boletín técnico 2020*. Obtenido de Dane: https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_IVtrim20_produccion_y_gasto.pdf
- Dane. (21 de 09 de 2021b). *Conteo de Unidades Económicas 2021 Presentación de resultados*. Obtenido de Dane: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/comercio-interno/censo-economico-de-colombia/conteo-de-unidades-economicas-2021#resultados>
- Dane. (10 de 03 de 2022a). *IPC información técnica*. Obtenido de Dane: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/precios-y-costos/indice-de-precios-al-consumidor-ipc/ipc-historico>

- Dane. (15 de 02 de 2022b). *PIB boletín técnico 2021*. Obtenido de Dane: https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_IVtrim21_produccion_y_gasto.pdf
- Dane. (25 de 02 de 2022d). *Cartera Hipotecaria de Vivienda (CHV) boletín técnico 2021*. Obtenido de Dane: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/construccion/cartera-hipotecaria-de-vivienda>
- Dane. (14 de 03 de 2022f). *Censo de edificaciones (CEED) boletín técnico 2021*. Obtenido de Dane: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/construccion/censo-de-edificaciones>
- Dane. (15 de 02 de 2022h). *PIB Comunicado de prensa 2021*. Obtenido de Dane: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-nacionales-trimestrales/historicos-producto-interno-bruto-pib>
- Dane. (28 de 02 de 2022i). *Empleo y desempleo Enero*. Obtenido de Dane: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-y-desempleo#empleo-y-desempleo>
- Dane. (03 de 18 de 2022j). *Importaciones boletín técnico a enero 2022*. Obtenido de Dane: https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/importaciones/bol_impo_ene22.pdf
- Dane. (15 de 03 de 2022k). *Pulso Empresarial comunicado de prensa*, Ronda no.22. Recuperado el 29 de 03 de 2022, de Dane: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/comercio-interno/encuesta-pulso-empresarial>
- David, F. (2008). *Conceptos de administración estratégica*. Mexico: Pearson Educacion.
- Diario El Tiempo. (18 de 02 de 2022). *Pandemia también fue la oportunidad para el emprendimiento en el país*. Obtenido de Diario El Tiempo:

<https://www.eltiempo.com/tecnosfera/novedades-tecnologia/pandemia-fue-oportunidad-para-el-emprendimiento-en-el-pais-652522>

Díaz, J. (2017). *Propuesta del plan de direccionamiento estratégico para la empresa Grúas Mono Díaz & Servicios S.A.S.* Santiago de Cali: Universidad Autónoma de Occidente.

Díaz, M. A. (1992). Un análisis del entorno internacional. (E. Complutense, Ed.) *Cuadernos de Estudios Empresariales*, 207 - 2015.

Dornbush, R., Fischer, S., & Startz, R. (2011). *Macroeconomía* (9 ed.). Mexico D.F.: en español McGrawHill.

El Espectador. (10 de Mayo de 2021). *Las cifras para entender el estallido social en Cali*. Obtenido de El espectador: <https://www.elespectador.com/economia/las-cifras-para-entender-el-estallido-social-en-cali/>

El País. (8 de Marzo de 2021). *Paro nacional: ¿por qué Cali fue el epicentro del estallido social?* Obtenido de El País: <https://www.elpais.com.co/cali/paro-nacional-por-que-cali-fue-el-epicentro-del-estallido-social.html>

Estrada, Hilda; et al. (2016). *Direccionamiento estrategico y aprendizaje*. Barranquilla / Cucuta: Universidad Simón Bolívar.

Fontán, A. (25 de 03 de 2012). <https://sites.google.com/site/fotansalazaryarias/>. Recuperado el 18 de 02 de 2022, de <https://sites.google.com/site/fotansalazaryarias/>: <https://sites.google.com/site/fotansalazaryarias/nuestras-busquedas/influencias-de-las-tic-en-el-ambito-empresarial>

Galindo, A. (24 de 02 de 2022). *Cómo afecta la guerra entre Rusia y Ucrania a Colombia*. Obtenido de ASColombia.com: https://colombia.as.com/colombia/2022/02/24/actualidad/1645732643_066646.html

- Gomez Casablanca, L. H. (2011). Pioneros de la responsabilidad social empresarial en Colombia. *Revista Civilizar*, 123-132.
- Hernandez, R., Fernandez, C., & Babtista, M. d. (2010). *Metodologia de la investigacion*. Mexico: Mc Graw Hill.
- IEP. (2014). *Los proyectos y la gerencia de proyectos*. Madrid: Instituto Europeo de Posgrado.
- Invest in Bogotá. (23 de 06 de 2021). *Un sector diverso con múltiples oportunidades de negocio*. Obtenido de Investinbogotá.org: <https://es.investinbogota.org/sectores-de-inversion/materiales-de-construccion>
- Kotler, p., & Armstrong, G. (2007). *Marketing versión para Latinoamérica*. Maxico: Pearson Prentice Hall.
- La Republica. (05 de 03 de 2022a). *La destrucción del tejido empresarial*. Obtenido de La Republica: <https://www.larepublica.co/opinion/editorial/la-destruccion-del-tejido-empresarial-3316176>
- La Republica. (03 de 03 de 2022b). *Así puede afectar el bolsillo de los hogares colombianos el alza del precio del crudo*. Obtenido de La Republica: <https://www.larepublica.co/economia/los-altos-precios-del-petroleo-podrian-afectar-el-bolsillo-de-los-hogares-colombianos-3314890>
- Lopera, J. D., Ramirez, C. A., Zuluaga, M. U., & Ortiz, J. (2010). *El método analítico*. Medelllin: Centro de Investigaciones Sociales y Humanas (CISH), Universidad de Antioquia.
- Manso Coronado, F. J. (2003). *Diccionario enciclopédico de estrategia empresarial*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Marsh. (09 de 03 de 2020). *Mapa de Riesgo Político 2020*. Obtenido de Marsh: <https://www.marsh.com/co/services/political-risk/insights/political-risk-map-2020.html#:~:text=Las%20empresas%20pueden%20estar%20expuestas,anfitriones%20y%20la%20violencia%20pol%C3%ADtica>.

Mendez, C. (2009). *Metodología. diseño y desarrollo del proceso de investigacion con enfasis en ciencias empresariales*. Mexico: Editorial Limusa.

MinCit. (2012). *Plan de desarrollo turistico del Valle del Cauca 2012-2015*. Cali: Fondo de Promocion Turistica Colombia.

MinSalud. (13 de Abril de 2020). Obtenido de https://www.minsalud.gov.co/salud/publica/PET/Paginas/Covid-19_copia.aspx

Minsalud. (Marzo de 2020). *ABECÉ Nuevo coronavirus Covid 19 de China*. Obtenido de La Organización Mundial de Salud informó la ocurrencia de casos de Infección Respiratoria

Minsalud. (28 de 02 de 2022a). *Municipios de Colombia Segun su Afectación por COVID-19*. Recuperado el 03 de 03 de 2022, de Minsalud: <https://minsalud.maps.arcgis.com/apps/dashboards/e18894fa4dd546d094e8267179562413>

Minsalud. (02 de 03 de 2022b). *Reportes y Tableros de Control Covid-19*. Recuperado el 03 de 03 de 2022, de Minsalud: <https://covid19.minsalud.gov.co/>

Minsalud. (28 de 02 de 2022c). *Vacunación contra COVID-19*. Recuperado el 03 de 03 de 2022, de Minsalud: <https://www.minsalud.gov.co/salud/publica/Vacunacion/Paginas/Vacunacion-covid-19.aspx>

Minsalud. (28 de 02 de 2022d). *Ocupación y disponibilidad de camas por tipo de servicio*. Recuperado el 03 de 03 de 2022, de Minsalud: <https://minsalud.maps.arcgis.com/apps/dashboards/c0d2569e9c0e4a17ab21db6b0e3a181c>

Mintzberg, H., & Brian Quinn, J. (1999). *EL proceso estrategico. Conceptos, contextos y casos*. Mexico: Prentice Hall Hispanoamericana.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1999). *Safari a La Estrategia*. Buenos Aires: Granica.

- Minvivienda. (24 de 02 de 2022b). *Tercera convocatoria del programa Casa Digna Vida Digna*. Obtenido de Minvivienda: <https://www.minvivienda.gov.co/sala-de-prensa/ministerio-de-vivienda-abre-tercera-convocatoria-del-programa-casa-digna-vida-digna-para-beneficiar-otras-4000-familias>
- Minvivienda. (08 de 03 de 2022a). *Programas y subcidios de vivienda*. Obtenido de Minvivienda: <https://minvivienda.gov.co/viceministerio-de-vivienda>
- Omaña, E. (2016). *Creación del plan estratégico para la empresa construcciones interventorías y suministros de Santander S.A.S*. Bucaramanga: Universidad Industrial de Santander.
- Ortiz de Mendivil, E. (2013). *Análisis del Entorno y Prospectiva*. Instituto Mediterráneo de Publicaciones.
- Pérez, M. (1990). *Guía práctica de planeación estratégica*. Cali: Universidad del Valle.
- Portafolio. (01 de 03 de 2022a). *Colombia Productiva*. Obtenido de portafolio: <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/vamos-a-acompanar-a-mas-de-2-000-empresas-colombia-productiva-562413>
- Portafolio. (08 de 03 de 2022b). *El valor agregado del sector construcción creció 6,2%*. Obtenido de Portafolio: <https://www.portafolio.co/economia/finanzas/el-valor-agregado-del-sector-construccion-crecio-6-2-562689>
- Portafolio. (07 de 04 de 2022c). *La tasa de desempleo en Colombia fue del 12,9 % en febrero*. Obtenido de Portafolio: <https://www.portafolio.co/economia/empleo/tasa-de-desempleo-en-colombia-para-febrero-del-2022-12-9-563563>
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
- Revista Semana. (2020). *Estas son las medidas para impulsar el sector de la construcción*. Obtenido de <https://www.semana.com/economia/articulo/como-se-reactivara-el-sector-de-la-construccion-en-colombia/288880/>

- Saavedra Martinez, L. (24 de 02 de 2022). *¿En qué afectaría a Colombia el conflicto entre Rusia y Ucrania?* Obtenido de Caracolradio.com: https://caracol.com.co/radio/2022/02/16/internacional/1645034456_322219.html
- Salazar Corrales, A. M., Paucar Coque, L. M., & Borja Brazales, Y. P. (2017). El marketing digital y su influencia en la administración empresarial. *Revista Científica Dominio de las Ciencias*, 3(4), 1161-1171. Obtenido de <http://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/index>
- Sanchez de Roldan, K. (1998). *Entorno Organizacional*. (F. d. administración, Ed.) Cali: Universidad del Valle.
- Secretaria de Turismo de Cali. (13 de Agosto de 2017). *Así se construye la política pública de turismo en Cali*. Recuperado el 20 de Noviembre de 2017, de <http://www.cali.gov.co/turismo/publicaciones/133840/asi-se-construye-la-politica-publica-de-turismo-en-cali/>
- Semana. (06 de 06 de 2020). *Medidas para impulsar el sector de la construcción*. Obtenido de Semana: <https://www.semana.com/economia/articulo/como-se-reactivara-el-sector-de-la-construccion-en-colombia/288880/>
- SENA Y CAMACOL. (2015). *Proyecto de investigación del sector de la construcción de edificaciones en Colombia*. Obtenido de Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA): <https://repositorio.sena.edu.co/handle/11404/2532>
- SSPM. (2016). *Análisis de Situación Integrado de Salud (ASIS) del municipio de Cali*. Cali. Obtenido de file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/ASIS%20CALI%202016-Dic30-V1_docx.pdf
- Steiner, G. (1983). *Planeacion estrategica. Lo que todo director debe saber*. Mexico: Editorial Continental.
- Superintendencia de Industria y Comercio. (2018). *Balance económico de Cali y el Valle del Cauca en 2017*. Santiago de Cali: Superintendencia de Industria y Comercio y Cámara de Comercio de Cali.

ticnegocios.camaravalencia.com. (05 de 04 de 2022). *La transformación digital en la industria cerámica*. Obtenido de Tecnología para todos: <https://ticnegocios.camaravalencia.com/servicios/tendencias/la-transformacion-digital-en-la-industria-ceramica/>

Touzet, M., & Salinas, E. (2014). *Plan estratégico 2010 – 2012 Colcerámica – Compañía Colombiana De Cerámica S. A*. Lima-Peru: Uiversidad del Pacifico Escuela de Postgrado.

Valora Analitik. (10 de 02 de 2022). *Reformas tributaria y pensional para Colombia*. Obtenido de Valora Analitik: <https://www.valoraanalitik.com/2022/02/10/ocde-reforma-tributaria-reforma-pensional-colombia/>

Zarzalejos, J. A. (2016). Ciudadania digital. *UNO*, 24, 11-13. Obtenido de <https://www.revista-uno.com/wp-content/uploads/2014/04/UNO24.pdf>

Zuluaga, D., & Caipa, G. (2009). *Plan de direccionamiento estratégico para la empresa Benjamín Sánchez & Cia S.A*. Bogota: Universidad de la Salle.

12 ANEXOS

Anexo: A Cuadre de Caja Diario

[illegible]

Anexo: B Auditoria de Salas

SALA DE VENTA:		
FECHA:	BASE \$	ARQUEO DE CAJA:
FACTURAS #		
AUDITORIA SALAS		
CALIFICACION DE 1 A 5 (DONDE DE 1 A 2.9 ES MALO, DE 3.0 HA 3.6 ES REGULAR, 3.7 A 4.5 BUENO Y 5 EXCELENTE		
DESCRIPCION		PUNTAJE
APERTURA SALA	PERSIANAS ARRIBA A LAS 8:00 AM , PUNTUALIDAD DE TODOS	
PRESENTACION EMPLEADOS	UNIFORME COMPLETAMENTE LIMPIO, Y BUENA HIGIENE CORPORAL	
INVENTARIOS	FALTANTES, CARIÑITO, MERCANCIA TROCADA , ROTURA	
ASEO BODEGA	MERCANCIA BIEN ENSUNCHADA, LIMPIA , ROTULADA, BIEN ARRUMADA, MANEJO DE LOTES, UNA SOLA REFERENCIA.	
ASEO GENERAL	BAÑOS, COCINA, OFICINA,SALA, AMBIENTES IMPECABLES, MANEJO DE BASURAS, PAREDES LIMPIAS, CERO TELARAÑAS ETC.	
ADMINISTRATIVO	MANEJO DE DOCUMENTOS,ARCHIVO, PRESENTACION DE CUADRES, MANEJO DE SALDOS PENDIENTES, CUSTODIA DE LOS DOCUMENTOS DE LA EMPRESA ETC.	
FINANCIERO	ARQUEO DE CAJA Y BASE SIEMPRE AL DIA.	
SGSST	PAUSAS ACTIVAS-MANEJO CARGAS-MERCANCIA,MANEJO DEL SITIO DE ROTURA. ENZUNCHADA-PREVENION- SGSST- ETC	
PUNTAJE DE AUDITORIA		
CONTEO DE PRODUCTOS		
PRODUCTO	FISICO	SISTEMA
1		
2		
3		
4		
5		
TAREAS		
1*		
2*		
3*		
4*		
5*		
6*		
7*		
8*		
9*		
10*		
11*		
OBSERVACIONES:		
FIRMA DE QUIEN REALIZO LA AUDITORIA:		
FIRMA RESPONSABLE DE SALA:		

Anexo: C Examen

GRUPO EMPRESARIAL CERAMICAS SAN MIGUEL SAS

Examen para Jefe de Sala

NOMBRE: _____ FECHA: _____

1. Que debo hacer cuando inicia un nuevo día de labores, frente a mi equipo.
2. Como jefe de sala, un colaborador llega tarde, Que manejo le daría a la situación.
3. Que manejo le daría a un colaborador que en reiteradas oportunidades llega tarde a laborar.
4. Con los documentos entregados, realizar el cuadre de caja.
5. Describa el procedimiento para realizar una devolución, que se debe tener en cuenta.
6. Cual es el procedimiento completo desde que un cliente ingresa, hasta que se genera la venta.
7. que argumentos de venta le doy a el cliente para que nos compre el pegante.
8. Si un producto es brasilero que recomendaciones le debo dar al cliente.
9. Si un cliente viene a comprar y no tiene todo el efectivo, que se debe hacer.
10. Si necesitamos vender un producto que está en otra sala, que debo hacer.
11. Totalice el peso de la siguiente mercancía y como seria la rotulación de cada producto: 150 metros de porcelanato beige plano, 36 bultos de pegante san miguel, 13 fraguas san miguel beige.
12. Si un cliente necesita 250 metros de pared Macerata wengué, cuanto pegante y fragua necesitaría.... que argumento le doy al cliente.
13. Que manejo le debo dar a un maestro que este solicitando comisión por la compra.
14. ¿Si alguien viene buscando un piso para un local, cual le recomiendo y por qué?
15. Si un cliente por afán no desea esperar la factura o el documento de compra...que haría.
16. Si me quedo sin sistema para facturar ...que procedimiento debo seguir.
17. Que estrategias implementaría en el punto de venta para: A) para que haya un buen ambiente de trabajo B) Para la optimización de insumos C) para bajar gastos D) Para subir las ventas y cumplimiento del presupuesto.
18. Qué medidas tomaría para que su inventario siempre este ajustado.
19. En cuanto a seguridad en el punto de venta, que medidas implementaría.
20. Según lo percibido en el punto de venta que debe hacer un jefe de sala.
21. Que piensa de los procedimientos y normas establecidas por la empresa.

Anexo: D Visita Domiciliaria



Cerámicas San Miguel Cali
"Variedad, belleza y estilo"

VISITA DOMICILIARIA

FECHA:*	DD*	MM*	AAAA*	CIUDAD*
---------	-----	-----	-------	---------

¶

I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

1. Nombres y Apellidos:*	*		
2. Fecha de Nacimiento:*	Ciudad:*	3. → # Identificación*	4. → Afiliación a Salud:*
5. Dirección:*	Barrio:*	Teléfono fijo:*	Móvil:*

¶

II. ASPECTOS FAMILIARES

1. → Composición familiar (Padres, hermanos y otros que vivan en el mismo hogar)*

Nombres y Apellidos*	Edad*	Parentesco con el jefe del hogar*	Género*	Nivel Educativo*	Estado Civil*	Ocupación*	Ingresos Mensuales*

¶

III. ASPECTO SOCIOECONÓMICO (Registre y marque con una X)*

1. Tipo de Vivienda*	2. La vivienda en que reside actualmente*	3. Condiciones de la vivienda*
Casa*	Propia*	Excelentes*
Apartamento*	Organización y limpieza*	Buenas*
Otro*	Aspecto Interno*	Regulares*
¿Cuál?*	Aspecto externo*	Deficientes*
	Extracto:*	Observaciones:*
	Ingresos mensuales del núcleo familiar*	
	Si está en Arriendo:*	
	¿Cuánto el pago mensual?*	
	Otro*	
	¿Cuál?*	
4. → Material de la Construcción*		
Ladrillo*	Tierra*	Ladrillo o Bloque a la vista*
Bloque*	Tableta*	Estucadas y pintadas*

En cumplimiento a la Ley 1581 de 2012 sobre "Protección de Datos Personales" y su decreto reglamentario 1377 de 2013, así como también a las políticas que en tal sentido ha implementado la Universidad Santo Tomás - Seccional Tunja, se advierte que la información consignada en el presente documento, será utilizada únicamente para los fines académicos y administrativos propios de la prestación del servicio educativo, guardando de esta manera autorización para su registro de acuerdo a las normas vigentes todas los datos aquí consignados, salvo que usted manifieste lo contrario de manera directa, o por escrito a la Oficina Jurídica de la Universidad o al correo electrónico: habeeadatos@ustatunja.edu.co. ¶



VISITA DOMICILIARIA

Adobe	☐	Madera	☐	Pañetadas y pintadas	☐
Madera	☐	Vinilo	☐	Otro	☐
Cartón	☐	Baldosa	☐	¿Cuál?	
Tela Asfáltica	☐	Otro	☐		
Prefabricado	☐	¿Cuál?			
Otro	☐				
¿Cuál?	☐				

7. Distribución Espacial de la Vivienda									
Nº de Cocinas	☐	Nº de Baños	☐	Nº de Cuartos	☐	Nº de patios	☐	Nº de comedores	☐
Nº de habitaciones	☐	Sala	☐	SI	NO	ESTUDIO	☐	SI	NO
		Garaje	☐	SI	NO				

8. Tipo de combustible que se usa para cocinar									
Gas Natural	☐	Gas propano	☐	Electricidad	☐	Otros	☐	¿Cuál?	☐

9. Formas del servicio de Agua											
Acueducto	☐	Alcantarillado	☐	Estanque	☐	Tanque propio	☐	Otro	☐	¿Cuál?	☐

10. Servicios de la vivienda									
Luz	☐	Agua	☐	Teléfono fijo	☐	Internet	☐	Televisión por cable	☐
Teléfono celular	☐	Prepago	☐	Postpago	☐	Plan de datos	☐		

11. Medio de transporte											
Posee vehículo	☐	SI	NO	MOTO	☐	Bicicleta	☐	Otro	☐	¿Cuántos?	☐
Modelo	☐				Año	☐					
Medio de transporte que utiliza	☐	Público	☐	Privado	☐	Otro	☐	¿Cuál?	☐		

ESPACIO EXCLUSIVO PARA CONCEPTO DE EMPRESA	
1. Familiar	☐
2. Social	☐
3. Residencial	☐
4. Económico	☐

FIRMA Y CEDULA DEL PROFESIONAL QUE REALIZA LA VISITA	☐
--	--------------------------

En cumplimiento a la Ley 1581 de 2012 sobre "Protección de Datos Personales" y su decreto reglamentario 1377 de 2013, así como también a las políticas que en tal sentido ha implementado la Universidad Santo Tomás Seccional Tunja, se advierte que la información consignada en el presente documento, será utilizada únicamente para los fines académicos y administrativos propios de la prestación del servicio educativo, quedando de esta manera autorizada para manejar de acuerdo a las normas todas los datos aquí consignados, salvo que usted manifieste lo contrario de manera directa, expresa e inequívoca y por escrito a la Oficina Jurídica de la Universidad o al correo electrónico: habeeaddata@ustatunja.edu.co.

Anexo: E Insumos

CERAMICAS SAN MIGUEL			
INSUMOS			
UDM	DESCRIPCIÓN	INVENTARIO	PEDIDO
INSUMOS DE ASEO Y CAFETERIA			
LIBRA	CAFEX500G		
5 LIBRAS	AZUCARX1250G		
PAQ	VASOS PARA AGUA- paquete x50 vasos		
PAQ	VASOS PARA CAFÉ - paquete x50 vasos		
UND	FILTROS PARA CAFÉ		
UND	ESCOBAS ZULIA		
UND	TRAPEADOR GRANDE		
UND	LIMPIONES		
GALON	AMBIENTADOR GALON		
UND	JABON AZUL		
UND	ESPONJAS LAVA LOZA		
UND	JABON LAVALOZA		
UND	BOLSA BASURA GRANDE DE 65X90		
UND	BOLSA BASURA GRANDE INDUSTRIAL		
PAQ	BOLSA DE FABX500		
UND	PAPEL HIGIENICO UNIDAD		
UND	LIMPIONES		
GALON	LIMPIDO		
PAPELERIA			
CAJA	HOJAS TAMAÑO CARTA EN FORMA CONTINUA 9 1/2X11-3 PARTES-DISPAPLES - IMPRESIÓN FACTURAS		
CAJA	LAPICERO KILOMETRICO UNIDAD		
UND	RECIBOS DE CAJA MENOR		
CAJA	GANCHOS PARA GRAPADORA		
CAJA	GANCHOS PARA LEGAJADORA		
UND	MARCADOR PELIKAN NEGRO PUNTA GRUESA		
UND	MARCADOR PELIKAN ROJO PUNTA GRUESA		
UND	LAPIZ		
UND	CARTULINA AMARILLA PARA ARCHIVO		
UND	CARTULINA FOSFORECENTE PARA PUBLICIDAD		
PAQ	BANDAS DE CAUCHO EN KILO BANDAFLEX		
UND	CINTA IMPRESORA LX350 FACTURACIÓN		
UND	ROLLO 57X30 TERMICO DISPAPLES BAUCHER)		
SEGURIDAD Y VARIOS			
UND	TAPABOCAS		
PAR	GUANTES DE CARNASA		
UND	GAFAS DE PROTECCION		
UND	CINTA ANDINA X200 MTS		
UND	CINTA STRECH		
UND	ZUNCHO CALIBRE 4 X1000MT		
PAQ	GRAPAS BLANCAS PAQUETE		
UND	COTIZADORES		
UND	TARGETAS PRESENTACIÓN SALAS		
UND	FORMATOS CUADRES DE CAJA		
UND	FORMATOS SOLICITUD DE INSUMOS		
UND	FORMATOS PLANILLA DE INCENTIVOS		
UND	TALONARIO DE REMISION		
UND	CUENTAS DE COBRO		
UND	GEL ANTIBACTERIAL		
UND	JABON LIQUIDO		
UND	ALCOHOL		
ELABORO:			
APROBO:			
NOTA: SE DEBE HACER INVENTARIO FISICO DE LOS INSUMOS QUE TIENEN			

Anexo: F Formato Entrevista

NOMBRE _____ FECHA: _____ BARRIO: _____ SISBEN _____

TELEFONO FIJO: _____ EDAD: _____ COMO SE ENTERO DE LA VACANTE: _____

1) COMO ESTA CONFORMADO SU GRUPO FAMILIAR? _____
 A QUE ACTIVIDAD SE DEDICAN: _____
 PERSONAS QUE DEPENDEN DE LISTED: _____ COMO CONSIDERAS A TU FAMILIA: _____
 HIJOS QUIEN LOS CUIDA: _____

2) QUE ES LO QUE MAS LE MOLESTA: _____

3) QUE LE APASIONA: _____

4) SUS DOS PRINCIPALES VIRTUDES: _____

5) QUE PIENSAS DE LOS VALORES, Y CUALES SON LOS MAS IMPORTANTES PARA LISTED: _____
 CASA PROPIA O ALQUILADA: _____ SUFRE DE ALGUNA ENFERMEDAD: _____
 ACCIDENTE: _____ ANTECEDENTES PENALES: _____

6) EXPERIENCIA ACADEMICA Y SUS LOGROS? _____

7) TRES ULTIMOS PUESTOS DE TRABAJO, TIEMPO DE SERVICIO, MOTIVO DEL RETIRO O TÉRMINO DEL CONTRATO, RELACION CON LOS DIRECTIVOS, LOGROS OBTENIDOS, HORARIO, SUELDO ETC. (ESTA TRABAJANDO ACTUALMENTE)

1ER PUESTO _____	TIEMPO: _____	FUNCIONES _____
SUELDO _____	HORARIO _____	TELEFONO FIJO: _____ M-RETIRO _____
2DO PUESTO _____	TIEMPO: _____	FUNCIONES _____
SUELDO _____	HORARIO _____	TELEFONO FIJO: _____ M-RETIRO _____
3ER PUESTO _____	TIEMPO: _____	FUNCIONES _____
SUELDO _____	HORARIO _____	TELEFONO FIJO: _____ M-RETIRO _____

8) AL ENVIAR SU HOJA DE VIDA A CERAMICAS SAN MIGUEL QUE PROTOTIPO DE PUESTO BUSCA Y EN QUE CONDICIONES? _____

9) QUE ESTA DISPUESTA A DARLE A CERAMICAS SAN MIGUEL _____

10) SI YO LE PREGUNTO A SU EX JEFE POR USTED QUE ME DIRIA EL? _____

11) COMO SE CONSIDERA PARA RECIBIR ORDENES: _____

12) QUE PIENSA DE LAS POLITICAS Y LINEAMIENTOS DE UNA EMPRESA: _____

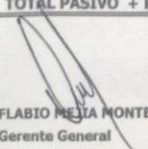
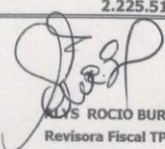
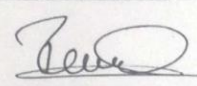
12) ASPIRACION SALARIAL: _____

(RESEÑA EMPRESA, HORARIO L-V -S - D....VISITA DOMICILIARIA....DISPONIBILIDAD:)

FUNCIONES: transporte de materiales, ventas, facturación, bodega, aseo y demás funciones asignadas por el jefe inmediato.

OBSERVACIONES: _____

Anexo: G Estados financieros 2018 – 2021

GRUPO EMPRESARIAL CERAMICAS SAN MIGUEL SAS			
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA			
DICIEMBRE 31 DE 2021 VS DICIEMBRE 31 2020			
ACTIVOS	AÑO 2021	AÑO 2020	VARIACION
ACTIVO CORRIENTE			
EFFECTIVO Y EQUIVALENTE DE EFFECTIVO			
Caja General	20.250.000	12.622.434	7.627.566
Banco cuenta Corriente	759.060.313	521.772.566	237.287.747
TOTAL DISPONIBLE	779.310.313	534.395.000	244.915.313
DEUDORES Y OTRAS CUENTAS POR COBRAR			
Otras Cuentas por cobrar	111.229.000	-	111.229.000
Cuentas Por Cobrar Socios	-	30.000.000	(30.000.000)
TOTAL DEUDORES	111.229.000	30.000.000	81.229.000
INVENTARIOS			
Inventarios de Mercancias	715.574.068	537.322.000	178.252.068
TOTAL INVENTARIOS	715.574.068	537.322.000	178.252.068
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO			
Equipo de transporte	103.980.001	177.724.463	(73.744.462)
Maquinaria y Equipo	142.331.801	143.664.209	(1.332.408)
Equipos de Procesamiento de da	35.116.479	35.116.479	-
DEPRECIACION ACUMULADA	(22.029.151)	(10.773.151)	(11.256.000)
TOTAL PROPIEDAD PLANTA Y EQU	259.399.130	345.732.000	(86.332.870)
OTROS ACTIVOS			
LEASIG	360.000.000	-	360.000.000
TOTAL ACTIVOS	2.225.512.511	1.447.449.000	778.063.511
PASIVOS			
PASIVO CORRIENTE			
Obligaciones Financieras	11.614.106	141.999.970	(130.385.864)
Leasing	280.669.295	-	280.669.295
Proveedores	686.051.116	598.862.757	87.188.359
Accionistas	-	5.000.000	(5.000.000)
Costos Y gastos por pagar	850.000	850.000	-
Retencion en laFuente	17.198.000	6.835.841	10.362.159
Aportes a Seguridad Social	7.626.876	6.197.300	1.429.576
Pasivos laborales	58.965.682	36.422.465	22.543.217
Impuestos por pagar	32.569.000	60.835.725	(28.266.725)
Otros Pasivos	16.240.000	6.667.942	9.572.058
TOTAL PASIVOS CORRIENTES	1.111.784.075	863.672.000	248.112.075
TOTAL PASIVOS	1.111.784.075	863.672.000	248.112.075
PATRIMONIO			
CAPITAL			
Capital Social	100.000.000	100.000.000	-
EXCEDENTES DEL EJERCICIO			
Utilidades Ejercicio Anterior	483.777.000	293.327.000	190.450.000
Utilidad Presente Ejercicio	529.951.436	190.450.000	339.501.436
TOTAL PATRIMONIO	1.113.728.436	583.777.000	529.951.436
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	2.225.512.511	1.447.449.000	778.063.511
  			
FLAVIO MEJIA MONTEMIRANDA	RELYS ROCIO BURGOS	HECTOR RICARDO ANDRADE	
Gerente General	Revisora Fiscal TP 151508-T	Contador TP 52798-t	

GRUPO EMPRESARIAL CERAMICAS SAN MIGUEL SA
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA
DICIEMBRE 31 DE 2020 VS DICIEMBRE 31 2019

ACTIVOS	AÑO 2020	AÑO 2019	VARIACION
ACTIVO CORRIENTE			
EFFECTIVO Y EQUIVALENTE DE EFFECTIVO			
Caja General	12.622.434	84.381.604	(71.759.170)
Banco cuenta Corriente	521.772.566	342.644.304	179.128.262
TOTAL DISPONIBLE	534.395.000	427.025.908	107.369.092
DEUDORES Y OTRAS CUENTAS POR COBRAR			
Otras Cuentas por cobrar	-	44.901.861	(44.901.861)
Cuentas Por Cobrar Socios	30.000.000		
TOTAL DEUDORES	30.000.000	44.901.861	(14.901.861)
INVENTARIOS			
Inventarios de Mercancias	537.322.000	813.904.217	(276.582.217)
TOTAL INVENTARIOS	537.322.000	813.904.217	(276.582.217)
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES			
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO			
Equipo de transporte	177.724.463	73.130.000	104.594.463
Maquinaria y Equipo	143.664.209	104.303.751	39.360.458
Equipos de Procesamiento de da	35.116.479	33.766.479	1.350.000
DEPRECIACION ACUMULADA	(10.773.151)	-	
TOTAL PROPIEDAD PLANTA Y EQU	345.732.000	211.200.230	134.531.770
TOTAL ACTIVOS	1.447.449.000	1.497.032.216	(49.583.216)
PASIVOS			
PASIVO CORRIENTE			
Obligaciones Financieras	141.999.970	51.283.349	90.716.621
Proveedores	598.862.757	723.374.611	(124.511.854)
Accionistas	5.000.000	20.478.277	(15.478.277)
Costos Y gastos por pagar	850.000	700.000	150.000
Retencion en laFuente	6.835.841	13.022.792	(6.186.951)
Aportes a Seguridad Social	6.197.300	4.935.600	1.261.700
Pasivos laborales	36.422.465	24.715.145	11.707.320
Impuestos por pagar	60.835.725	36.458.591	
Otros Pasivos	6.667.942	6.667.942	-
TOTAL PASIVOS CORRIENTES	863.672.000	881.636.307	(17.964.307)
TOTAL PASIVOS	863.672.000	881.636.307	(17.964.307)
PATRIMONIO			
CAPITAL			
Capital Social	100.000.000	100.000.000	-
EXCEDENTES DEL EJERCICIO			
Utilidades Ejercicio Anterior	293.327.000	283.702.804	9.624.196
Utilidad Presente Ejercicio	190.450.000	231.693.105	(41.243.105)
TOTAL PATRIMONIO	583.777.000	615.395.909	(31.618.909)
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	1.447.449.000	1.497.032.216	(49.583.216)

FLABIO MEJIA MONTEMIRANDA
Gerente General

ALYS ROCIO BURGOS
Revisora Fiscal TP 151508-T

HECTOR RICARDO ANDRADE
Revisora Fiscal TP 151508-T

GRUPO EMPRESARIAL CERAMICAS SAN MIGUEL
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA
A DICIEMBRE 31 DE 2019

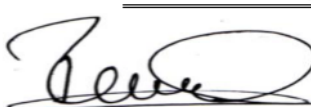
ACTIVOS	
ACTIVO CORRIENTE	
EFFECTIVO Y EQUIVALENTE DE EFFECTIVO	
Caja General	35.452.000
Banco cuenta Corriente	342.644.304
TOTAL DISPONIBLE	378.096.304
DEUDORES Y OTRAS CUENTAS POR COBRAR	
Otras Cuentas por cobrar	18.569.000
TOTAL DEUDORES	18.569.000
INVENTARIOS	
Inventarios de Mercancias	707.803.027
TOTAL INVENTARIOS	707.803.027
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	
Equipo de transporte	73.130.000
Maquinaria y Equipo	65.450.000
Equipos de Procesamiento de da	18.560.000
DEPRECIACION ACUMULADA	-
TOTAL PROPIEDAD PLANTA Y EQU	157.140.000
TOTAL ACTIVOS	1.261.608.331
PASIVOS	
PASIVO CORRIENTE	
Obligaciones Financieras	62.405.000
Proveedores	723.404.768
Costos Y gastos por pagar	700.000
Pasivos laborales	27.850.000
Impuestos por pagar	34.176.000
Otros Pasivos	82.982.392
TOTAL PASIVOS CORRIENTES	931.518.160
TOTAL PASIVOS	931.518.160
PATRIMONIO	
CAPITAL	
Capital Social	100.000.000
EXCEDENTES DEL EJERCICIO	
Utilidades Ejercicio Anterior	84.809.569
Utilidad Presente Ejercicio	145.280.602
TOTAL PATRIMONIO	330.090.171
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	1.261.608.331

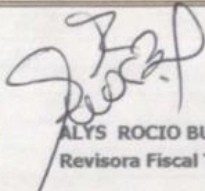
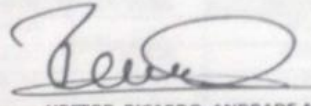
FLABIO MEJIA MONTEMIRANDA
Gerente General

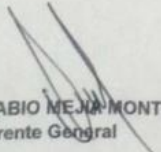


RICARDO ANDRADE ARTEAGA
Contador Publico
T.P. 52798 -T

ALYS ROCIO BURGOS
Revisora Fiscal TP 151508-T

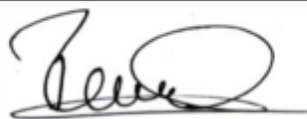
GRUPO EMPRESARIAL CERAMICAS SAN MIGUEL CALI SAS		
NIT. 901,143.411-6		
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA		
A DICIEMBRE 31 DE 2.018		
ACTIVOS		
ACTIVO CORRIENTE	REVELACION	
EFFECTIVO Y EQUIVALENTE DE EFFECTIVO		
Caja General	1	54.927.099
Bancos	2	53.905.790
		-
TOTAL DISPONIBLE		108.832.889
DEUDORES COMERCIALES Y OTRAS CUENTAS POR CO		
Cientes Nacionales		8.569.800
TOTAL DEUDORES		8.569.800
INVENTARIOS	4	
Inventarios de Mercancias		574.292.400
TOTAL INVENTARIOS		574.292.400
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES		691.695.089
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	5	
Vehiculos		73.130.000
Equipo de oficina		13.472.110
Maquinaria y Equipo de excibicion		79.967.472
Equipos de Procesamiento de da		33.312.697
TOTAL PROPIEDAD PLANTA Y EQU		199.882.279
OTROS ACTIVOS		8.552.032
TOTAL ACTIVOS		900.129.400
PASIVOS		
PASIVOS CORRIENTES		
CUENTAS COMERCIALES Y OTRAS CUENTAS PC	6	
Proveedores nacionales,		481.531.058
Obligaciones Financieras		62.450.000
Costos Y gastos por pagar		2.700.000
Aportes Seguridad Social		3.756.000
Pasivos laborales		26.866.564
Impuestos por pagar		29.190.378
TOTAL PASIVOS CORRIENTES		606.494.000
TOTAL PASIVOS		606.494.000
PATRIMONIO		
CAPITAL		
Capital Accionario		100.000.000
Aportes Sociales		108.825.831
EXCEDENTES DEL EJERCICIO		
Utilidad Presente Ejercicio		84.809.569
TOTAL PATRIMONIO		293.635.400
		-
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO		900.129.400
FLABIO MEJIA MONTEMIRANDA CC. 79,963,474 Gerente  HECTOR RICARDO ANDRADE Contador TP 52798-t		

GRUPO EMPRESARIAL CERAMICAS SAN MIGUEL		
ESTADO DE RESULTADOS		
ENERO 11 A DICIEMBRE 31 2021 COMPRADOS CON ENERO 1 A DICIEMBRE 31 2020		
	ENERO -DICIEMBRE 2021	% de parti
VENTAS TOTALES	8.510.973.158	
NO OPERACIONALES	-	
APROVECHAMIENTOS	22.560.000	
INGRESOS	8.533.533.158	100,0%
GASTOS DE PERSONAL	176.513.550	2,0%
HONORARIOS	10.984.508	0,1%
IMPUESTOS	1.859.350	0,0%
ARRENDAMIENTOS	303.509.370	3,5%
SEGUROS	12.298.622	0,1%
SERVICIOS	74.830.471	0,9%
GASTOS LEGALES	1.950.450	0,0%
MANTENIMIENTO Y REPARACI	106.460.375	1,2%
DEPRECIACIONES	2.928.279	0,0%
AMORTIZACIONES	2.503.000	0,0%
DIVERSOS	31.509.263	0,4%
TOTAL GASTOS ADMINISTRACION	725.347.238	8,3%
OPERACIONALES DE VENTA	-	
GASTOS DE PERSONAL	411.264.300	4,7%
IMPUESTOS	30.249.000	0,3%
SERVICIOS	211.376.976	2,4%
MANTENIMIENTO Y REPARACI	896.361	0,0%
DIVERSOS	8.257.591	0,1%
TOTAL GASTOS VENTAS	662.044.228	7,6%
NO OPERACIONALES	-	
FINANCIEROS	103.633.663	1,2%
GASTOS EXTRAORDINARIOS	14.337.129	0,2%
GASTOS DIVERSOS	908.526	0,0%
TOTAL GASTOS NO OPERACIONALES	118.879.318	1,4%
IMPUESTOS DE RENTA Y COMP	-	
TOTAL GASTOS	1.506.270.784	17,3%
COSTOS DE VENTAS	6.497.310.937	74,7%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	529.951.436	6,1%
  		
FLABIO MEJIA MONTEMIRANDA	ALYS ROCIO BURGOS	HECTOR RICARDO ANDRADE A
GERENTE GENERAL	Revisora Fiscal TP 151508-T	CONTADOR PUBLICO TP 52798-T

GRUPO EMPRESARIAL CERAMICAS SAN MIGUEL SAS		
ESTADO DE RESULTADOS INTEGRAL		
ENERO 1 A DICIEMBRE 31 2020		
ENERO A DICIEMBRE 2020		
INGRESOS POR VENTAS	6.017.719.000	
VENTAS NETAS	6.017.719.000	
INGRESOS NO OPERACIONALES	-	
TOTAL INGRESOS	6.017.719.000	
COSTO DE VENTAS		
Compras de mercancías	4.726.165.000	
Total Costo de Ventas	4.726.165.000	
Utilidad Bruta en Ventas	1.291.554.000	
GASTOS ADMON Y VENTAS		
Salarios y Prestaciones sociales	449.175.275	
Honorarios	9.700.000	
Arrendamientos	216.863.125	
Impuestos	12.569.000	
Seguros	11.331.306	
Gastos Legales	3.680.977	
Servicios Temporales	18.466.522	
Servicios Publicos	48.399.449	
Sistematización y Programas	11.740.260	
Mantenimiento y Adecuaciones	37.108.263	
Transporte y mantenimiento	191.306.971	
Depreciaciones -amortizaciones	13.903.151	
Publicidad	1.882.000	
Gastos Diversos	33.834.701	
TOTAL GASTOS	1.059.961.000	
UTILIDAD OPERATIVA	231.593.000	
GASTOS FINANCIEROS		
Gastos Bancarios -Comisiones	22.883.525	
Intereses Financieros	2.784.624	
Gravamen a los Movim. Financier.	14.465.851	
Impuestos asumidos pérdidas conting	1.009.000	
TOTAL GASTOS FINANCIEROS	41.143.000	
Utilidad Antes De Impuestos	190.450.000	
UTILIDAD NETA	190.450.000	
		
LABIO MEJIA MONTEMIRANDA	ALYS ROCIO BURGOS	HECTOR RICARDO ANDRADE
Gerente General	Revisora Fiscal TP 151508-T	Revisora Fiscal TP 151508-T

GRUPO EMPRESARIAL CERAMICAS SAN MIGUEL
ESTADO DE RESULTADOS ENERO 1 A DICIEMBRE 31 2,019

	AÑO 2019
Ventas comerciales	
Ingresos No Operacionales	4.550.350.563
VENTAS NETAS	4.550.350.563
INGRESOS NO OPERACIONALES	20.569.400
TOTAL INGRESOS	4.570.919.963
COSTO DE VENTAS	
Compras de mercancías	3.411.997.026
Total Costo de Ventas	3.411.997.026
Utilidad Bruta en Ventas	1.158.922.937
GASTOS ADMON Y VENTAS	
Salarios y Prestaciones sociales	366.835.079
Honorarios	9.200.000
Arrendamientos	216.449.056
Impuestos	681.800
Seguros	8.917.931
Gastos Legales	1.686.938
Servicios Temporales	22.772.299
Servicios Públicos	39.719.608
Sistematización y Programas	2.275.000
Mantenimiento y Adecuaciones	25.039.014
Asociaciones y afiliaciones	2.042.273
Transportes peajes y parqueado	238.407.305
Publicidad	2.476.000
Gastos de Representación	2.456.900
Gastos Diversos	35.314.459
TOTAL GASTOS	974.273.662
UTILIDAD OPERATIVA	184.649.275
GASTOS FINANCIEROS	
Gastos Bancarios	20.963.266
Intereses Financieros	5.065.676
Gravamen a los Movim. Financier.	13.339.731
TOTAL GASTOS FINANCIEROS	39.368.673
Utilidad Antes De Impuestos	145.280.602
UTILIDAD NETA	145.280.602

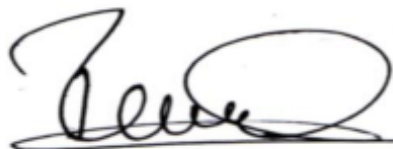


FLABIO MEJIA MONTEMIRANDA
Gerente General

HECTOR RICARDO ANDRADE
Contador Tp 52798-T

ALIX ROCIO BURGOS
Revisoria Fiscal TP 151508-T

GRUPO EMPRESARIAL CERAMICAS SAN MIGUEL CALI SAS	
NIT. 901,143.411-6	
ESTADO DE RESULTADOS ENERO 1 A DICIEMBRE 31 DE 2018	
INGRESOS COMERCIALES	3.725.556.000
Devoluciones en Ventas	(7.747.000)
Ingresos Financieros	29.322.000
INGRESOS NETOS	3.747.131.000
COSTO DE VENTAS	
Costo de Ventas mercancías	2.917.459.000
Total Costo de Ventas	2.917.459.000
GANANCIA BRUTA	829.672.000
GASTOS ADMON Y VENTAS	
Salarios y Prestaciones sociales	258.949.756
Honorarios	8.800.000
Arrendamientos	195.440.112
Impuestos	1.256.000
Seguros	4.774.508
Servicios Públicos	60.024.495
Gastos Legales	3.359.058
Mantenimiento y Adecuaciones	37.788.044
Transportes peajes y parqueade	75.856.900
Publicidad	8.560.000
Gastos Diversos	50.843.900
TOTAL GASTOS ADMON Y VENTAS	705.652.773
GANANCIA OPERATIVA	124.019.227
COSTOS FINANCIEROS	
Gastos Bancarios	9.013.563
Comisiones	17.339.895
Gravamen a los Movim. Financier.	12.856.200
TOTAL COSTOS FINANCIEROS	39.209.658
GANANCIA ANTES DE IMPUESTO	84.809.569
GANANCIA NETA	84.809.569



HECTOR RICARDO ANDRADE

FLABIO MEJIA MONTEMIRANDA
CC. 79,963,474
Gerente

HECTOR RICARDO ANDRADE
Contador Tp 52798-T