

**APLICACIÓN DE DIFERENTES MODELOS DE COMPETITIVIDAD PARA
HIPERCENTRO CORONA ENFOCADO EN EL SECTOR DE LA REMODELACIÓN
EN LA CIUDAD DE PEREIRA**

INVESTIGADORES PRINCIPALES:

PAOLA ANDREA ECHEVERRI GUTIÉRREZ

JESÚS DAVID VALENCIA SALAZAR

INVESTIGADORES AUXILIARES:

LAURA DANIELA MARÍN MONEDERO

LAURA YURANY VEGA CAÑOLA

UNIVERSIDAD LIBRE SECCIONAL PEREIRA

FACULTAD DE INGENIERÍA

INGENIERÍA COMERCIAL

PEREIRA

2019

CONTENIDO

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	9
1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	9
1.2 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	15
2. JUSTIFICACIÓN	17
3. OBJETIVOS	19
3.1 OBJETIVO GENERAL	19
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	19
4. MARCO DE REFERENCIA	20
4.1 MARCO TEÓRICO	20
4.1.1 Las cinco fuerzas de Michael Porter:	20
4.1.2 Cadena de valor:	22
4.1.3 Modelo de competitividad	24
4.2 Posicionamiento estratégico y evaluación de acciones (PEEA)	25
4.3 MARCO CONCEPTUAL	26
4.3.1 Competitividad	27
4.3.2 Organización	27
4.3.3 Concentración	27
4.3.4 Industria	27
4.3.5 Impacto	28
4.3.6 Insumo	28
4.4 MARCO ESPACIAL Y TEMPORAL	28
4.4.1 Objetivo	29
4.4.2 Misión	29
4.4.3 Visión	29
4.5 MARCO LEGAL Y NORMATIVO	32

5. ASPECTOS METODOLÓGICOS	33
5.1 TIPO DE ESTUDIO	33
5.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	33
5.3 FUENTES Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	34
6. APLICACIÓN DEL MODELO DE COMPETITIVIDAD PARA EL SECTOR DE LA REMODELACIÓN EN LA CIUDAD DE PEREIRA.....	35
6.1 5 FUERZAS DE MICHAEL PORTER	35
6.2 CADENA DE VALOR DE HIPERCENTRO CORONA.....	46
6.3 POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO - REVISIÓN ESTRATÉGICA GLOBAL - POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE ACCIONES (PEEA)	61
6.4 MODELO DE COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL DE MANUEL HUMBERTO JIMENEZ APLICADO A HIPERCENTRO CORONA EN LA CIUDAD DE PEREIRA	70
7. CONCLUSIONES	108
8. RECOMENDACIONES	111
9. REFERENCIAS.....	113

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Indicadores para medir los beneficios de la cadena de valor.....	23
Tabla 2. Factores y criterios definidos para medir el modelo.....	24
Tabla 3. Normas implementadas por Hipecentro Corona.....	32
Tabla 4. Matriz DOFA.....	55
Tabla 5. Elementos que generan valor y reducen costos.	60
Tabla 6. Análisis de ambiente interno posición estratégica y evaluación de acciones	62
Tabla 7. Análisis de ambiente interno posición estratégica y evaluación de acciones	63
Tabla 8. Análisis de ambiente interno posición estratégica y evaluación de acciones	64
Tabla 9. Análisis de ambiente externo posición estratégica y evaluación de acciones	65
Tabla 10. Mapa de posición estratégica y evaluación de acciones.	67
Tabla 11. Factor Gestión Comercial, criterios y puntajes definidos del modelo de competitividad.	71
Tabla 12. Gestión financiera, criterios y puntajes definidos del modelo de competitividad.	72
Tabla 13. Gestión producción, criterios y puntajes definidos del modelo de competitividad.	73
Tabla 14. Factor Ciencia y Tecnología, criterios y puntajes definidos del modelo de competitividad.....	74
Tabla 15. Factor Internacionalización, criterios y puntajes definidos del modelo de competitividad.....	75
Tabla 16. Gestión Gerencial, criterios y puntajes definidos del modelo de competitividad.	76
Tabla 17. Factor y criterios Gestión Comercial evaluado Hipercentro Corona.....	78
Tabla 18. Factor y criterios Gestión Financiera evaluado Hipercentro Corona	79
Tabla 19. Factor y criterios Gestión Producción evaluado Hipercentro Corona	80
Tabla 20. Factor y criterios Ciencia y Tecnología evaluado Hipercentro Corona.....	81
Tabla 21. Factor y criterios Internacionalización evaluado Hipercentro Corona	82
Tabla 22. Factor y criterios Gestión Gerencial evaluado Hipercentro Corona.....	83
Tabla 23. Factor y criterios Gestión Comercial evaluado Cerámica Italia	85
Tabla 24. Factor y criterios Gestión Financiera evaluado Cerámica Italia.....	86
Tabla 25. Factor y criterios Gestión Producción evaluado Cerámica Italia	87
Tabla 26. Factor y criterios Ciencia y Tecnología evaluado Cerámica Italia	88
Tabla 27. Factor y criterios Internacionalización evaluado Cerámica Italia	89
Tabla 28. Factor y criterios Gestión Gerencial evaluado Cerámica Italia	90
Tabla 29. Factor y criterios Gestión Comercial evaluado Ceramigres	92
Tabla 30. Factor y criterios Gestión Financiera evaluado Ceramigres	93
Tabla 31. Factor y criterios Gestión Producción evaluado Ceramigres.....	94

Tabla 32. Factor y criterios Ciencia y Tecnología evaluado Ceramigres	95
Tabla 33. Factor y criterios Internacionalización evaluado Ceramigres.....	96
Tabla 34. Factor y criterios Gestión Gerencial evaluado Ceramigres	97
Tabla 35. Puntajes de competitividad de (Hipercentro Corona, Cerámica Italia y Ceramigres)	107

LISTA DE GRÁFICAS

Gráfica 1. Posición competitiva de la empresa Hipercentro Corona. -----	66
Gráfica 2. Matriz de posición estratégica y evaluación de acciones (PEEA). -----	68
Gráfica 3. Factor Gestión Comercial y sus criterios distribución -----	99
Gráfica 4. Factor Ciencia y Tecnología y sus criterios -----	100
Gráfica 5. Factor Internacionalización y sus criterios-----	101
Gráfica 6. Factor Gestión Gerencial y sus criterios -----	102
Gráfica 7. Factor Gestión Financiera y sus criterios -----	103
Gráfica 8. Factor Gestión Producción y sus criterios -----	104
Gráfica 9. Puntajes de competitividad de todos los factores (Hipercentro Corona, Cerámica Italia y Ceramigres)-----	107

LISTA DE DIAGRAMAS

Diagrama 1. 5 fuerzas de Porter-----	21
Diagrama 2. Cadena de valor-----	23
Diagrama 3. Organigrama empresarial-----	30
Diagrama 4. Organigrama operacional-----	31

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Cadena de valor de Hipercentro Corona -----54

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

La presente investigación se enfoca en la aplicación del modelo de competitividad para el sector de la remodelación, por lo cual es muy importante analizar diferentes antecedentes para identificar en qué estado se encuentra, obteniendo información de estudios ya realizados a nivel local, nacional e internacional pudiendo así profundizar más en el tema.

En primer lugar, se buscó de manera general los antecedentes que aprecia el tema para la implementación del modelo, se analizó la afinidad entre las investigaciones, teniendo en cuenta el objetivo general, los específicos, la metodología, conclusiones y sus recomendaciones, para poder así llegar a una conclusión generalizada sobre las investigaciones realizadas

La primera investigación estudiada a nivel nacional se titula: Planteamiento de la estrategia de negocio CRM (*Customer Relationship Management*) para el canal constructor de Corona:

El objetivo general de esta investigación fue diseñar una estrategia de negocios para el equipo comercial del canal constructor Corona que permita conocer y administrar mejor a sus clientes y hacer seguimiento a la gestión comercial, construyendo relaciones productivas y beneficiosas entre la compañía, sus clientes y sus asociados, para tal fin se plantearon tres objetivos específicos, el primero fue identificar las oportunidades alcanzadas en el Salesforce, de manera cualitativa y cuantitativa, para ser implementadas en el CRM, el segundo se refirió a realizar un diagnóstico de la situación actual de las funciones operativas que intervienen en el desarrollo comercial

del cliente interno para ser mejorados a través de la herramienta; y el tercero fue Establecer un plan de implementación que permitiera orientar las estrategias a través del CRM con el fin de asegurar y facilitar la información que funciona como base de consulta para el equipo comercial (Gonzales, 2014).

El presente trabajo de grado se desarrolló en diferentes fases, metodología documental, cualitativa, cuantitativa y exploratoria, con el fin de ampliar la temática y conceptualización de las herramientas de gestión como es el CRM, lo que permitió profundizar y analizar las variables que inciden en la implementación de la estrategia para el Canal Constructor.

Llegando así a las siguientes conclusiones:

Con base en los resultados obtenidos se descubrió que la implementación anterior CRM no cumplía con las expectativas que los usuarios querían encontrar según sus necesidades, por lo que esperan desarrollar una nueva herramienta, que se ajuste a los lineamientos establecidos por la compañía integrando diferentes aplicaciones que permitan dar respuestas ágiles y eficientes a los socios comerciales y clientes finales. (Gonzales, 2014).

En la misma labor de investigación y consulta a nivel nacional se encontró el trabajo de grado titulado: Plan de negocios de la empresa Sumicol S.A., filial de la organización Corona para el montaje de una planta de producción de pegantes cerámico en la ciudad de Bucaramanga, elaborado (Torres, 2013), el cual tuvo como objetivo general se planteó elaborar el plan de negocios para el montaje de una planta de pegantes para cerámica en la ciudad de Bucaramanga, como un proyecto de investigación estratégica para la compañía Sumicol S.A., para este fin se plantearon los siguientes objetivos específicos: El primero fue desarrollar el análisis del macro y micro entorno bajo diferentes metodologías con el fin de elaborar un análisis DOFA para el proyecto, el segundo realizar una investigación de mercados para definir la demanda, las tendencias, la competencia y las expectativas del mercado; y el tercero, desarrollar un plan

operacional para el montaje de la planta de pegantes cerámicos bajo los estudios técnicos sobre los procesos de producción, localización, equipo instalación para el desarrollo del proyecto.

En la ejecución de esta fase se implementó una investigación exploratoria para identificar datos de compras de productos complementarios, por otra parte, en el proceso de desarrollo plan de negocio se efectuó una investigación descriptiva y en la segunda fase se desarrolló una metodología exploratoria bajo un instrumento tipo encuesta.

Con base a la investigación se llegó a la siguiente conclusión;

Se realizó un modelo financiero para la evaluación de la inversión obteniendo resultados positivos en cuanto a la viabilidad de este proyecto, por lo que, complementado con los aspectos legales, ambientales y sociales, el proyecto tiene una valoración atractiva para presentar a la junta de accionistas de la organización corona como un proyecto potencial a desarrollar. (B&O - Optimos (departamento de investigación Corona, 2006).

La siguiente investigación estudiada se encuentra a nivel local y se titula: Beneficios de la implementación de la tecnología de la identificación en los productos de los procesos logísticos almacenes Corona S.A.

Esta investigación tuvo como objetivo general Desarrollar un proceso investigativo exhaustivo, que permitiera evaluar y seleccionar la mejor alternativa como propuesta para la implementación de una tecnología de identificación de productos en almacenes Corona S.A.S, para darle cumplimiento se plantearon los siguientes objetivos, el primero Analizar los procesos logísticos más críticos de la empresa, el segundo Identificar las ventajas y desventajas que implica para almacenes Corona S.A. la incursión de una tecnología de identificación de productos en sus procesos logísticos; y el tercero investigar y comparar alternativas en términos de costo y beneficio la implementación de tecnologías de investigación de productos (Angarita Nova, 2012).

La metodología utilizada en el trabajo de grado fue la investigativa y comparativa, el objetivo es recopilar información que sirva como punto de partida para conocer, evaluar y seleccionar las tecnologías en mención, de igual forma conocer el impacto que esta tendría en la organización.

Dentro de las principales conclusiones se destaca:

Al realizar el diagnóstico inicial de la empresa y los procesos logísticos se encontró que la forma como se ejecutan los mismos en la compañía es de manera manual y no permite la eficiencia operativa, debido a que presentan altos costos y tiempos. (Angarita Nova, 2012)

Siguiendo con la investigación de antecedentes se halla a nivel local el estudio titulado:

La experiencia/ percepción de la experiencia.

El estudio de la organización corona tiene como objetivo general identificar que variables tiene en cuenta un consumidor para elegir un almacén de productos de remodelación, esta investigación determina su evaluación con el formato de los puntos corona de cada ciudad buscando obtener cada uno de los objetivos establecidos, los cuales son; Layout del formato del negocio, productos, servicios y tipo de atención. (B&O - Optimos (departamento de investigación Corona, 2006)

Las metodologías aplicadas en el desarrollo de esta investigación son la descriptiva y cualitativa, ya que en primer lugar agrupa, analiza y formula una hipótesis de la información consultada y en segunda medida examina todos los comportamientos de los clientes.

Con respecto a la anterior información se obtuvo la siguiente conclusión:

Se identifica que los almacenes a los cuales se recurre para la compra de productos para llevar a cabo una remodelación en la ciudad de Pereira son; El Cidral se menciona en primer lugar, de manera espontánea a partir de la tradición y reconocimiento de este y la excelente atención y asesoría que se le reconoce. así mismo el Hipercentro Cerámico, adquiere importancia al momento de elegir un lugar de compra de productos para la remodelación de la vivienda, adicionalmente se mencionan: Cerámica Italia, Ferretería Tama, casa viva (entre compradores estrato alto y no compradores de estrato más bajo) y Mancesa (entre no compradores de estrato más bajo). (B&O - Optimos (departamento de investigación Corona, 2006).

La siguiente investigación se encuentra a nivel internacional titulada “Crecimiento construcción mundial superará al PIB esta década: PWC”

El estudio, llevado a cabo por las firmas de investigación de mercado global construction perspectives y Oxford Economics, prevé que durante la próxima década se invertirán 97,7 billones de dólares en construcción a nivel mundial y el sector se expandirá un 5,2 por ciento en promedio cada año, superando el crecimiento del PIB global (Roumeliotis, 3 Marzo del 2011).

La presente investigación fue desarrollada con las metodologías explicativa y cuantitativa, ya que se basa en los números para investigar, analizar y comprobar información sobre el crecimiento mundial en la construcción.

Lo que les permitió concluir que “En la actualidad, el sector de la construcción representa más del 11 por ciento del PIB mundial y el informe predice que la construcción será un 13,2 por ciento del PIB mundial en el 2020.” (Roumeliotis, 3 Marzo del 2011).

Finalizando la investigación con el análisis de antecedentes hallados se identifica a nivel internacional el siguiente que se encuentra titulado “Estudio de atributos importantes en la satisfacción (ctq’s) para cabinas y Whirlpool.

Este estudio ha sido realizado por la organización corona, buscando como medida principal encontrar estrategias específicas que funcionen como ayuda para establecer cabinas importadas obteniendo una excelente aprobación por parte de los clientes ya que al ser material ajeno a la producción nacional los mismos se encuentran algo reacios con respecto al tema, por esta razón como objetivo principal la compañía ha establecido validar la batería de preguntas con los atributos que proporcionan satisfacción en la compra de cabinas o whirlpools, a su vez obtener el resultado de sus objetivos específicos los cuales fueron; primero realizar la calificación de importancia de cada uno de los atributos definidos y segundo establecer los atributos clave para la satisfacción del consumidor (Views (departamento investigación Corona)).

Lo anterior fue desarrollado mediante la metodología cualitativa la cual fue ejecutada a manera de entrevistas personales utilizando un formulario estructurado con preguntas cerradas, escalas de calificación y ordenamiento de factores, en dónde se incorporan las variables definidas en los objetivos. Este cuestionario fue elaborado en conjunto entre grifería & complementos corona.

De acuerdo con la anterior información se concluyó:

Se identifica un material demasiado interesante que encierra una serie de dudas con respecto al producto, temas de valor monetario, garantía, seguridad y comodidad; ya que al ser traído de china despierta cierta suspicacia entre los posibles consumidores, por esta razón se recomienda establecer fichas técnicas realizadas por las oficinas de china al exportar el material, concretas que determinen con claridad cada uno de los factores que son relevantes para los clientes.

De manera general, se puede considerar que, como resultado preliminar de la investigación, el sector de la remodelación en Colombia no se identificó antecedentes aplicando el modelo de competitividad, no se encontraron investigaciones que permitan comparar esta compañía con otras de su mismo sector con el fin de identificar cual es la ventaja competitiva de Hipercentro Corona y cuales son aquellos aspectos en los cuales debe mejorar con relación a su

competencia. Por lo contrario, la compañía Hipercentro Corona cuenta con investigaciones con diferentes enfoques donde se pudo identificar que esta compañía ha implementado diferentes procesos, métodos o tecnologías que, si bien fueron implementados y aplicados en su época, en la actualidad no se aplican, algo que generó costos y tiempo, cabe mencionar que esto permitirá identificar los aspectos claves que servirán como oportunidades de mejora y así ayudará a la implementación del modelo de competitividad.

1.2 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Hipercentro Corona, el cual tiene 21 tiendas en operación, se enfoca en entregar una solución integral que garantice la satisfacción de las necesidades de remodelación en los hogares colombianos, ofreciendo una mejora a los espacios físicos del hogar tales como el baño y la cocina. En cuanto al tipo de industria, Almacenes Corona S.A.S se encuentra estrechamente relacionado con el macro sector de la construcción, al empezar a conocer superficialmente la estructura de negocio de esta compañía, se muestran algunos de los puntos claves hacia los cuales puede dirigirse el proyecto donde se determinan ciertos factores a estudiar en diferentes áreas que presentan fallas en el rendimiento como en la asesoría comercial y logística, al tener un amplio conjunto de opciones para investigar, se vio la necesidad de implementar un modelo de competitividad que permita aclarar hacia donde se deberían enfocar los objetivos estratégicos de la empresa pudiendo así aumentar las ganancias, clientes satisfechos y la productividad en la compañía.

La organización cuenta con diferentes áreas como lo son; comercial, diseño, caja y logística; dentro de la investigación se identificó diferentes síntomas de los inconvenientes presentados por la empresa, el primero fue el retraso en el proceso logístico, lo cual se genera por la falta de espacio para montacargas y desorden en el proceso de despacho, por lo que se aumenta el número de clientes insatisfechos, el segundo es que aunque existe la garantía de servicio técnico para productos importados no es lo suficiente efectiva, ya que no hay stock de repuestos y estos se deben importar, por lo que se retrasa la garantía con el cliente, lo que conlleva a tener una gran disminución en las ventas por no cumplir con una garantía eficiente, cabe mencionar que para la compañía el 20% de sus productos son importados, el tercero es que en ocasiones los clientes tienen largas esperas para ser atendidos en el área de ventas, esto es causado por falta de asesores polifacéticos, razón por la cual disminuyen los clientes, debido a que buscan otras opciones, el cuarto es que la compañía no cuenta con el servicio de entrega de material hasta la obra, ya que no tiene vehículos para brindar este servicio, lo que genera aumento de clientes reacios a recomendar la empresa por falta de valor agregado.

Teniendo en cuenta la problemática expuesta anteriormente, se hace necesario que la empresa identifique las características del sector en el cual se desarrolla, pueda identificar su cadena de valor y se realice un análisis comparativo con empresas de su mismo sector, de forma tal que esto le permita identificar sus fortalezas y aspectos por mejorar. Por lo tanto, este proyecto plantea la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuál es la ventaja competitiva de Hipercentro Corona con respecto a sus competidores?

2. JUSTIFICACIÓN

La competitividad de una compañía se entiende de diversas formas, inicialmente se trata de vencer a la competencia del sector, utilizando para ello herramientas comerciales y empresariales que permitan adquirir una posición dominante para el negocio en dicho mercado.

Este trabajo estará fundamentado en el estudio de competitividad que tiene el sector de la remodelación en la ciudad de Pereira identificando a su vez factores que hacen competitivo dicho sector y realizando benchmarking, es decir un análisis comparativo de la empresa objeto de estudio con dos de sus principales competidores, para así poder determinar qué ventajas, desventajas y procesos por mejorar se tiene ante la competencia.

Para el desarrollo de este proyecto y lograr el cumplimiento de los objetivos de estudio, se aplicará las 5 fuerzas de Porter, esta matriz con enfoque analítico permite recopilar información muy relevante para conocer el sector en el cual se encuentra la empresa objeto de estudio, según el análisis de estas diferentes fuerzas, es indispensable que la empresa desarrolle una estrategia para superar a su competencia. (Management, 2013).

Posterior a ello se identificará la cadena de valor, modelo teórico que gráfica y permite describir las actividades de una organización para generar valor al cliente final y a la misma empresa, por último se aplicará el modelo de competitividad empresarial de Manuel Humberto Jiménez cuyo modelo radica en medir el nivel de competitividad, de acuerdo a 6

factores, esto se realizará con el fin de determinar los niveles de competitividad de la empresa objeto de estudio con otras empresas del mismo sector.

Este tipo de investigación requiere de técnicas e instrumentos de recolección de datos, para ello se implementará la recolección de información como lo son observación, encuestas y cuestionario estructurado, las cuales se desarrollan con el fin de llevar a cabo una estrategia que le brinde información cuantitativa y descriptiva a la propuesta del proyecto.

Este modelo de competitividad permitirá a la empresa objeto de estudio determinar su posición actual para así seleccionar puntos estratégicos que le permitan mejorar o reestructurar su estado y ser más competente en su sector.

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Aplicar un modelo de competitividad empresarial para Hipercentro Corona.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Caracterizar el sector de los productos de remodelación en la ciudad de Pereira
- Identificar la cadena de valor de la empresa Hipercentro Corona
- Realizar un análisis comparativo de la empresa Hipercentro Corona con respecto a dos de sus principales competidores a través de un modelo de competitividad empresarial.

4. MARCO DE REFERENCIA

4.1 MARCO TEÓRICO

La empresa competitiva es una organización en la cual todos sus componentes están alineados para tener la capacidad de producir y mercadear sus productos, bienes o servicios, en mejores condiciones de precio, calidad y oportunidad que sus rivales. Esto se cumple teniendo claro los planes de acción que se puedan determinar por medio de un modelo de competitividad, de esta manera la investigación se realizara a través de las siguientes teorías; del autor Michael Porter las cinco fuerzas y la cadena de valor, adicional a estas el modelo de competitividad de Manuel Humberto Jiménez.

4.1.1 Las cinco fuerzas de Michael Porter:

Modelo que permite analizar el nivel de competencia de una organización dentro del sector al que pertenece. Éste facilita el desarrollo de estrategias. El modelo de Porter asume que hay cinco fuerzas importantes que determinan el poder competitivo de la organización estas son:

Poder de Negociación de los Clientes: se refiere a la presión que pueden ejercer los consumidores sobre las empresas para conseguir que se ofrecen productos de mayor calidad, mejor servicio al cliente, y precios más bajos.

Poder de negociación de los Proveedores o Vendedores: se refiere a una amenaza impuesta sobre la industria por parte de los proveedores, a causa del poder que estos disponen ya sea por su grado de concentración, por las características de los insumos que proveen, por el impacto de estos insumos en el costo de la industria, etc.

Algunos factores asociados a la segunda fuerza son: Cantidad de proveedores en la industria, poder de decisión en el precio por parte del proveedor y nivel de organización de los proveedores

Amenaza de nuevos competidores entrantes: indica cuán difícil es entrar en un mercado. Hay menos opciones de triunfar si existen barreras de entrada fuertes en la

industria como estrictas regulaciones, conocimientos y tecnologías específicas o alto requerimientos de inversión.

Porter identificó siete barreras de entradas que podrían usarse para crearle a la organización una ventaja competitiva: Economías de escala, Diferenciación del producto, Inversiones de capital, Desventaja en costes independientemente de la escala, Acceso a los canales de distribución y Política gubernamental

Amenaza de productos sustitutos: Las patentes farmacéuticas o tecnológicas muy difíciles de copiar permiten fijar los precios en solitario y suponen normalmente alta rentabilidad. Por otro lado, mercados en los que existen muchos productos iguales o similares, suponen por lo general baja rentabilidad. Podemos citar, los siguientes factores: Propensión del comprador a sustituir, Precios relativos de los productos sustitutos, coste o facilidad del comprador, nivel percibido de diferenciación de producto o servicio, disponibilidad de sustitutos cercanos y suficientes proveedores.

Rivalidad entre los competidores: La rivalidad entre los competidores viene a ser el resultado de las cuatro anteriores. La rivalidad define la rentabilidad de un sector: cuántos menos competidores se encuentren en un sector, normalmente será más rentable económicamente y viceversa.

Porter identificó las siguientes barreras que podrían usarse: Gran número de competidores, costos fijos, falta de diferenciación, competidores diversos (Porter, 2006).



Diagrama 1. 5 fuerzas de Porter

Fuente: (Porter M. , 2006)

4.1.2 Cadena de valor:

La investigación propuesta busca mediante la aplicación de la cadena de valor, encontrar explicaciones a situaciones internas y del entorno que pueda afectar o favorecer la compañía, lo anterior permitirá identificar las actividades estratégicas más relevantes con valor agregado que aplican las empresas, para poder medir que ventajas competitivas tiene la competencia, de acuerdo con los objetivos planteados,

La cadena de valor se divide en dos partes:

1. Actividades primarias: se refieren a la creación física del producto, su venta y el servicio postventa, y pueden también a su vez, diferenciarse en subactividades. El modelo de la cadena de valor distingue cinco actividades primarias:

- Logística interna: comprende operaciones de recepción, almacenamiento y distribución de las materias primas.*
- Operaciones (producción): procesamiento de las materias primas para transformarlas en el producto final.*
- Logística externa: almacenamiento de los productos terminados y distribución del producto al consumidor.*
- Marketing y Ventas: actividades con las cuales se da a conocer el producto.*
- Servicio: de post-venta o mantenimiento, agrupa las actividades destinadas a mantener, realzar el valor del producto, mediante la aplicación de garantías.*

2. Actividades Secundarias: Las actividades primarias están apoyadas o auxiliadas por las también denominadas 'actividades secundarias':

- Infraestructura de la organización: actividades que prestan apoyo a toda la empresa, como la planificación, contabilidad y las finanzas.*
- Dirección de recursos humanos: búsqueda, contratación y motivación del personal.*
- Desarrollo de tecnología, investigación y desarrollo: generadores de costes y valor. (Porter M. , 1999).*



Diagrama 2. Cadena de valor

Fuente: (Porter, 2006)

ELEMENTO	CÓMO MEDIRLO
Incremento de las ventas	* Facturación
	* Reportes de ingresos
	* Nuevos clientes
Incremento de la eficiencia	* Pedidos devueltos a proveedores
	* Volumen de producción o de servicios
	* Tiempo de elaboración de pedidos o atención de servicios
	* Productos con defectos de calidad antes de irse a distribución
	* Tiempo de atención en caja o cobranza
	* Productos devueltos por el cliente
	* Quejas
Mayor lealtad de los clientes	* Felicitaciones por parte del cliente
	* Nuevos clientes por recomendación
	* Volumen de compra de clientes frecuentes
	* Clientes perdidos
	* Clientes recuperados

Tabla 1. Indicadores para medir los beneficios de la cadena de valor

Fuente: (Porter M. , 2006)

4.1.3 Modelo de competitividad

El modelo concibe la competitividad en función de la capacidad de gestión de la gerencia en todos los aspectos del negocio. En el modelo planteado se definen los siguientes factores que determinarán la competitividad (Jiménez, 2006): gestión comercial, gestión financiera, gestión de producción, ciencia y tecnología, internacionalización y gestión gerencial. En esta propuesta, el autor considera que el factor predominante es el gerencial, ya que determina la diferencia entre una y otras empresas.

El modelo de competitividad empresarial propuesto por Jiménez se define por:

Fórmula 1. Competitividad empresarial

$$\text{Competitividad} = G.G. * (G.C + G.F + G.P + C.T + I)$$

Dónde: G.G.= gestión gerencial; G.C.= gestión comercial; G.F.= gestión financiera; G.P.= gestión de producción; C.T.= ciencia y tecnología; e I= internacionalización.

Gestión comercial (G.C)	Tipo de mercado en el que opera. Tipo de cliente. Tipo de producto. Demanda. E-commerce.	Política de precios. Experiencia en el mercado. Canales de comercialización. Publicidad.
Gestión financiera (G.F)	Rentabilidad Valor patrimonial Endeudamiento	Liquidez Fuentes de financiación Sector económico
Gestión producción (GP)	Capacidad instalada Antigüedad de los equipos Nivel educativo de los equipos	Proveedores materias primas Sistemas inventarios Experiencia productiva
Ciencia y tecnología (CT)	Inversión en ITO Patentes	Desarrollo software
Internacionalización (I)	Exportaciones Mercados potenciales	Número de certificados
Gestión general (GG)	Escolaridad empresario Experiencia empresario Tipo de decisor	Conocimiento del negocio Manejo de idiomas

Tabla 2. Factores y criterios definidos para medir el modelo

Fuente: Manuel Humberto Jiménez

De acuerdo a la fórmula planteada es importante tener en cuenta que cada factor tiene una calificación máxima permitida para el modelo así:

GC: 30 puntos

GF: 20 puntos

GP: 20 puntos

CT: 10 puntos

I: 20 puntos

GG Valor entre 0 y 1.

Una vez se haya realizado un análisis de los diferentes factores mencionados anteriormente se podrán interpretar de la siguiente manera.

Resultados

90 – 100: Muy competitiva

80 – 89: Competitiva

70 – 79: Baja competitividad

0 – 69: No competitiva (Ramirez, 2006)

4.2 Posicionamiento estratégico y evaluación de acciones (PEEA)

La siguiente información se da, teniendo en cuenta lo establecido por el modelo estratégico creado por Humberto Serna Gómez.

La planeación estratégica es un proceso mediante el cual una organización define su negocio, la visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla, con base en el análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Supone la participación activa de los actores organizacionales, la obtención permanente de información sobre sus factores claves de éxito, su revisión, monitoria y ajustes periódicos para que se convierta en un estilo de gestión que haga de la organización un ente proactivo y anticipatorio. (Gómez)

Teniendo en cuenta lo anterior se entiende que esta herramienta es utilizada para analizar tanto interna como externamente una compañía, a través de una plataforma en la que se expone al detalle cada función para luego ser evaluada y a su vez analizada, así después de realizada la calificación defina cuáles funciones requieren ser más fortalecidas dentro y fuera de la compañía.

Dado que esta herramienta ayuda a definir la estrategia que la compañía debe implementar de acuerdo a la posición en que se encuentre según la información dada por el programa calificado inicialmente se establece según el modelo algo llamado 4 cuadrantes donde se define la estrategia a seguir agresiva, conservadora, defensiva o comparativa luego de establecida la puntuación.

4.3 MARCO CONCEPTUAL

El marco conceptual permite definir el conjunto de ideas, procedimientos y teorías que pueden establecerse para llevar a cabo la actividad a realizar. Allí se encuentran diferentes palabras clave que son de gran importancia para el conocimiento a profundidad del tema, estas son:

4.3.1 Competitividad

La competitividad es la capacidad que tiene una empresa de obtener rentabilidad en el mercado con relación a sus competidores. “generalmente se basa en una ventaja competitiva, esto es, una cierta habilidad, recursos, tecnología o atributos que hacen superior al que lo posee” (economipedia.com, 2018).

4.3.2 Organización

Una organización es un sistema diseñado para alcanzar ciertas metas y objetivos. Estos sistemas pueden, a su vez, estar conformados por otros subsistemas relacionados que cumplen funciones específicas. En otras palabras, una organización es un grupo formado por personas, tareas y administración, que interactúan en el marco de una estructura sistemática para cumplir con sus objetivos. (Merino., 2008)

4.3.3 Concentración

“Medida del grado en que unas cuantas industrias grandes dominan las ventas, producción o capacidades totales dentro de una industria o mercado”. (Biblioteca Agrícola Nacional de los Estados Unidos, 2013)

4.3.4 Industria

El concepto de industria hace referencia al grupo de operaciones que se desarrollan para obtener, transformar o transportar productos naturales. El término también se aprovecha para nombrar la instalación que se reserva a esta clase de operaciones y al conjunto de las fábricas de un mismo género o de una misma región (como ocurre, por citar algunos ejemplos, con “la industria textil” o al hablar de “industria estadounidense”). (Gardey., 2012)

4.3.5 Impacto

El impacto se refiere a los efectos de intervenciones planteadas sobre la comunidad en general. El impacto puede verse como un cambio en el resultado de un proceso (producto). Este cambio también puede verse en la forma como se realiza el proceso o las prácticas que se utilizan y que dependen, en gran medida, de la persona o personas que las ejecutan. (BONILLA, 2007)

4.3.6 Insumo

Es un concepto económico que permite nombrar a un bien que se emplea en la producción de otros bienes. De acuerdo con el contexto, puede utilizarse como sinónimo de materia prima o factor de producción. Por sus propias características, los insumos suelen perder sus propiedades para transformarse y pasar a formar parte del producto final. Puede decirse que un insumo es aquello que se utiliza en el proceso productivo para la elaboración de un bien. El insumo, por lo tanto, se utiliza en una actividad que tiene como objetivo la obtención de un bien más complejo o diferente, tras haber sido sometido a una serie de técnicas determinadas. (Gardey, 2013)

4.4 MARCO ESPACIAL Y TEMPORAL

Corona es una multinacional dedicada a la manufactura y distribución de materiales de construcción la cual fue fundada el año 1881 en Antioquia Colombia. La familia Echavarría dueños de la compañía con los años han reforzado su conocimiento principal de minerales no metálicos para crecer de una operación de fabricación, a una diversificada multinacional con presencia en más de cincuenta mercados alrededor del mundo incluyendo los Estados Unidos. Corona tiene más de 15.000 empleados y 29 instalaciones de fabricación en Estados Unidos, México, Centro América, Colombia y Brasil. Además, consta de seis unidades de negocio que ofrecen un amplio portafolio en materiales de construcción y remodelación ajustados a sus

necesidades, y un compromiso de innovación permanente, a precios competitivos, con garantía y respaldo.

4.4.1 Objetivo

Corona trabaja para que el cliente los recomiende haciendo realidad sus sueños de remodelación. El propósito central se asemeja en gran medida a lo que se refleja día a día en cada una de las acciones que hacemos hacia el interior y hacia el exterior de la empresa. El propósito es su credo y se convierte en su razón de ser como empresa.

4.4.2 Misión

La misión es brindar una experiencia memorable al consumidor que le simplifique el proceso de transformar sus espacios, a través de una asesoría cálida, personalizada y competente.

4.4.3 Visión

Corona será una multinacional diversificada, enfocada en soluciones y productos para el mejoramiento del hogar y la construcción nueva, especialmente en las Américas, generando valor compartido en términos económicos, sociales y ambientales. (Morales, 2018)

ORGANIGRAMAS:

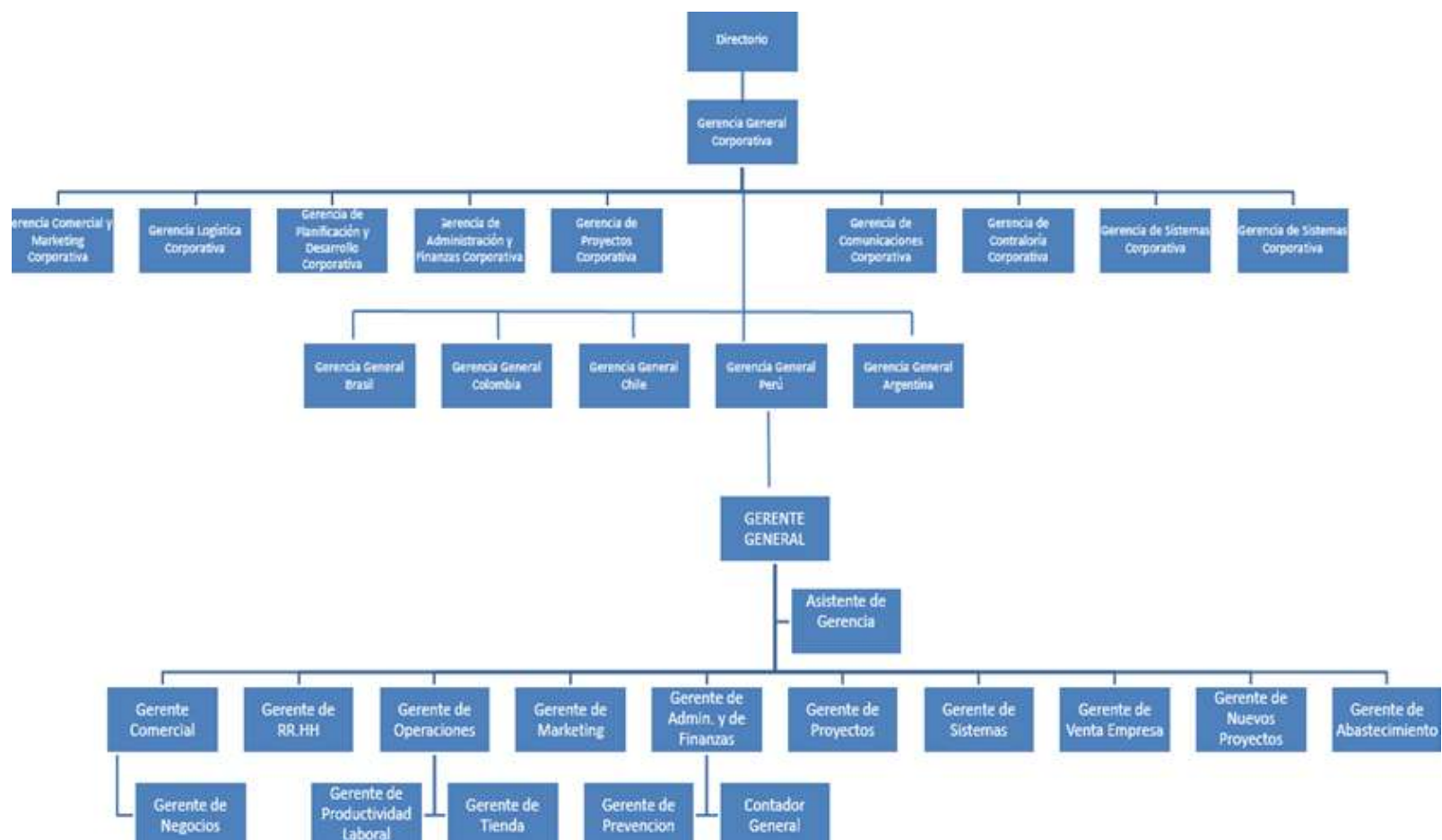


Diagrama 3. Organigrama empresarial

Fuente (Almacenes Corona , 2018)

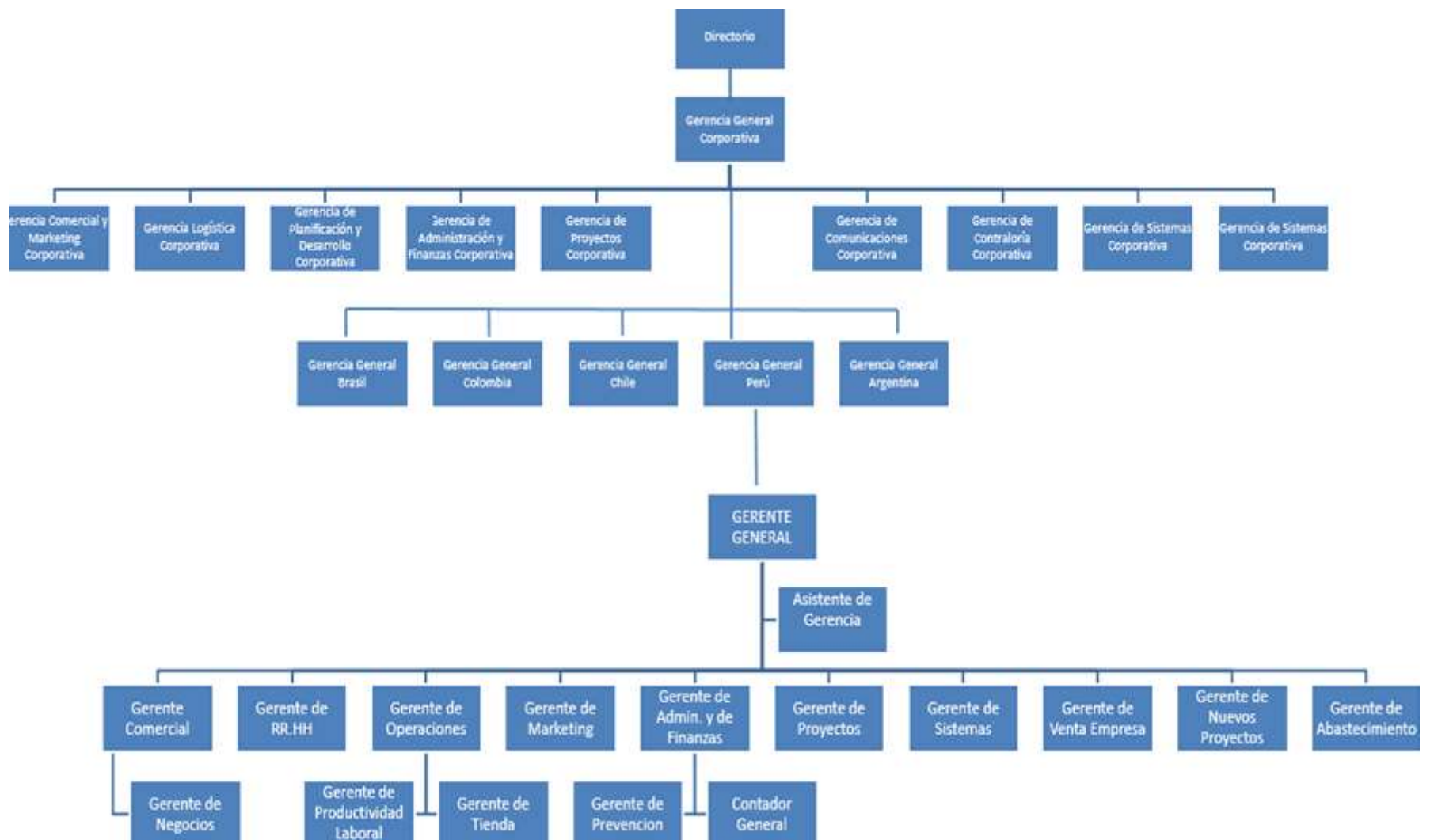


Diagrama 4. Organigrama operacional

Fuente (Almacenes Corona , 2018)

4.5 MARCO LEGAL Y NORMATIVO

El siguiente cuadro se refiere a las normas cumplidas por la compañía en la ejecución de diferentes actividades como elaboración de producto, desempeño de colaboradores, sociedad acordada en la constitución de la empresa entre otros.

LEY – DECRETO DE LEY	OBJETIVO	A QUÉ HACE REFERENCIA
Conpes 3527 ley 19 de 1958	Política nacional de competitividad: Planes de acción para alcanzar diferentes objetivos.	Volver al país más competitivo. Esto contribuirá a sostener la tasa de crecimiento.
Norma NTC 6050	Métodos de ensayo para adhesivos (pegantes)	Describe los métodos para determinar las características de los adhesivos usados en la instalación de baldosa de piso y pared.
Norma OHSAS 18001	Gestión de seguridad y salud laboral.	Establece los requisitos mínimos de las mejoras prácticas en gestión de seguridad y salud en el trabajo.
Norma ICONTEC NTC 920	Especificaciones técnicas para instalaciones hidráulicas.	Calidades y normas técnicas que deben cumplir los materiales, equipo, mano de obra, instalación, dirección y operación técnica necesaria para acometer las instalaciones.
Ley 1258 de 2008	Por medio de la cual se crea la sociedad por acciones simplificadas.	Pueden crearse diversas clases de acciones e igualmente fijarle los derechos inherentes a las mismas, siempre y cuando se ajusten a los términos y condiciones previstas en las normas legales respectivas.
Norma NTC 6018	Criterios ambientales para pinturas y materiales de recubrimiento.	Promover la oferta y la demanda de productos y servicios que causen menor impacto en el ambiente.

Tabla 3. Normas implementadas por Hipecentro Corona

Fuente. Elaboración propia con adaptación de Departamento de investigación de Corona, Conpes 3527 MinCIT, CPC, Norma NTC 6050, Decreto 2269 de 1993, Norma Ohsas 18001, Norma Icontec 920-1, Ley 1258 de 2008, Norma NTC 6018, Minambiente.

5. ASPECTOS METODOLÓGICOS

5.1 TIPO DE ESTUDIO

El tipo de estudio que se implementará en esta investigación, es de tipo descriptivo, debido a que permite conocer la situación, formas de pensar, creencias y actitudes de la descripción de las actividades y comportamientos del objeto de estudio, no se limita a la recolección de datos, sino también a la identificación del comportamiento de las variables y la relación entre ellas, para este caso se tomará como objeto de estudio la organización Corona y los componentes de su competitividad.

5.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

El método que se va a seguir en la investigación, es el de inducción, ya que se parte de situaciones concretas y se espera encontrar información de las mismas para estudiarlas y así poder realizar un análisis comparativo para este caso entre empresas del mismo sector. También se utilizará el método de investigación analítico, ya que se quiere explicar un fenómeno iniciando su estudio por las partes más específicas que lo identifican y a partir de estas llegar a una explicación total del problema.

5.3 FUENTES Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

El tipo de investigación propuesta se expresa en términos cualitativos y cuantitativos, por lo que se utilizarán varias técnicas, una de ellas es la encuesta, la cual permitirá identificar y analizar el comportamiento de las diferentes empresas en relación con su objeto de investigación, también se utilizarán otros procedimientos para la recolección de información como lo es el cuestionario, se puede aplicar colectivamente, por correo o a través de llamadas telefónicas, se analizarán de forma estadística, con el fin de medir las variables e indicadores, estas técnicas serán utilizadas como fuentes primarias y como fuentes secundarias se utilizarán libros, artículos, páginas web, documentos y revistas referentes a la metodologías que se implementarán en la investigación.

6. APLICACIÓN DEL MODELO DE COMPETITIVIDAD PARA EL SECTOR DE LA REMODELACIÓN EN LA CIUDAD DE PEREIRA

6.1 5 FUERZAS DE MICHAEL PORTER

En este capítulo se estudia el sector de la remodelación en la ciudad de Pereira, considerando inicialmente el modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter a través del análisis de negociación con proveedores, compradores, identificación de la entrada de nuevos competidores, la determinación de los productos sustitutos y la rivalidad entre las compañías del sector.

Se realizó una comparación de 3 empresas que pertenecen al mismo sector de la ciudad de Pereira; industria dedicada a la producción y comercialización de productos cerámicos, porcelánicos y lojería en general, las empresas en mención son: Hipercentro Corona; caracterizada por su transcendencia en el mercado, Cerámica Italia especializada en los procesos automatizados y Ceramigres una empresa reconocida en diferentes regiones del país. Teniendo en cuenta que son compañías con un alto reconocimiento a nivel nacional e internacional.

Amenaza de entrada nuevos competidores

Con respecto a Hipercentro Corona, la amenaza se considera baja, dado que una compañía dedicada al sector de los materiales de remodelación requiere de una alta inversión, tiempo y conocimiento.

Dentro de las barreras de entrada están incluidas las «economías de escala», para este caso particular, las tres empresas podrían verse afectadas en los costos, si no contaran con un nivel óptimo de producción en un mercado tan competitivo como lo es el de la construcción y/o remodelación, ya que a medida que se incremente la producción menos le costará a una compañía la unidad producida. En el caso de Hipercentro Corona y Cerámica Italia son muy competitivas ya que cuentan economías de escala y son grandes productores con una cobertura extendida de clientes a nivel nacional e internacional, por otro lado, Ceramigres también utiliza este tipo de economía, sin embargo, no es tan alto, ya que solo opera en el territorio nacional. Además, se evidencia que quienes cuentan con un mayor músculo financiero (Hipercentro Corona y Cerámica Italia) ejercen una mejor posición sobre este sector.

Las empresas estudiadas tienen la capacidad de ser diferenciadoras en sus productos, ya que al ser directamente fabricantes de estos tienen mayor capacidad de modificar, innovar, adicionar o reestructurar lo que sea necesario para ser altamente competitivos, por el contrario,

un nuevo competidor que no sea productor estaría limitado o sujeto a los productos de sus proveedores, por tal motivo no tendría tanta diversidad de productos o categorías.

Dando continuación a las barreras analizadas se encuentra un punto clave como son los «canales de distribución». Tomando como punto de partida al productor dentro de la cadena de suministro se nota que aquellas compañías que no cuenten con uno bien establecido pueden encontrar afectaciones en sus procesos, principalmente si es un canal de distribución indirecto (canal corto o largo) ya que cambia el acceso del consumidor final hacia el producto; además la compañía comercializadora tendrá que manejar con mayor precisión el proceso para acceder al producto evitando algún contratiempo que se pueda presentar al pasar por el canal, para así brindar excelente calidad en lo ofrecido al cliente.

Entendiendo este proceso es necesario señalar que las compañías estudiadas tienen acceso a los canales de distribución directo e indirecto, dado que aunque son productoras no venden directamente a su consumidor final en todos sus puntos de venta establecidos, es decir, selectivamente cuentan con fábricas que a su vez comercializan los productos (esto es canal directo), y al abarcar un sector tan amplio, tienen proveedores que ofrecen otro tipo de productos para brindar soluciones completas a sus clientes (esto es canal indirecto).

Teniendo en cuenta la parte gubernamental de normas, incentivos o impuestos a la hora de crear una empresa se aclara que si en algún momento ingresa un nuevo competidor y se

instala en una zona franca contarían con ciertos beneficios. Uno de ellos sería el impuesto de renta de solo 20 %, no pagarán arancel o IVA para las importaciones que traigan. Adicional tendrían la posibilidad de vender al territorio nacional los servicios o bienes sin cuotas ni restricciones.

Adicionalmente este sector presenta barreras al momento de ingresar nuevos productos. Las organizaciones deben demostrar que las cerámicas cumplen con las condiciones para uso, siguiendo lo establecido en la NTC 919, ISO 13006 o norma técnica extranjera de reconocimiento internacional. Los requisitos sociales se refieren a los impactos de cerámicas en la salud, la seguridad y el confort de las personas que, en su trabajo o en las condiciones normales de vida, están en contacto con las cerámicas en cualquier fase del ciclo de vida (desde las materias primas, fabricación, distribución e instalación hasta la fase de uso). (ICONTEC, 2013).

En relación a las barreras de entrada para las empresas que desean establecer relaciones comerciales con Colombia, es necesario reseñar que este país se ubica en una región privilegiada para su acceso tanto por mar y aire, sin embargo, las infraestructuras terrestres no presentan una eficiencia óptima. A raíz de la entrada en vigor del TLC se ha logrado una disminución de las barreras y contingentes facilitando un mayor y más seguro intercambio de mercancías entre diferentes países y Colombia, pero a la hora de importar bienes para construcción y diseño destaca la especial atención que se ha de prestar a las Normas Técnicas y a posibles licencias. (Arce, 2015).

Amenaza de ingreso de productos sustitutos

Esta fuerza puede ser un factor determinante para las compañías, dado que, si el producto de ésta no tiene ninguna ventaja específica en comparación con productos similares, la amenaza es mayor. En este caso se cuenta con 3 compañías (Hipercentro Corona, Ceramigres y Cerámica Italia) que, si bien son fabricantes de sus productos, pueden estar en riesgo riesgo, dado que a diario se introducen al mercado bienes sustitutos de menor valor.

En el sector de la remodelación existen productos como los revestimientos cerámicos, estos cumplen la función de revestir el material en mampostería, por sus características y de acuerdo al estrato social del consumidor pueden ser reemplazados por los materiales que cumplen la misma función, como lo son: El papel de colgadura, la pintura, masilla acrílica, drywall, madera, entre otros. Cabe mencionar que en este sector no todos los productos cuentan con la misma calidad o rendimiento en el caso de masillas y pinturas, esto se estima de acuerdo a su valor.

Las 3 compañías en estudio (Hipercentro Corona, Ceramigres, Cerámica Italia) cuentan con un alto nivel de competitividad dado que éstas son productoras de materiales que alcanzan a suplir la misma necesidad y que pueden ser dirigidas a diferentes estratos sociales, conservando la misma calidad, esto gracias a que son fabricante pueden así brindar una nueva alternativa que de lugar a la demanda de productos que suplan la misma necesidad por un menor valor. Es necesario tener presente que si la compañía decide ampliar su portafolio, permitiendo así que ingresen nuevos proveedores, la misma debe cerciorarse que el proveedor cuente con la capacidad de abastecer la demanda que pueda generarse, ya que de lo contrario podría verse afectada con sus clientes directos. Por lo anterior, cada compañía que ingrese al sector de la remodelación debe establecer sus proveedores teniendo en cuenta cuanto producen y que tiempo de entrega se encuentra establecido para dar cumplimiento al despacho de sus productos.

Poder de negociación de los proveedores

Esta fuerza tiene influencia la cual es ejercida por el proveedor, ya que si una compañía depende de un proveedor se va a encontrar en alto riesgo si este decide cambiar sus precios o la calidad ofrecida en sus productos. Es importante tener en cuenta que el riesgo se da cuando como comprador no se cuenta con otros proveedores, al estar en esta posición se verá en la obligación de sujetarse a los cambios de su mismo proveedor así estos disminuyan la rentabilidad de su negocio.

Un mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio. La situación será aún más complicada si los adyacentes que suministran son claves para la empresa, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. (Porter M. , 2006).

Algunos Factores Asociados Son:

- Cantidad de proveedores en la industria
- Poder de decisión en el precio por parte del proveedor
- Nivel de organización de los proveedores

Sin duda alguna este poder de negociación se refiere a una amenaza impuesta sobre la industria por parte de los proveedores, es decir, que depende del cumplimiento de diferentes factores para que el sector se afecte o no al tomar decisiones con respecto a la compañía, teniendo en cuenta el sector y las empresas evaluadas (Hipercentro Corona, Ceramigres, Cerámica Italia) se puede identificar lo siguiente: El sector cuenta con proveedores exclusivos ya

sea para materia prima como para producto terminado, esto no es un factor positivo con el que cuentan todas las compañías, en especial una de ellas, Ceramigres, aunque esta es la compañía que cuenta con el mayor número de proveedores para abastecer la mayor parte de su portafolio, dado que tiene una alta amenaza ya que compromete su capacidad de supervivencia por tener como proveedor a su principal competidor. Almacenes Corona, el cual tiene como casa matriz a Hipercentro Corona (Almacén altamente competente en el sector de la remodelación), por lo tanto, si este sector tiene sobredemanda de un producto, el proveedor a la primera empresa que enviará el material será a su casa matriz, lo cual afectará a Ceramigres. Por otro lado, Cerámica Italia y Hipercentro Corona no manejan tanta dependencia de productos diferentes a los que fabrican, sin embargo, cuentan con proveedores exclusivos que le brindan mayor estabilidad en calidad y tiempos de entrega, siendo muy estrictos en cada detalle para ser cumplidos con cada proceso. De la misma manera, el poder de decisión en el precio por parte del proveedor radica en que sea el único proveedor que tiene el producto que la compañía necesita, este caso como ya se mencionó anteriormente se da en Ceramigres dado que la compañía vende en gran cantidad y en el mayor porcentaje de su portafolio productos Corona, si ésta, no se sujeta a los cambios establecidos por su proveedor, puede verse negativamente afectada en sus ventas. No sucede así con Hipercentro Corona y Cerámica Italia, dado que gracias a su músculo financiero, son compañías que con facilidad se adaptan a nuevos proveedores.

Para los productos del sector de la remodelación las compañías cuentan con diferentes proveedores, lo cual es una ventaja, debido a que si determinado proveedor no puede suplir el pedido realizado, se tienen otras opciones que si puedan abastecer la respectiva orden de compra, el poder de negociación aumenta para las empresas que ofrecen estos productos generando

mejores negociaciones de precios con los proveedores, mejores plazos de entrega, disponibilidad del producto, garantías, formas de pago y la facilidad para cambiar de proveedor.

Los precios con los proveedores son cambiantes, debido a barreras económicas como la inflación en algunos materiales de remodelación que están sujetos a la tasa representativa del mercado (TRM), aunque, de acuerdo al poder de negociación que tengan las compañías con los proveedores, se puede negociar un costo que les permite ofrecer un buen precio al consumidor final.

La comunicación entre las compañías de este sector y los proveedores es efectiva, debido a que cada empresa cuenta con un sistema que permite visualizar en tiempo real el inventario y las opciones para realizar los pedidos de manera ordenada. Así mismo cada empresa maneja diferentes referencias dirigidas a distintos segmentos.

Poder de negociación con los compradores

Los cambios en los mercados, en las necesidades y exigencias de los consumidores han llevado a que las empresas asuman nuevos retos y transformen sus estrategias de mercadeo.

Las tendencias del sector de la construcción y las reformas del hogar están cambiando constantemente. Los clientes son cada vez más exigentes y buscan que los proyectos sean económicos, pero, eso sí, sin bajar la calidad y siempre a la última en cuanto a innovación, diseño y eficiencia. El uso de nuevos colores, el ahorro energético,

los hogares inteligentes... son, junto a muchas otras modificaciones, cosas que solicitan los particulares al reformar, construir o comprar su nueva vivienda. (Felipe, 2018).

En este sector existen diferentes tipos de clientes, los productos están dirigidos a la población en general siendo clasificados por su poder adquisitivo, cabe resaltar que su segmentación está más enfocada en las constructoras, arquitectos, ingenieros y demás profesionales dedicados a la construcción o remodelación

Colombia es uno de los países más atractivos para los compradores e inversionistas extranjeros, gracias a los abundantes recursos naturales y materiales como el cemento, cal, yeso, plástico y caucho, herramientas, productos metálicos, de cerámica, piedra y barro entre otros. Otro punto a favor es la facilidad para hacer negocios; cuenta con una de las economías más avanzadas en este aspecto, según el informe Doing Business 2016, Colombia ocupa el puesto 54 en la clasificación mundial. Dentro de América Latina tiene la mayor cantidad de reformas para mejorar su ambiente de negociación. (Procolombia, 2018)

El sector de materiales de remodelación cuenta con diversidad de clientes, gracias a que ofrece un amplio portafolio dirigido a diferentes estratos; cuenta con una oportunidad para el producto colombiano, ya que los materiales con los que se fabrican la cerámica y la porcelana sanitaria son de alta calidad y en su mayoría producto artesanal (elaborado a mano) lo cual hace que sea más llamativo. En el eje cafetero, especialmente en la ciudad de Pereira se implementan algunas estrategias de mercado las cuales se sujetan al comportamiento del consumidor el cuál se fija en productos de alta calidad a excelentes precios añadiendo el buen servicio que deben brindar los asesores de estos materiales; con el fin de obtener un cliente satisfecho y fidelizado, algunas compañías implementan diferentes estrategias para generar recordación de su marca y así incrementar sus negocios, Hipercentro Corona implementó dos clubs, el «club profesional» y el «club maestro» buscando brindar beneficios a maestros y arquitectos para que

de esta manera se sientan parte del almacén y así se fortalezca el conocimiento y continúe el crecimiento de la compañía. Y por lo demás manejar así el poder de negociación de los compradores.

Por otra parte para manejar el poder de negociación con los compradores, la compañía Cerámica Italia tiene un proceso logístico tecnológico el cual favorece la entrega a tiempo del material a sus clientes, esto produce gran impacto sobre el sector, dado que otras compañías no cuentan con este mecanismo. Consiste en que los clientes pueden visualizar a través de una página web el producto disponible y a su vez reservarlo para así asegurar la mercancía que requiere y reclamar la misma sin contratiempos. En el caso de Ceramigres, no establece un valor que genere impacto en sus clientes, por este motivo se encuentra en alto riesgo en comparación a lo ofrecido por la competencia.

Rivalidad entre competidores

En la actualidad, el sector de materiales de remodelación para el hogar se encuentra rodeado de diferentes competidores, destacándose las tres empresas objeto de estudio, las cuales brindan productos con excelente respaldo y calidad, aunque existen diversos productos, estas compañías suelen competir entre sí, dado que los consumidores definen la tendencia, de manera que al depender de ellos deben enfocarse en su gusto y seguirlo.

Lo anterior muestra que existe un alto índice de rivalidad entre competidores ya que cada vez es mayor el número de compañías que se unen al sector de materiales de remodelación en el subsector minorista (ferretero), de las cuales las tres empresas objeto de estudio son proveedoras y competidoras indirectas. sin embargo, cabe mencionar que las compañías que cuentan con un alto capital económico no se ven directamente afectadas por estas empresas minoristas que últimamente se han venido desarrollando, ya que gracias a su amplio capital han implementado programas con mayor tecnología.

En el sector de remodelación; Hipercentro Corona, Decorceramica y Ceramigres, son las compañías más competentes y por lo tanto se presenta cierta rivalidad entre ellas ya que tienen ciertas cualidades similares como; la trascendencia, la calidad, el servicio, la innovación, la tecnología, entre otras.

Es de destacar que Hipercentro Corona es el líder del sector de remodelación en la ciudad de Pereira.

Corona se ha ganado un posicionamiento como una de las empresas más reconocidas en el sector a nivel nacional e internacional. Lleva 135 años en el sector y actualmente hace exportaciones a 45 países de cuatro continentes. En términos de infraestructura, tiene 26 plantas de manufactura, 69 almacenes solo Colombia y oficinas en países como China y México. Los activos de esta compañía suman \$1,17 billones y sus ingresos alcanzan los \$1,05 billones, lo que significa una participación en el mercado de 33,60%, que la hace líder en el sector. «Esto lo han logrado porque buscan eficiencia en sus procesos y porque se mantienen en una competencia fuerte, trata de prevalecer con innovación y mejores prácticas, para hacerle frente a la competencia de productos que traen de otros países como China, generalmente a precios muy inferiores». (Ávila, 2016)

6.2 CADENA DE VALOR DE HIPERCENTRO CORONA

Este capítulo analiza la cadena de valor de Hipercentro Corona con sus actividades principales, actividades de apoyo, matriz DOFA y la matriz estratégica sugerida, también analiza los elementos que generan valor y reducen costos con los respectivos indicadores para medir los beneficios de estos.

Las empresas crean valor para sus compradores por medio de la realización de actividades. El valor definitivo que crea una empresa se mide por el precio que los compradores están dispuestos a pagar por su producto o servicio.

Todas las actividades de la cadena de valor contribuyen a acrecentar el valor para el comprador. Estas pueden dividirse, a grandes rasgos, en dos grupos; aquellas que se refieren a la producción, comercialización, entrega y servicio posventa del producto, dentro de un plano cotidiano (actividades primarias) y aquellas que proporcionan recursos humanos, tecnología e insumos comprados, o funciones generales de infraestructura para apoyar las otras actividades. (Porter M. E., 1990, pág. 72).

A continuación, se define la empresa estudiada a la cual se le aplica la cadena de valor.

Hipercentro Corona es la unidad comercial de Corona que comercializa soluciones para pisos, baños y cocinas, ofrece diseño asequible para todos los gustos, amplias opciones de financiación y de servicios relacionados con la transformación del hogar. Almacenes Corona cuenta con 40 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 haciendo más simple la 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.

VALORES

Desde el Ser que responden al legado de nuestros accionistas:

- Pasión por el servicio.
- Integridad, austeridad, sencillez y respeto.
- Responsabilidad con la sociedad.

Desde el Hacer que obedece a nuestro sistema de creencias:

- Innovación.
- Trabajo colaborativo y en redes.
- Agilidad, Velocidad y Eficiencia. (Hipercentro Corona, 2019, pág. 1)

La cadena de valor se compone de actividades primarias y de apoyo, a continuación, se realiza una aplicación técnica del modelo a la empresa Hipercentro Corona.

ACTIVIDADES PRIMARIAS HIPERCENTRO CORONA

Las actividades varían en su importancia respecto a la ventaja competitiva, como primera parte en la cadena de valor se deben identificar las actividades principales.

Las actividades principales de Hipercentro Corona son:

Logística interna: Hipercentro Corona maneja un sistema el cual le permite el flujo continuo de los productos evitando un congestionamiento de los mismos en su almacenaje debido a que se manejan productos pesados, debido a que solo guardan un 60 % de la mercancía como inventario mientras que el 40 % restante es distribuido en el punto de venta, esta actividad se divide en tres procesos:

Almacenamiento: Se hace una modelación de rotación en la bodega teniendo en cuenta la disponibilidad de los productos para que nunca falten alguno por exhibir, con el fin de que se permita una rotación adecuada de cada línea de productos.

Control de inventarios: Se controla el inventario por categorías de lo más vendido que se pide primero, hasta lo que queda de último, como el producto de lento movimiento. Además, se controla el despacho del material al punto de entrega, cerciorándose de que todo lo que pide el cliente llegue en perfectas condiciones.

Los productos son ubicados según su línea y tipo por medio de sectores demarcados en estanterías, góndolas o vitrinas, se tiene en cuenta los tipos de empaque con el fin de que se conserve el producto en perfectas condiciones y que la exhibición de ellos sea la adecuada para facilitar no solo la fácil manipulación si no también la compra.

Devoluciones: Este proceso depende de la negociación Hipercentro Corona realice con cada proveedor teniendo en cuenta las garantías según el manejo y requisitos que los mismos soliciten.

Logística externa: Esta actividad va relacionada con la logística interna debido a que por medio de una plataforma se realizan ordenes de pedidos a los proveedores teniendo en cuenta los factores de la demanda en el punto de venta, además la plataforma permite determinar la rotación y stock de presentación de un producto, analiza cuanto es la demanda de ese producto y cuanta es la cantidad que debe de estar exhibido, con el fin de garantizar la calidad de presentación del mismo, este proceso es generado a partir del buen funcionamiento por medio de unos parámetros que se deben de establecer para garantizar la cantidad adecuada de productos en estantería y evitar que se registren faltantes, en ocasiones el software (People soft) falla y allí es donde el personal de ventas debe de revisar constantemente para evitar faltantes en exhibición.

Comercial y marketing: En esta actividad se reúnen todos los procesos que permiten que se ejecuten las ventas de Hipercentro Corona como la exhibición de productos, promociones,

descuentos y actividades comerciales estratégicas para la captación y fidelización de los clientes de la zona; la exhibición de los productos que implementan es con el fin de que los clientes compren más (aplicación de merchandising), debido a que en la parte de atrás de Hipercentro Corona exhibe los productos más solicitados como los baños, cocinas, cerámicas y demás productos, con el fin de que el cliente recorra por obligación todo el establecimiento y que esto permita que este compre más de lo que él pensaba llevar, también manejan una fuente de datos de todos los usuarios que compran para mostrarles con más facilidad los descuentos a los que pueden ser beneficiarios por medio de las facturas dadas a la hora de pagar, dentro de los descuentos Hipercentro Corona maneja los llamados «precios psicológicos» los cuales son precios que no están redondeados para parecer más económicos y que a la vez sea difícil para la comparación, los números más utilizados son el 999 en la parte final, los cuales son los más atractivos para el ojo del consumidor; como actividades estratégicas la compañía maneja una actividad especial llamada llave maestra en la cual plantean que:

El programa Llave Maestra de Corona y Grival que ha beneficiado a 10.000 maestros reconoció al mejor enchapador de Colombia.

Llave Maestra es el programa de fidelización de las marcas Corona y Grival que durante 10 años ha beneficiado a 10.000 maestros de obra, ayudantes y contratistas de construcción, entre otros, con capacitaciones, cursos, talleres, premios y más. Así mismo, recientemente se llevó a cabo la competencia final del concurso nacional “Enchapador 10” de Llave Maestra en la que Tito Rojas de Boyacá se coronó como el mejor enchapador de Colombia.

Los beneficios más importantes que tienen los maestros al pertenecer al programa Llave Maestra son capacitaciones en tendencias y sistemas constructivos, celebración de fechas especiales, invitaciones a ferias de construcción, participación en las pruebas y validaciones de nuevos productos, lanzamientos, eventos comerciales, promociones trimestrales, recompensas por compras y asesoría en línea. (CORONA, 2018)

Hipercentro Corona tiene diferentes estrategias de mercadeo como el club profesional, es el programa de donde arquitectos, diseñadores, ingenieros y decoradores, recibirán grandes descuentos y beneficios cada vez que nos elijan como aliados para llevar a cabo cualquiera de sus proyectos.

Servicios. Dentro de los servicios que ofrece Hipercentro Corona, se encuentran la atención dada en los puntos de pago donde el asesor ofrece además del servicio de recepción y pago de los productos, información sobre descuentos y promociones del mes.

ACTIVIDADES DE APOYO HIPERCENTRO CORONA

Se identifican como las actividades de apoyo, aquellas que proporcionan recursos humanos, tecnología e insumos comprados, o funciones generales de infraestructura para apoyar las otras actividades y les ayudan a generar valor.

Infraestructura de la empresa. Hipercentro Corona tiene diversificado varios departamentos (Comercial, Finanzas, Mercadeo, Recursos humanos y logística) con sus respectivas actividades que conllevan al buen funcionamiento del mismo en el sector, como la parte de obras civiles, la zona de mantenimiento, la cual se encarga de la instalación oportuna de las maquinarias o elementos necesarios dentro del local, entre otras, a estas actividades les asigna un presupuesto anual con el fin de invertir en equipos y demás gastos que demande cada departamento; este presupuesto es realizado en el mes de octubre de cada año teniendo en cuenta los imprevistos, depreciación de los equipos y otros gastos necesarios.

Gestión de recursos humanos. El proceso de reclutamiento y selección es manejado por la sede que se encuentra en la ciudad de Bogotá, estas actividades se dan cuando se genera una vacante pues todos los almacenes, manejan un cupo de planta y se envían a los candidatos a la ciudad de Bogotá, para que realicen las diferentes pruebas que permitan la vinculación del nuevo personal y así cubrir la vacante que solicite algunas de las sedes del distrito.

Dentro de Hipercentro Corona el tema de remuneración se maneja según los perfiles de cargos y así se determina el salario del colaborador, se tiene en cuenta todas las prestaciones de ley y la compañía maneja adicional, incentivos por méritos y beneficios a los colaboradores como subsidios, entre otros.

Hipercentro Corona constantemente hace capacitaciones como BPM, liderazgo, atención al cliente, entre otras y por medio de una plataforma la cual se tiene convenio con el SENA se otorga una formación más integra de cada colaborador y así dictar cursos diseñados al perfil del cargo que ayuden a mejorar el desempeño de cada colaborador.

Desarrollo de tecnología. El departamento de investigación de la ciudad de Bogotá constantemente realiza estudios de mercadeo como sondeos en el sector que permite mostrar la posición del almacén por medio de los chequeos de precio con el beneficio de identificar el estado actual y así tener una visión clara del plan de acción a tomar.

Compras. El área de mantenimiento es la encargada de realizar las compras pertinentes de cada insumo o elemento necesario dentro del almacén y esta área determina si hace la compra directa de acuerdo al presupuesto o si maneja con contratistas este proceso.

CADENA DE VALOR HIPERCENTRO CORONA

Con las actividades primarias y de apoyo identificadas anteriormente, se realizó el gráfico correspondiente de la cadena de valor:



Figura 1. Cadena de valor de Hipercentro Corona

Fuente: Elaboración propia.

MATRIZ DOFA HIPERCENTRO CORONA

<p>D O F A</p>	<p>FORTALEZAS – F Aseguramiento de la calidad. Uso de planes estratégicos. Participación en el mercado. Sistemas de recompensas. Pertenenencia hacia la compañía. Costos Logísticos Estabilidad en costos.</p>	<p>DEBILIDADES – D Agresividad para enfrentar la competencia. Capacidad de innovación. Exclusividad del producto o servicio. Movimiento del inventario. Ventas perdidas. Nivel tecnológico usado en productos o servicios.</p>
<p>OPORTUNIDADES – O Eficiencia en las comunicaciones. Proyecto con impacto social. Aceptabilidad de clientes en usar tecnología. Comercio Electrónico Desarrollo de nuevos productos o servicios. Alianzas estratégicas.</p>	<p>ESTRATEGIAS – FO F7+O1= Campañas de mercadeo utilizando las TIC. F3+O4 = Implementar ventas online para productos especiales. F2+O2= Pintar colegios con pinturas Corona.</p>	<p>ESTRATEGIAS – DO D5+O1= Hacer ofrecimientos de ofertas vía telefónica. D1 + O4 +O5= Realizar alianza con empresas de construcción, publicación masiva en páginas web más buscadas. D6+O3 = Actualizar el portafolio con referencias que brinden más especificaciones técnicas.</p>
<p>AMENAZAS – A Capacitación del personal. Desempleo. Retraso de la entrega de productos. Productos sustitos. Dependencia de proveedores. Contratación del personal por la competencia</p>	<p>ESTRATEGIAS – FA F1+A4= Fortalecimiento de marca en calidad del producto. F4+F5+A6= Nuevo incentivo para los colaboradores. F6+F7+A3= Disminución de costos y cumplimiento de tiempos de entrega.</p>	<p>ESTRATEGIAS – DA D1+A2 = Vender una serie de productos complementarios. D2+A1= Capacitación continua del personal. D3+D4+A5= Establecer estructura para el movimiento del inventario, además acordar total exclusividad.</p>

Tabla 4. Matriz DOFA

Elaboración: Fuente propia

ESTRATEGIAS

Combinación de estrategias fortalezas - oportunidades (FO):

Se plantea que para las campañas de mercadeo se utilicen las TIC a través de alianzas con compañías que tengan mayor participación en estos medios, como lo son canales de YouTube y diferentes plataformas web, teniendo en cuenta que son medios masivos los cuales han hecho que se incrementen progresivamente el número de usuarios, esto beneficiará la compañía, porque potencialmente se aumentará la cantidad de clientes.

Se sugiere incrementar ventas online mediante la promoción de las tecnologías de alto impacto, como: *brillox* (luz), *covergloss* (brillo), porcelanato (resistencia), ARD (seguridad), perdura (calidad), Estas tecnologías brindan mayor resistencia a pisos y paredes, por lo tanto, marcan la diferencia en el mercado, así se dará uso a esta herramienta de comercio electrónico, permitiendo tener mayor participación en el mercado y comercio *E-commerce*.

Se recomienda como estrategia de responsabilidad social y empresarial pintar colegios públicos con pinturas Corona en diferentes zonas. Generando así recordación de la marca además de dar a conocer las tecnologías incorporadas y ofrecidas por cada una de las pinturas que se utilicen.

Combinación de estrategias debilidades - oportunidades (DO):

Se propone hacer ofrecimientos constantemente vía telefónica, teniendo en cuenta que se han perdido algunas ventas por diferentes motivos y no se ha hecho nada por recuperarlos, se utilizará el departamento de comunicaciones junto con mercadeo, para hacer ofrecimientos especiales a clientes desertores con el fin de recuperarlos.

Se plantea realizar alianza con empresas de construcción, publicación masiva en páginas web más buscadas acerca de nuevos ofrecimientos para brindarles propuestas de solución ampliada a todos los clientes, mejorando de esta manera el servicio y la exclusividad en cada proceso, ayudando cada vez a ser más competitivos.

Continuar con la estrategia de actualizar el portafolio con referencias que brinden más especificaciones técnicas de todos los productos, con el fin de generar impacto a los clientes con respecto a las tecnologías utilizadas, permite que estos se sientan con mayor interés de adquirirlas

Combinación de estrategias fortalezas – amenazas (FA):

Dado que permanentemente la competencia está sacando productos que compiten no solo con precio sino también en calidad, se sugiere ser más constantes con las campañas publicitarias haciendo énfasis en primer lugar en la recordación de la marca.

En los incentivos para los colaboradores, se sugiere que la compañía los motive de diferentes maneras, una de ellas sería por el cumplimiento del 100 % de las ventas podrían obtener un fin de semana completo de descanso al mes, otro sería que por cada referido que traiga un cliente ya existente les obsequien un bono ya sea de comida o diversión, estas estrategias ayudarán a que los colaboradores se comprometan aún más con cumplir los objetivos establecidos.

En la disminución de costos y tiempos de entrega, se podría implementar un sistema call center, donde el cliente llamaría o escribiría para solicitar su pedido. El área encargada verificaría la disponibilidad y le indicaría al cliente a qué hora podría recogerlo o dependiendo del tipo de negociación hacerlo llegar donde lo solicitan en el tiempo requerido.

Combinación de estrategias debilidades - amenazas (DA):

Vender productos complementarios para soluciones completas, es decir aquellos que requiera el cliente, que por lo general no encuentra en un mismo lugar como pegante, tubos de pvc, pinturas de todo tipo, entre otros; y que a su vez generen valor a la compra para el almacén, de manera que así se tenga mayor participación en el sector y se pueda ampliar el portafolio ofrecido lo que requerirá más colaboradores y dará a su vez oportunidad de empleo.

Para la estrategia de capacitación continua del personal, se propone continuar con las actividades empleadas e incorporar nuevas dinámicas, se podría implementar de forma mensual por medio de plataformas y juegos, para cambiar la rutina y monotonía de los colaboradores.

ELEMENTOS QUE GENERAN VALOR Y REDUCEN COSTOS

Elementos que generan valor los cuales son oportunidades para diferenciarse de los competidores.

INDICADORES PARA MEDIR LOS BENEFICIOS DE LA CADENA DE VALOR	
ELEMENTO	Cómo Medirlo
INCREMENTO DE CLIENTES PROMOTORES	NPS: Momentos de verdad
CRECIMIENTO DE LA TASA DE CONVERSIÓN	PEOPLE SOFT: Número de cotizaciones convertidas en pedidos. VIRTUAL DECOR: Número efectivo de pedidos por diseño realizado.
MAYOR SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES	PQRSF: Libros LOLA (proceso interno Hipercentro Corona), Servicio al cliente.

Tabla 5. Elementos que generan valor y reducen costos.

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo al resultado es evidente que Hipercentro Corona es una marca que busca que sus clientes sean lo más importante a partir de cada uno de los procesos

internos y externos que permiten brindar un excelente producto y así mismo un confortable servicio. Además, para la empresa, los asesores son un factor importante en la cadena de valor ya que son el canal para comunicar correctamente los productos y servicios que se brindan día a día, esto lo realiza a través de capacitaciones constantes y motivaciones de los mismos.

6.3 POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO - REVISIÓN ESTRATÉGICA GLOBAL - POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE ACCIONES (PEEA)

Esta matriz ayuda a identificar la posición competitiva en la que se encuentra la compañía, mediante la evaluación del ambiente interno y externo de la misma. Además, esta herramienta ayuda a conocer la tendencia que llevarán las estrategias. La matriz contiene cuatro cuadrantes que identifican si la organización es capaz de diseñar estrategias con tendencia agresiva, conservadora, defensiva o comparativa.

A continuación, se realiza la aplicación de la matriz a la compañía Hipercentro Corona para evaluar sus ambientes tanto interno como externo y posterior a esto definir el tipo de estrategia que la compañía debería aplicar de acuerdo a sus posibilidades.

AMBIENTE INTERNO

• Considere los siguientes factores internos. (E) Evalúelos del 0 (Nula Capacidad) al 10 (Capacidad Total), de acuerdo a la capacidad que tiene la institución para hacer frente a los cambios y tendencias de esos factores.

Factor	Evaluación (E)	Importancia (W)	(E) x (W)	TOTAL	Semáforo	
ADMINISTRACIÓN	8,70	0,2	1,74	7,42	7 a 10	Fortaleza
PLANEACIÓN	8,5				3 a 7	Neutral
Establecimiento de metas y objetivos	10	10	100		1 a 3	Debilidad
Establecimiento de estrategias para competir	8	6	48			
Monitoreo de ambiente externo	5	3	15			
Anticipación a acciones y reacciones de la competencia	7	6	42			
Monitoreo y anticipación de necesidades	8	7	56			
Presupuesto	10	10	100			
Enfoque de administración estratégica	9	8	72			
Misión por escrito	10	5	50			
Planes de contingencia	8	7	56			
Sinergia	7	8	56			
Asignación de recursos basados en metas	10	9	90			
Objetivos, estrategias, metas y políticas de soporte y claras	10	9	90			
ORGANIZACIÓN	8,6					
Organigrama formal	10	6	60			
El organigrama refleja la estructura deseable	7	5	35			
El organigrama refleja radios de control aceptables	7	6	42			
Se agrupan las actividades apropiadamente	8	7	56			
El organigrama incluye funciones staff de manera apropiada	7	5	35			
El organigrama tiene unidad de mando	7	4	28			
Delegación correcta de autoridad	10	8	80			
Descripción de puestos por escrito	10	9	90			
Especificación de puestos por escrito	10	6	60			
Tareas significativas, retadoras y con recompensa	10	10	100			
MOTIVACIÓN	8,50					
Moral del empleado	10	10	100			
Moral del gerente	10	9	90			
Satisfacción en el trabajo	8	8	64			
Estilo de administración	10	9	90			
Promoción de la creatividad	5	5	25			
Ausentismo	10	8	80			
Rotación de personal	8	10	80			
Grupos informales	5	5	25			
Comunicación	9	7	63			
Liderazgo	8	6	48			
Recompensa y sanciones	10	8	80			
Adaptación al cambio	7	8	56			
Satisfacción de necesidades de empleados	9	9	81			
Apoyo de las políticas a las metas	10	9	90			

Tabla 6. Análisis de ambiente interno posición estratégica y evaluación de acciones

Fuente: Elaboración propia

AMBIENTE INTERNO

• Considere los siguientes factores internos. (E) Evalúelos del 0 (Nula Capacidad) al 10 (Capacidad Total), de acuerdo a la capacidad que tiene la institución para hacer frente a los cambios y tendencias de esos factores.

Factor	Evaluación (E)	Importancia (W)	(E) x (W)	TOTAL	Semáforo	
PERSONAL	8,91666667				7 a 10	Fortaleza
Existe departamento de recursos humanos	10	9	90		3 a 7	Neutral
Reclutamiento, entrevista, prueba, selección y despido de	10	10	100		1 a 3	Debilidad
Entrenamiento y desarrollo de empleados	10	10	100			
Beneficios razonables para el empleado	10	8	80			
Sistema de evaluación de actuación	9	8	72			
Sueldos y salarios	10	10	100			
Políticas disciplinarias	9	8	72			
Planeación de carrera	10	7	70			
Higiene y seguridad	6	5	30			
Oportunidades iguales de empleo	6	4	24			
Promoción de empleados	7	6	42			
Existe un código de ética	10	9	90			
CONTROL	9,00					
Sistema de control financiero	10	10	100			
Sistema de control de inventarios	10	9	90			
Sistema de control de gastos	10	10	100			
Sistema de control de trabajadores	10	10	100			
Sistema de control de calidad	8	7	56			
Sistema de control de información	8	6	48			
Estándares de productividad	9	9	81			
Monitoreo	8	8	64			
Acciones correctivas	10	8	80			
Apoyo de sanciones y recompensas al sistema de control	7	6	42			
Control de falta de ética	10	5	50			
Sistemas de control rápidos, exactos y totales	8	7	56			
VINCULACIÓN Y MERCADOTECNIA	6,66666667	0,2	1,33333333			
Sistema de inteligencia	9	5	45			
Uso de resultados de la investigación de mercados	8	7	56			
Pronósticos	7	6	42			
Planeación de la mercadotecnia	6	5	30			
Asignación de metas	10	9	90			
Análisis de servicio, mercados, territorio	9	7	63			
Desarrollo de nuevos productos y servicios	10	10	100			
Se cumplen los objetivos por cada servicio específico	8	6	48			
Qué productos y servicios deben agregarse y/o retirarse	7	7	49			
satisfacción de empleadores, egresados, sociedad	7	6	42			
Publicidad	6	6	36			
Promoción personal	6	5	30			
Promoción por diversos medios	7	4	28			

Tabla 7. Análisis de ambiente interno posición estratégica y evaluación de acciones

Fuente: Elaboración propia

AMBIENTE INTERNO

• Considere los siguientes factores internos. (E) Evalúelos del 0 (Nula Capacidad) al 10 (Capacidad Total), de acuerdo a la capacidad que tiene la institución para hacer frente a los cambios y tendencias de esos factores.

Factor	Evaluación (E)	Importancia (W)	(E) x (W)	TOTAL	Semáforo	
FINANZAS	7	0,2	1,4		7 a 10	Fortaleza
Liquidéz	10	10	100		3 a 7	Neutral
Apalancamiento	9	9	81		1 a 3	Debilidad
recursos extraordinarios	8	8	64			
Crecimiento	8	10	80			
PROCESOS CLAVE	7,33	0,2	1,47			
PROCESO ENSEÑANZA-APRENDIZAJE, INV, VINC	7,8					
Diseño	6	5	30			
Localización	8	9	72			
Costos	8	10	80			
Tecnología	10	9	90			
Secuencia	7	7	49			
CAPACIDAD	7,67					
Pronóstico de demanda	9	10	90			
Programación	8	8	64			
Estrategia para demanda no uniforme	6	5	30			
INVENTARIOS	6					
Sistema de control escolar confiable	6	7	42			
FUERZA DE TRABAJO	7,2					
Estudios de tiempos y movimientos	7	6	42			
Diseño de trabajo	7	5	35			
Empleados de administración	7	7	49			
Estándares claros, razonables y efectivos	10	9	90			
Sanciones y recompensas de productividad	9	8	72			
Políticas de trabajo	10	8	80			
Ausentismo de personal	5	5	25			
Rotación de personal	8	8	64			
Liderazgo de la administración	9	10	90			
CALIDAD	8					
Filosofía de calidad	7	8	56			
Sistema de control de calidad	8	9	72			
Determinación de costos de calidad	9	7	63			
SISTEMAS DE INFORMACIÓN	7,4	0,2	1,48			
Uso de SI en la toma de decisiones	8	9	72			
Departamento de SI	10	7	70			
Actualización de datos	6	8	48			
Contribución del departamento de SI	7	6	42			
Seguridad en el SI	9	9	81			
Conocimiento del SI de la competencia	5	7	35			
El SI es amigable	8	6	48			
Conocimiento de las ventajas competitivas del SI	8	8	64			
Capacitación en SI	7	5	35			
Mejoramiento continuo del SI	6	4	24			
TOTAL		1	7,42			

Tabla 8. Análisis de ambiente interno posición estratégica y evaluación de acciones

Fuente: Elaboración propia

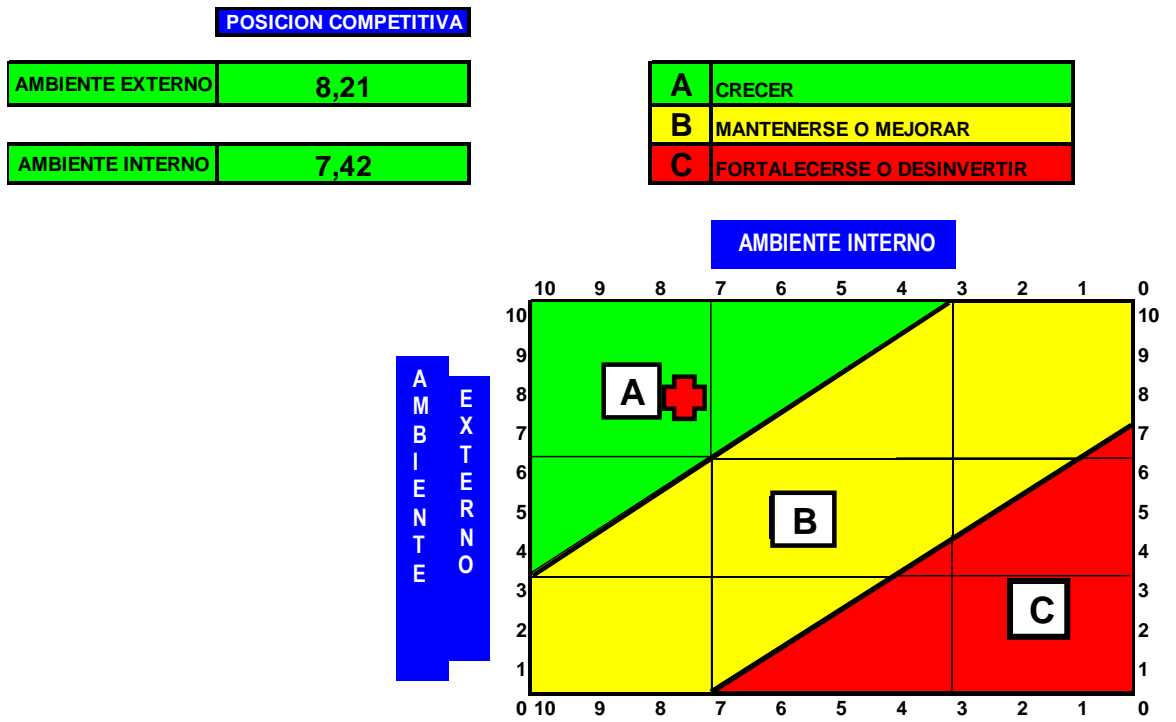
AMBIENTE EXTERNO

• Considere los siguientes factores externos. (E) Evalúelos del 0 (Nula Capacidad) al 10 (Capacidad Total), de acuerdo a la capacidad que tiene la institución para hacer frente a los cambios y tendencias de esos factores.

Factor	Evaluación (E)	Importancia (W)	(E) x (W)	TOTAL	Semáforo
ECONÓMICO	8,71	0,2	1,74	8,21	7 a 10
Inflación	8	9	72		3 a 7
Consumo	10	10	100		1 a 3
Empleo	9	9	81		Capacidad de Respuesta
Inversión	10	10	100		Alta
Política Fiscal	8	10	80		Media
Política Monetaria	9	10	90		Baja
Apoyos económicos	7	9	63		
POLÍTICO/LEGAL	8,57	0,1	0,86		
Poder Político	7	9	63		
Ideologías diferentes	8	6	48		
Grupos de Interés	9	10	90		
Estabilidad Social	10	10	100		
Legislación	9	8	72		
Regulaciones	9	10	90		
Apoyo gubernamental	8	10	80		
SOCIOCULTURAL	8,33	0,1	0,83		
Cambios en preferencias y gustos	10	10	100		
Preocupaciones ambientales	8	10	80		
Movilidad	7	8	56		
Educación	6	7	42		
Valores familiares	9	8	72		
Actitud ante el trabajo y los negocios	10	10	100		
TECNOLÓGICO	7,80	0,1	0,78		
Velocidad de los cambios tecnológicos	7	10	70		
Disponibilidad futura de tecnologías	8	10	80		
Costos de la tecnología	9	10	90		
Desarrollo tecnológico	7	9	63		
Ciclo de vida de los productos/servicios	8	10	80		
COMPETENCIA/GLOBAL	7,50	0,4	3,00		
Entrada y salida de competidores	7	10	70		
Principales estrategias de competidores	8	10	80		
Tamaño de los competidores	8	8	64		
Mercados emergentes	9	10	90		
Capacidad de los competidores	6	10	60		
Localización de los competidores	7	9	63		
Métodos de los competidores	6	9	54		
Competidores internacionales	9	10	90		
DEMOGRÁFICO	10,00	0,1	1		
Estructura de Edades de la Población	10	10	100		
Tamaño de la población	10	10	100		
Distribución geográfica de población	10	10	100		
TOTAL		1	8,21		

Tabla 9. Análisis de ambiente externo posición estratégica y evaluación de acciones

Fuente: Elaboración propia



Gráfica 1. Posición competitiva de la empresa Hipercentro Corona.

Fuente: Elaboración propia

Posición estratégica interna	
Ventaja competitiva (VC)	
Calidad del producto	-6
Participación de mercado	-6
Imagen de marca	-5
Ciclo de vida del producto	-5
Portafolio de productos	-4
Calidad del servicio al cliente	-4
Capacidad de respuesta	-3
Promedio	-4,71428571

Posición estratégica externa	
Fortaleza de la industria (FI)	
Barreras de entrada	6
Potencial de crecimiento	5
Acceso a financiamiento	6
Consolidación	4
Sustitución de productos	3
Know How	5
Índices de competitividad	6
Promedio	5

Total de la coordenada X: 0,29 (VC + FI)

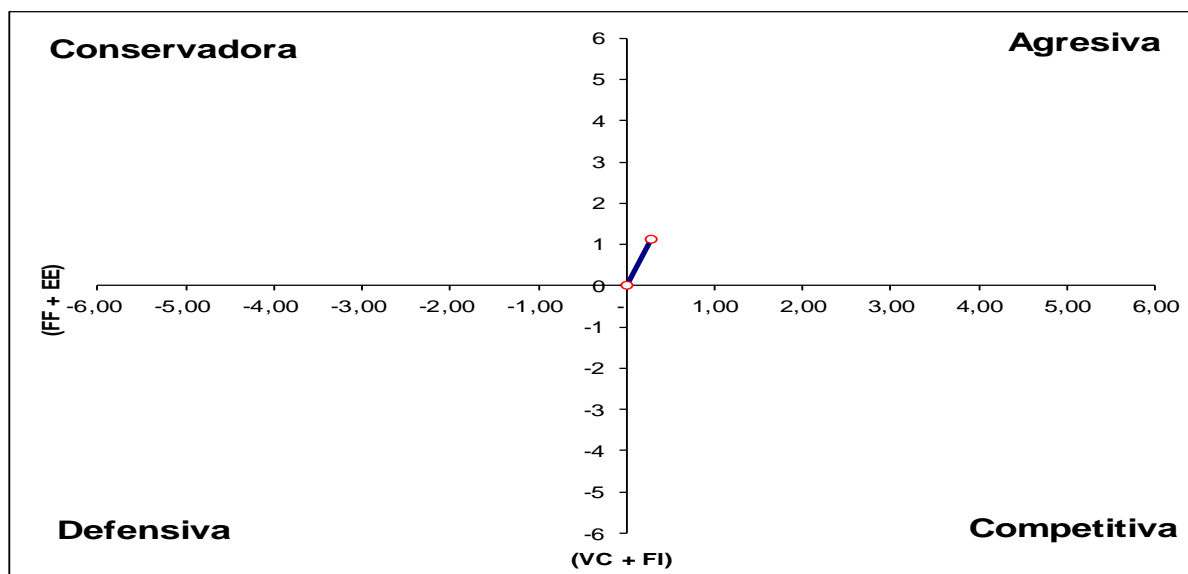
Fortaleza financiera (FF)	
Apalancamiento financiero	5
Apalancamiento operacional	4
Liquidez	6
Capacidad de capitalizar	6
Acceso a crédito	4
Tasa de retorno	3
Rotación de inventarios	6
Promedio	4,85714286

Estabilidad del entorno (EE)	
Innovación tecnológica	-4
Cambios políticos	-3
Devaluación	-2
Inflación	-5
Crecimiento PIB	-5
Políticas gubernamentales	-4
Agresividad de la competencia	-3
Promedio	-3,71428571

Total de la coordenada Y: 1,14285714 (FF + EE)

Tabla 10. Mapa de posición estratégica y evaluación de acciones.

Fuente: Elaboración propia



Gráfica 2. Matriz de posición estratégica y evaluación de acciones (PEEA).

Fuente: Elaboración propia

CONSIDERACIONES

Este modelo luego de ser calificado por cada factor, permite identificar sus resultados de manera clara: la calificación del 1 al 3 es debilidad; del 3 al 7 es neutral y del 7 al 10 fortaleza; para definir en qué posición competitiva se encuentra la compañía, en ese orden de ideas, la primera indica fortalecerse o desinvertir, la segunda mantenerse o mejorar y la última crecer.

A través del análisis realizado en la compañía Hipercentro Corona y teniendo en cuenta cada criterio estudiado internamente (planeación, organización, motivación, personal, control, procesos en enseñanza, capacidad, inventarios, fuerza de trabajo y calidad) como externamente (económico, político, sociocultural, tecnológico,

competencia/global y demográfico) se obtuvo los siguientes resultados: en primer lugar, «*ambiente interno*» arroja un puntaje general de 7.42 indicando según el modelo que la compañía internamente se encuentra en estado «A» (crecer), lo cual indica que la organización tiene un funcionamiento sólido y progresivo en sus procesos internos, sin embargo algunas áreas se deben evaluar constantemente dado que tienen una calificación igual a 5 lo que indica que se encuentra en constante observación para mejorar, ya que de lo contrario su funcionamiento podría verse afectado, estas áreas son: «*monitoreo de ambiente externo*», «*promoción de creatividad*» y «*grupos informales*». En segundo lugar «*ambiente externo*» arroja un puntaje general de 8,21 gracias a sus calificaciones que sin duda son positivas, estas se presentan debido a que Hipercentro Corona es una compañía potencial y altamente competitiva dentro de su sector (Comercialización materiales de remodelación).

Teniendo en cuenta los resultados anteriores, relacionados con la función de la matriz, la cual es identificar si la organización es capaz de diseñar estrategias con tendencia agresiva, conservadora, defensiva o comparativa. En este caso se evidencia que la compañía se encuentra con tendencia «*agresiva*», esta es una excelente posición ya que se da la oportunidad de utilizar las «*fortalezas internas*» ya identificadas de la misma con el objetivo de aprovechar las «*oportunidades externas*»; vencer las «*debilidades internas*» y esquivar las «*amenazas externas*». Las estrategias influyen principalmente en los siguientes puntos: la penetración en el mercado, el desarrollo del mercado, el desarrollo de productos, la integración hacia delante, la integración hacia atrás, la integración horizontal o una combinación de ellas puede ser factible, teniendo en cuenta las circunstancias específicas que afronte la empresa.

6.4 MODELO DE COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL DE MANUEL HUMBERTO JIMENEZ APLICADO A HIPERCENTRO CORONA EN LA CIUDAD DE PEREIRA

El modelo concibe la competitividad en función de la capacidad de gestión de la gerencia en todos los aspectos del negocio. En el modelo se definen los siguientes factores que determinan la competitividad: gestión comercial (GC), gestión financiera (GF), gestión de producción (GP), ciencia y tecnología (CT) e internacionalización (I) y gestión gerencial (GG). Todos los factores son necesarios en el momento de establecer el nivel de competitividad, considerándose con un peso más preponderante en el modelo, el factor de gestión gerencial (GG).

Este trabajo realiza una comparación de 3 empresas que pertenecen al mismo sector económico (Comercio y servicios) en la ciudad de Pereira, las cuales son: Hipercentro Corona, Ceramigres y Cerámica Italia.

En las próximas tablas se enseñan los factores del modelo desarrollado, con cada uno de los criterios establecidos y su debida calificación para la medición del nivel de competitividad de la organización Hipercentro Corona en relación a otras dos organizaciones del mismo sector.

FACTORES, CRITERIOS Y PUNTAJES DEFINIDOS

FACTOR	CRITERIOS	CALIFICACIÓN	PUNTAJE	JUSTIFICACIÓN
GESTIÓN COMERCIAL	Años de experiencia en el mercado	Menos de 5 años = 3		
		Entre 6 y 10 años = 4		
		Más de 11 años = 5		
	canales de distribución	Utiliza 1 canal de distribución= 3		
		Utiliza de 2 a 3 canales = 4		
		utiliza más de 4 = 4		
	Estratos a los que están dirigidos los productos y servicios	Bajo= 2		
		Alto=3		
		Medio= 4		
		Todos Los anteriores= 5		
	Publicidad	No realiza publicidad = 0		
		Semestral= 3		
		trimestral= 4		
		Mensual= 5		
	ingresos por E-COMERCE	No realiza E-commerce = 0		
		Menos de 15%= 2		
		Entre 16 y 20 % = 4		
		Más del 21 % = 5		
Tiempo de entrega de los productos no disponibles	Más de 6 Días= 2			
	Entre 2 y 5 Días= 4			
	1 día =5			
SUBTOTAL				

Tabla 11. Factor Gestión Comercial, criterios y puntajes definidos del modelo de competitividad.

Fuente: Elaboración propia.

FACTOR	CRITERIOS	CALIFICACIÓN	PUNTAJE	JUSTIFICACIÓN
GESTIÓN FINANCIERA	Rentabilidad	Entre el 1% y 15%= 1		
		Entre 16% y el 20%= 2.3		
		Mayor de 20%=3.3		
	Qué patrimonio tiene la empresa	Menor a 10.000.000.000 Millones= 1		
		Entre 11.000.000.000 y 50.000.000.000 Millones= 2.		
		Superior a 60.000.000.000 Millones= 3.3		
	Capacidad de endeudamiento	Inferior al 10%= 1		
		Entre el 10% y 25%= 2.3		
		Más del 26%=3.3		
	Liquidez	Baja= 1		
		Media= 2.3		
		Alta= 3.3		
	Fuentes de Financiación	1 fuente de financiación= 1		
		2 fuentes de financiación= 2.3		
		3 ó más fuentes de financiación= 3.3		
	Retorno a la inversión	Entre el 1% y 15%= 1		
		Entre 16% y 20%= 2.3		
		Mayor al 20%= 3.3		
SUBTOTAL				

Tabla 12. Gestión financiera, criterios y puntajes definidos del modelo de competitividad.

Fuente: Elaboración propia.

FACTOR	CRITERIOS	CALIFICACIÓN	PUNTAJE	JUSTIFICACIÓN
GESTIÓN PRODUCCIÓN	Capacidad instalada para atender clientes	atiende menos de 19= 1		
		atiende entre 20 y 50= 1.5		
		atiende entre 51 y 70= 2.5		
		atiende más de 71= 3.33		
	Antigüedad de los equipos	De 1 a 3 Años= 1		
		De 4 a 5 años = 2.3		
		Más de 5 años= 3.33		
	Nivel educativo de los empleados	Empírico= 1		
		Técnico= 1.5		
		Tecnólogo= 2.3		
		Pregrado= 3.33		
	Proveedores	De 3 a 5 = 1		
		De 6 a 10 = 2.3		
		Más de 11= 3.33		
	Capacitación en producción	No realiza capacitación = 1		
		Semestral = 1.5		
		Trimestral = 2.3		
		Mensual = 3.33		
Experiencia Productiva	Menos de 10 años = 1			
	Entre 11 y 19 años= 2.3			
	Más de 20 años= 3.33			
SUBTOTAL				

Tabla 13. Gestión producción, criterios y puntajes definidos del modelo de competitividad.

Fuente: Elaboración propia.

FACTOR	CRITERIOS	CALIFICACION	PUNTAJE	JUSTIFICACION
CIENCIA Y TECNOLOGÍA	Investigación y Desarrollo	No invierte = 1		
		Invierten menos del 14 % = 1.3		
		Invierte un 15% ó Más = 1.66		
	Patentes	Nunca ha generado una patente= 0		
		Ha generado una patente= 1.3		
		Ha generado más de una patente= 1.66		
	Actualización de software	Nunca lo hace= 0		
		Cada 5 años= 1.2		
		Cada 3 años= 1.4		
		Cada año = 1.66		
	tipos de software implementados	No ha implementado= 0		
		1 Software = 1		
		2 a 3 Software= 1.4		
		4 o más = 1.66		
	tecnologías implementadas para el funcionamiento	Menos de 4 tecnologías= 1.2		
		Entre 5 y 6=1.4		
		Más de 7= 1.66		
	Inversión en nuevos equipos	Solo realiza mantenimiento=1.2		
		Cada 10 años= 1.4		
		Cada 5 años= 1.66		

SUBTOTAL	
-----------------	--

Tabla 14. Factor Ciencia y Tecnología, criterios y puntajes definidos del modelo de competitividad.

Fuente: Elaboración propia.

FACTOR	CRITERIOS	CALIFICACIÓN	PUNTAJE	JUSTIFICACIÓN	
INTERNACIONALIZACIÓN	exportaciones a otros países	No Realiza exportaciones= 0			
		Reliza exportaciones entre 1000 y 10.000 USD = 2.3			
		Realiza exportaciones por más de 11.000 USD = 3.33			
	sedes en otros países	No Tiene= 0			
		Tiene 1= 2.5			
		Tiene más de 2= 3.33			
	Clientes internacionales	Ningún cliente internacional= 0			
		Entre 1 y 4 clientes= 2,7			
		Más de 5 clientes=3.33			
	Valor de las importaciones realizadas	No realiza importaciones=1			
		Realiza importaciones entre 1.000 y 5.000 USD = 2,7			
		Realiza importaciones por más de 6.000 USD = 3.33			
	Ruedas o ferias internacionales en las que ha	Nunca ha asistido= 1			
		1= 2.6			
		2 ó más = 3.33			
	Procesos de internacionalización	No genera ingresos= 0			
		Del 1% al 5% = 2			
		Del 6% a 10%= 2.7			
		Mayor al 11% =3.33			
	SUBTOTAL				

Tabla 15. Factor Internacionalización, criterios y puntajes definidos del modelo de competitividad.

Fuente: Elaboración propia.

FACTOR	CRITERIOS	CALIFICACIÓN	PUNTAJE	JUSTIFICACIÓN
GESTIÓN GERENCIAL	Nivel académico	Sin Estudios = 0		
		Bachiller o tecnólogo = 0.3		
		Profesional = 0.8		
		Especialista = 0.9		
		Magister = 1		
	Experiencia como gerente	2 años de experiencia = 0.3		
		Entre 2 y 4 años de experiencia = 0.8		
		Más de 5 años de experiencia = 1		
	antigüedad del gerente en la empresa	Menos 1 año = 0		
		Entre 1 y 3 años = 0.8		
		Más de 3 años = 1		
	Idiomas	1 idioma = 0,5		
		2 idiomas = 0.8		
		3 ó más idiomas = 1		
	Tipo de decisor	Conservador = 0.5		
		Atrevido = 0.6		
		asume riesgo = 1		
	Logros o reconocimientos por su labor	Nunca ha obtenido logros o		
		1 logro = 0.5		
		2 ó mas logros = 1		
	SUBTOTAL			

Tabla 16. Gestión Gerencial, criterios y puntajes definidos del modelo de competitividad.

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se realiza la presentación de los resultados de la aplicación del modelo de competitividad empresarial a los almacenes Hipercentro Corona, Cerámica Italia y Ceramigres.

HIPERCENTRO CORONA

Hipercentro Corona es una compañía especializada en la elaboración y comercialización de cerámica, porcelana sanitaria, pegantes, pinturas, y todo tipo de lojería para hogar e institucional, esta cuenta con más de 100 años de historia empresarial, además se destaca por ser una empresa líder en sector de la remodelación y un sólido competidor entre países.

Se crea en Antioquia, Colombia, la Compañía Cerámica Antioqueña, dedicada a la producción de loza y vidrio. Los primeros 50 años de la empresa no fueron fáciles y en este periodo estuvo en manos de tres grupos distintos y cambió dos veces de razón social, primero Fábrica de Lozas de Caldas (1906) y luego a Locería Colombiana (1931).

Todas las operaciones internas y externas de Corona están sustentadas en un código de Ética que recoge los valores de la compañía y busca promover prácticas empresariales transparentes. Corona está comprometida con el desarrollo sostenible de la sociedad y el planeta desde la perspectiva de la triple cuenta de resultados, es decir, en términos sociales, económicos y ambientales. (Hipercentro Corona, 2018)

Las siguientes tablas muestran los resultados obtenidos por la encuesta realizada a la compañía Hipercentro Corona con el fin de verificar el nivel de competitividad de

esta, y por consiguiente desarrollar el análisis con base en los criterios que aplica cada factor del modelo de competitividad.

FACTOR	CRITERIOS	CALIFICACIÓN	PUNTAJE	JUSTIFICACIÓN
GESTIÓN COMERCIAL	Años de experiencia en el mercado	Menos de 5 años = 3	5	Más de 11 años en el mercado
		Entre 6 y 10 años = 4		
		Más de 11 años = 5		
	canales de distribución	Utiliza 1 canal de distribución= 3	4	Venta directa y grandes superficies
		Utiliza de 2 a 3 canales = 4		
		utiliza más de 4 = 4		
	Estratos a los que están dirigidos los productos y servicios	Bajo= 2	5	Alto, medio y bajo
		Alto=3		
		Medio= 4		
		Todos Los anteriores= 5		
	Publicidad	No realiza publicidad = 0	5	Realiza publicidad mensual por diferentes medios como ; radio ,tv,
		Semestral= 3		
		trimestral= 4		
		Mensual= 5		
	ingresos por E-COMERCE	No realiza E-commerce = 0	2	No realiza ventas online
		Menos de 15%= 2		
		Entre 16 y 20 % = 4		
		Más del 21 % = 5		
Tiempo de entrega de los productos no disponibles	Más de 6 Días= 2	2	Más de 10 días hábiles	
	Entre 2 y 5 Días= 4			
	1 día =5			
SUBTOTAL			23	

Tabla 17. Factor y criterios Gestión Comercial evaluado Hipercentro Corona

Elaboración: Fuente propia

FACTOR	CRITERIOS	CALIFICACIÓN	PUNTAJE	JUSTIFICACIÓN
GESTIÓN FINANCIERA	Rentabilidad	Entre el 1% y 15%= 1	3,3	Mayor al 20% su rentabilidad
		Entre 16% y el 20%= 2.3		
		Mayor de 20%=3.3		
	Qué patrimonio tiene la empresa	Menor a 10.000.000.000 Millones= 1	3,3	Mayor a 51.000.000.000 millones
		Entre 11.000.000.000 y 50.000.000.000 Millones= 2.3		
		Superior a 60.000.000.000 Millones= 3.3		
	Capacidad de endeudamiento	Inferior al 10%= 1	3,3	Superior al 25 %
		Entre el 10% y 25%= 2.3		
		Más del 26%=3.3		
	Liquidez	Baja= 1	3,3	agilidad de los activos para ser convertidos en dinero
		Media= 2.3		
		Alta= 3.3		
	Fuentes de Financiación	1 fuente de financiación= 1	3,3	Capital , propio , socios o creditos con fuentes bancarias
		2 fuentes de financiación= 2.3		
		3 ó más fuentes de financiación= 3.3		
	Retorno a la inversión	Entre el 1% y 15%= 1	2,3	Ya que su retorno esta entre el 16% y el 20 %
		Entre 16% y 20%= 2.3		
		Mayor al 20%= 3.3		
SUBTOTAL			18,8	

Tabla 18. Factor y criterios Gestión Financiera evaluado Hipercentro Corona

Elaboración: Fuente propia

FACTOR	CRITERIOS	CALIFICACIÓN	PUNTAJE	JUSTIFICACIÓN
GESTIÓN PRODUCCIÓN	Capacidad instalada para atender clientes	atiende menos de 19= 1	1	19 clientes o menos
		atiende entre 20 y 50= 1.5		
		atiende entre 51 y 70= 2.5		
		atiende más de 71= 3.33		
	Antigüedad de los equipos	De 1 a 3 Años= 1	2,3	sus equipos son de 4 a 5 años
		De 4 a 5 años = 2.3		
		Más de 5 años= 3.33		
	Nivel educativo de los empleados	Empírico= 1	1	La mayoría del personal contratado son empiricos
		Técnico= 1.5		
		Tecnólogo= 2.3		
		Pregrado= 3.33		
	Proveedores	De 3 a 5 = 1	3,3	Relación comercial con más de 11 proveedores
		De 6 a 10 = 2.3		
		Más de 11= 3.33		
	Capacitación en producción	No realiza capacitación = 1	3,3	Cada mes se realiza capacitación
		Semestral = 1.5		
		Trimestral = 2.3		
		Mensual = 3.33		
Experiencia Productiva	Menos de 10 años = 1	3,3	Mas de 20 años produciendo en el mercado	
	Entre 11 y 19 años= 2.3			
	Más de 20 años= 3.33			

SUBTOTAL	14,2
-----------------	------

Tabla 19. Factor y criterios Gestión Producción evaluado Hipercentro Corona

Elaboración: Fuente propia

FACTOR	CRITERIOS	CALIFICACION	PUNTAJE	JUSTIFICACIÓN
CIENCIA Y TECNOLOGÍA	Investigación y Desarrollo	No invierte = 1	1,66	Invierten un 15 % o mas
		Invierten menos del 14 % = 1.3		
		Invierte un 15% ó Más = 1.66		
	Patentes	Nunca ha generado una patente= 0	1,66	Tienen mas de una patentes
		Ha generado una patente= 1.3		
		Ha generado más de una patente= 1.66		
	Actualización de software	Nunca lo hace= 0	1,2	Actualizan cada 5 años los software
		Cada 5 años= 1.2		
		Cada 3 años= 1.4		
		Cada año = 1.66		
	tipos de software implementados	No ha implementado= 0	1,4	Ya que tienen de 2 0 3 software en distintas áreas
		1 Software = 1		
		2 a 3 Software= 1.4		
		4 o más = 1.66		
	tecnologías implementadas para el funcionamiento	Menos de 4 tecnologías= 1.2	1,66	Implementan más de 7 tecnologías
		Entre 5 y 6 =1.4		
		Más de 7= 1.66		
	Inversión en nuevos equipos	Solo realiza mantenimiento=1.2	1,66	Invierten cada 5 años
Cada 10 años= 1.4				
Cada 5 años= 1.66				
SUBTOTAL			9,24	

Tabla 20. Factor y criterios Ciencia y Tecnología evaluado Hipercentro Corona

Elaboración: Fuente propia

FACTOR	CRITERIOS	CALIFICACIÓN	PUNTAJE	JUSTIFICACIÓN
INTERNACIONALIZACIÓN	exportaciones a otros países	No Realiza exportaciones= 0	3,33	Realiza exportaciones por mas de 11.000 USD
		Reliza exportaciones entre 1000 y 10.000 USD = 2,3		
		Realiza exportaciones por más de 11.000 USD = 3.33		
	sedes en otros países	No Tiene= 0	3,33	Se encuentra en más de 2 países
		Tiene 1= 2.5		
		Tiene más de 2= 3.33		
	Clientes internacionales	Ningún cliente internacional= 0	3,33	Tiene clientes en diferentes países como : Ee.uu,
		Entre 1 y 4 clientes= 2,7		
		Más de 5 clientes=3.33		
	Valor de las importaciones realizadas	No realiza importaciones=1	3,33	Realiza importaciones por mas de 6.000 USD
		Realiza importaciones entre 1.000 y 5.000 USD = 2,7		
		Realiza importaciones por más de 6.000 USD = 3.33		
	Ruedas o ferias internacionales en las que ha	Nunca ha asistido= 1	3,33	Asiste a dos o mas ferias anules
		1= 2.6		
		2 ó más = 3.33		
	Procesos de internacionalización	No genera ingresos= 0	2,7	Genera ingresos del 6 % al 10 % de ingresos por procesos
		Del 1% al 5% = 2		
		Del 6% a 10%= 2.7		
		Mayor al 11% =3.33		
	SUBTOTAL			19,35

Tabla 21. Factor y criterios Internacionalización evaluado Hipercentro Corona

Elaboración: Fuente propia

FACTOR	CRITERIOS	CALIFICACIÓN	PUNTAJE	JUSTIFICACIÓN
GESTIÓN GERENCIAL	Nivel académico	Técnico=0,04	0,08	Tecnólogo
		Tecnólogo = 0,08		
		Profesional= 0,2		
	Experiencia como gerente	2 años de experiencia = 0.04	0,2	7 años como gerente
		Entre 2 y 4 años de experiencia = 0.08		
		Más de 5 años de experiencia = 0,2		
	antigüedad del gerente en la empresa	Menos 1 año = 0,04	0,2	Lleva 7 años en la compañía
		Entre 1 y 3 años = 0.08		
		Más de 3 años = 0,2		
	Idiomas	1 idioma = 0,12	0,12	Solo habla español
		2 o mas idiomas= 0.2		
	Tipo de decisor	Conservador = 0.04	0,2	Asume Riesgos
		Atrevido =0.08		
		asume riesgo = 0,2		
	Logros o reconocimientos por su labor	Nunca ha obtenido= 0	0,2	ha obtenido mas de 2 logros
		1 logro = 0.08		
		2 ó mas logros= 0,2		
	SUBTOTAL			1

Tabla 22. Factor y criterios Gestión Gerencial evaluado Hipercentro Corona

Elaboración: Fuente propia

APLICACIÓN DE LA FÓRMULA

Competitividad Hipercentro Corona = G.G.(G.C.+G.F.+G.P.+C.T.+I)

$$= 1*(23+9.24+19.35+18.8+14.2) = 84.59$$

De acuerdo al modelo aplicado, Hipercentro Corona es competitiva.

ALMACÉN CERÁMICA ITALIA

Según información obtenida en su página web Cerámica Italia, es una organización especializada en la elaboración de revestimiento y comercialización de porcelana sanitaria de alto diseño e incomparable calidad, esta cuenta con más de 30 años de experiencia en el sector de la construcción y en la remodelación con más de 250 almacenes entre aliados estratégicos y puntos de venta propios de la marca a nivel nacional e internacional. La compañía actualmente exporta sus productos a Guatemala, México, Estados Unidos, Ecuador, Perú, Chile y Panamá, a través de alianzas estratégicas que realiza con diferentes almacenes del sector en dichos países; su propósito es extenderse sobre todo en Sudamérica.

Esta compañía nació en el Norte de Santander buscando proyectarse más como una compañía de diseño que de construcción. Para generar impacto la compañía ofrece cada año un portafolio con nuevas colecciones basado en las últimas tendencias de la moda a nivel mundial.

A continuación, se exponen en las tablas los resultados obtenidos por la encuesta realizada, la cual se hizo para verificar el nivel de competitividad de Cerámica Italia y posterior a ello desarrollar el análisis con base en los criterios que aplica cada factor del modelo de competitividad.

FACTOR	CRITERIOS	CALIFICACIÓN	PUNTAJE	JUSTIFICACIÓN
GESTIÓN COMERCIAL	Años de experiencia en el mercado	Menos de 5 años = 3	5	Más de 11 años en el mercado
		Entre 6 y 10 años = 4		
		Más de 11 años = 5		
	canales de distribución	Utiliza 1 canal de distribución= 3	4	Ventas directa, grandes superficies, catalogo e internet
		Utiliza de 2 a 3 canales = 4		
		utiliza más de 4 = 4		
	Estratos a los que están dirigidos los productos y servicios	Bajo= 2	5	Alto, medio y bajo
		Alto=3		
		Medio= 4		
		Todos Los anteriores= 5		
	Publicidad	No realiza publicidad = 0	5	Realiza publicidad mensual por diferentes medios como ; radio ,tv,
		Semestral= 3		
		trimestral= 4		
		Mensual= 5		
ingresos por E-COMERCE	No realiza E-comerce = 0	2	Recibe ingresos del 1% al 15 % de sus ventas E-COMERCE	
	Menos de 15%= 2			
	Entre 16 y 20 % = 4			
	Más del 21 % = 5			
Tiempo de entrega de los productos no disponibles	Más de 6 Días= 2	2	Más de 6 días hábiles	
	Entre 2 y 5 Días= 4			
	1 día =5			
SUBTOTAL			23	

Tabla 23. Factor y criterios Gestión Comercial evaluado Cerámica Italia

Elaboración: Fuente propia

FACTOR	CRITERIOS	CALIFICACIÓN	PUNTAJE	JUSTIFICACIÓN
GESTIÓN FINANCIERA	Rentabilidad	Entre el 1% y 15%= 1	3,3	Mayor al 20% su rentabilidad
		Entre 16% y el 20%= 2.3		
		Mayor de 20%=3.3		
	Qué patrimonio tiene la empresa	Menor a 10.000.000.000 Millones= 1	3,3	Mayor a 51.000.000.000 millones
		Entre 11.000.000.000 y 50.000.000.000 Millones= 2.3		
		Superior a 60.000.000.000 Millones= 3.3		
	Capacidad de endeudamiento	Inferior al 10%= 1	3,3	Superior al 25 %
		Entre el 10% y 25%= 2.3		
		Más del 26%=3.3		
	Liquidez	Baja= 1	3,3	agilidad de los activos para ser convertidos en dinero
		Media= 2.3		
		Alta= 3.3		
	Fuentes de Financiación	1 fuente de financiación= 1	3,3	Socios y creditos con fuentes bancarias
		2 fuentes de financiación= 2.3		
		3 ó más fuentes de financiación= 3.3		
	Retorno a la inversión	Entre el 1% y 15%= 1	1	Ya que su retorno esta entre el 1% y el 15 %
		Entre 16% y 20%= 2.3		
		Mayor al 20%= 3.3		

SUBTOTAL	17,5
-----------------	------

Tabla 24. Factor y criterios Gestión Financiera evaluado Cerámica Italia

Elaboración: Fuente propia

FACTOR	CRITERIOS	CALIFICACIÓN	PUNTAJE	JUSTIFICACIÓN
GESTIÓN PRODUCCIÓN	Capacidad instalada para atender clientes	atiende menos de 19= 1	1	19 clientes o menos
		atiende entre 20 y 50= 1.5		
		atiende entre 51 y 70= 2.5		
		atiende más de 71= 3.33		
	Antigüedad de los equipos	De 1 a 3 Años= 1	2,3	sus equipos son de 4 a 5 años
		De 4 a 5 años = 2.3		
		Más de 5 años= 3.33		
	Nivel educativo de los empleados	Empírico= 1	2,3	La mayoría del personal contratado es tecnólogo
		Técnico= 1.5		
		Tecnólogo= 2.3		
		Pregrado= 3.33		
	Proveedores	De 3 a 5 = 1	3,3	Relación comercial con más de 11 proveedores
		De 6 a 10 = 2.3		
		Más de 11= 3.33		
	Capacitación en producción	No realiza capacitación = 1	3,3	Cada mes se realiza capacitación
		Semestral = 1.5		
		Trimestral = 2.3		
		Mensual = 3.33		
	Experiencia Productiva	Menos de 10 años = 1	3,3	Mas de 20 años produciendo en el mercado
		Entre 11 y 19 años= 2.3		
		Más de 20 años= 3.33		
SUBTOTAL			15,5	

Tabla 25. Factor y criterios Gestión Producción evaluado Cerámica Italia

Elaboración: Fuente propia

FACTOR	CRITERIOS	CALIFICACION	PUNTAJE	JUSTIFICACION
CIENCIA Y TECNOLOGÍA	Investigación y Desarrollo	No invierte = 1	1,66	Invierten un 15 % o mas
		Invierten menos del 14 % = 1.3		
		Invierte un 15% ó Más = 1.66		
	Patentes	Nunca ha generado una patente= 0	1,66	Tienen mas de una patentes
		Ha generado una patente= 1.3		
		Ha generado más de una patente= 1.66		
	Actualización de software	Nunca lo hace= 0	1,66	Cada año actualizan los software
		Cada 5 años= 1.2		
		Cada 3 años= 1.4		
		Cada año = 1.66		
	tipos de software implementados	No ha implementado= 0	1,66	Ya que tienen de 2 0 3 software en distintas áreas
		1 Software = 1		
		2 a 3 Software= 1.4		
		4 o más = 1.66		
	tecnologías implementadas para el funcionamiento	Menos de 4 tecnologías= 1.2	1,4	Implementan de 5 a 6 tecnologías
		Entre 5 y 6 =1.4		
		Más de 7= 1.66		
	Inversión en nuevos equipos	Solo realiza mantenimiento=1.2	1,2	Solo realiza mantenimiento
		Cada 10 años= 1.4		
		Cada 5 años= 1.66		

SUBTOTAL	8,04
-----------------	-------------

Tabla 26. Factor y criterios Ciencia y Tecnología evaluado Cerámica Italia

Elaboración: Fuente propia

FACTOR	CRITERIOS	CALIFICACIÓN	PUNTAJE	JUSTIFICACIÓN	
INTERNACIONALIZACIÓN	exportaciones a otros países	No Realiza exportaciones= 0	3,33	Realiza exportaciones por mas de 11.000 USD	
		Reliza exportaciones entre 1000 y 10.000 USD = 2,3			
		Realiza exportaciones por más de 11.000 USD = 3.33			
	sedes en otros países	No Tiene= 0	3,33	Se encuentra en más de 2 países	
		Tiene 1= 2.5			
		Tiene más de 2= 3.33			
	Clientes internacionales	Ningún cliente internacional= 0	3,33	Tiene clientes en diferentes países como: Bolivia,	
		Entre 1 y 4 clientes= 2,7			
		Más de 5 clientes=3.33			
	Valor de las importaciones realizadas	No realiza importaciones=1	3,33	Realiza importaciones por mas de 6.000 USD	
		Realiza importaciones entre 1.000 y 5.000 USD = 2,7			
		Realiza importaciones por más de 6.000 USD = 3.33			
	Ruedas o ferias internacionales en las que ha	Nunca ha asistido= 1	3,33	Asiste a dos o mas ferias anules	
		1= 2.6			
		2 ó más = 3.33			
	Procesos de internacionalización	No genera ingresos= 0	3,33	Genera ingresos mayores al 10 % por procesos internacionales	
		Del 1% al 5% = 2			
		Del 6% a 10%= 2.7			
		Mayor al 11% =3.33			
	SUBTOTAL			19,98	

Tabla 27. Factor y criterios Internacionalización evaluado Cerámica Italia

Elaboración: Fuente propia

FACTOR	CRITERIOS	CALIFICACIÓN	PUNTAJE	JUSTIFICACIÓN
GESTIÓN GERENCIAL	Nivel académico	Técnico=0,04	0,2	Profesional
		Tecnólogo = 0,08		
		Profesional= 0,2		
	Experiencia como gerente	2 años de experiencia = 0.04	0,08	3 años como gerente
		Entre 2 y 4 años de experiencia = 0.08		
		Más de 5 años de experiencia = 0,2		
	antigüedad del gerente en la empresa	Menos 1 año = 0,04	0,2	Lleva 7 años en la compañía
		Entre 1 y 3 años = 0.08		
		Más de 3 años = 0,2		
	Idiomas	1 idioma = 0,12	0,12	Solo habla español
		2 o mas idiomas= 0.2		
	Tipo de decisor	Conservador = 0.04	0,04	Conservador
		Atrevido =0.08		
		asume riesgo = 0,2		
	Logros o reconocimientos por su labor	Nunca ha obtenido= 0	0,2	ha obtenido mas de 2 logros
		1 logro = 0.08		
		2 ó mas logros= 0,2		
	SUBTOTAL			0,84

Tabla 28. Factor y criterios Gestión Gerencial evaluado Cerámica Italia

Elaboración: Fuente propia

APLICACIÓN DE LA FÓRMULA

Competitividad Cerámica Italia = G.G. (G.C.+G.F.+G.P.+C.T.+I)

$$= 0.84*(23+8.04+19.9+17.5+15.5) = 70.51$$

De acuerdo al modelo aplicado, Cerámica Italia no es competitivo.

ALMACÉN CERAMIGRES

Según información obtenida en su página web esta es una compañía especializada en la comercialización de productos de remodelación, aliada estratégico de marcas como, organización Corona, San Lorenzo, entre otros pequeños proveedores. Ofrece un amplio portafolio de productos para la remodelación de hogar, esto le permite atender a diferentes estratos dado que cuenta con una amplia diversidad de productos con precios cómodos para todo tipo de clientes.

Cuenta con una trascendencia de más de 11 años en el mercado, en Colombia se encuentra en más de 5 ciudades, se enfoca principalmente en brindar a los clientes completa atención y asesoría para que adquieran una solución completa con la marca de mayor interés, por eso la organización se concentra en realizar alianzas con la mayor parte de marcas reconocidas poniendo al alcance de los clientes lo que prefieren.

En las siguientes tablas se podrá evidenciar y analizar los resultados obtenidos por la encuesta, donde luego se verificó el nivel de competitividad que tiene la organización con base a los criterios del modelo.

FACTOR	CRITERIOS	CALIFICACIÓN	PUNTAJE	JUSTIFICACIÓN
GESTIÓN COMERCIAL	Años de experiencia en el mercado	Menos de 5 años = 3	5	Más de 11 años en el mercado
		Entre 6 y 10 años = 4		
		Más de 11 años = 5		
	canales de distribución	Utiliza 1 canal de distribución= 3	3	Venta directa
		Utiliza de 2 a 3 canales = 4		
		utiliza más de 4 = 4		
	Estratos a los que están dirigidos los productos y servicios	Bajo= 2	4	Estrato medio
		Alto=3		
		Medio= 4		
		Todos Los anteriores= 5		
	Publicidad	No realiza publicidad = 0	4	Realiza publicidad trimestal por diferentes medios como: la radio y
		Semestral= 3		
		trimestral= 4		
		Mensual= 5		
ingresos por E-COMERCE	No realiza E-commerce = 0	0	Recibe ingresos del 1% al 15 % de sus ventas E-COMERCE	
	Menos de 15%= 2			
	Entre 16 y 20 % = 4			
	Más del 21 % = 5			
Tiempo de entrega de los productos no disponibles	Más de 6 Días= 2	2	Más de 6 días hábiles	
	Entre 2 y 5 Días= 4			
	1 día =5			
SUBTOTAL			18	

Tabla 29. Factor y criterios Gestión Comercial evaluado Ceramigres

Elaboración: Fuente propia

FACTOR	CRITERIOS	CALIFICACIÓN	PUNTAJE	JUSTIFICACIÓN
GESTIÓN FINANCIERA	Rentabilidad	Entre el 1% y 15%= 1	3,3	Mayor al 20% su rentabilidad
		Entre 16% y el 20%= 2.3		
		Mayor de 20%=3.3		
	Qué patrimonio tiene la empresa	Menor a 10.000.000.000 Millones= 1	2,3	Su patrimonio esta entre 11.000.000.000 y 50.000.000.000
		Entre 11.000.000.000 y 50.000.000.000 Millones= 2.3		
		Superior a 60.000.000.000 Millones= 3.3		
	Capacidad de endeudamiento	Inferior al 10%= 1	3,3	Superior al 25 %
		Entre el 10% y 25%= 2.3		
		Más del 26%=3.3		
	Liquidez	Baja= 1	3,3	agilidad de los activos para ser convertidos en dinero
		Media= 2.3		
		Alta= 3.3		
	Fuentes de Financiación	1 fuente de financiación= 1	2,3	Capital propio y socios
		2 fuentes de financiación= 2.3		
		3 ó más fuentes de financiación= 3.3		
	Retorno a la inversión	Entre el 1% y 15%= 1	1	Ya que su retorno esta entre el 1% y el 15 %
		Entre 16% y 20%= 2.3		
		Mayor al 20%= 3.3		
SUBTOTAL			15,5	

Tabla 30. Factor y criterios Gestión Financiera evaluado Ceramigres

Elaboración: Fuente propia

FACTOR	CRITERIOS	CALIFICACIÓN	PUNTAJE	JUSTIFICACIÓN
GESTIÓN PRODUCCIÓN	Capacidad instalada para atender clientes	atiende menos de 19= 1	2,5	Atiende entre 51 y 70 clientes
		atiende entre 20 y 50= 1.5		
		atiende entre 51 y 70= 2.5		
		atiende más de 71= 3.33		
	Antigüedad de los equipos	De 1 a 3 Años= 1	2,3	sus equipos son de 4 a 5 años
		De 4 a 5 años = 2.3		
		Más de 5 años= 3.33		
	Nivel educativo de los empleados	Empírico= 1	1,5	La mayoría del personal contratado es técnico
		Técnico= 1.5		
		Tecnólogo= 2.3		
		Pregrado= 3.33		
	Proveedores	De 3 a 5 = 1	3,3	Relación comercial con más de 11 proveedores
		De 6 a 10 = 2.3		
		Más de 11= 3.33		
	Capacitación en producción	No realiza capacitación = 1	3,3	Cada mes se realiza capacitación
		Semestral = 1.5		
		Trimestral = 2.3		
		Mensual = 3.33		
	Experiencia Productiva	Menos de 10 años = 1	3,3	Mas de 20 años produciendo en el mercado
		Entre 11 y 19 años= 2.3		
		Más de 20 años= 3.33		
SUBTOTAL			16,2	

Tabla 31. Factor y criterios Gestión Producción evaluado Ceramigres

Elaboración: Fuente propia

FACTOR	CRITERIOS	CALIFICACION	PUNTAJE	JUSTIFICACION
CIENCIA Y TECNOLOGÍA	Investigación y Desarrollo	No invierte = 1	1,66	Invierten un 15 % o mas
		Invierten menos del 14 % = 1.3		
		Invierte un 15% ó Más = 1.66		
	Patentes	Nunca ha generado una patente= 0	0	Nunca ha generado una patente
		Ha generado una patente= 1.3		
		Ha generado más de una patente= 1.66		
	Actualización de software	Nunca lo hace= 0	0	Nunca lo hace
		Cada 5 años= 1.2		
		Cada 3 años= 1.4		
		Cada año = 1.66		
	tipos de software implementados	No ha implementado= 0	0	No han implementado ningun software
		1 Software = 1		
		2 a 3 Software= 1.4		
		4 o más = 1.66		
	tecnologías implementadas para el funcionamiento	Menos de 4 tecnologías= 1.2	1,4	Implementan de 5 a 6 tecnologías
		Entre 5 y 6 =1.4		
		Más de 7= 1.66		
	Inversión en nuevos equipos	Solo realiza mantenimiento=1.2	1,2	Solo realiza mantenimiento
Cada 10 años= 1.4				
Cada 5 años= 1.66				
SUBTOTAL			4,26	

Tabla 32. Factor y criterios Ciencia y Tecnología evaluado Ceramigres

Elaboración: Fuente propia

FACTOR	CRITERIOS	CALIFICACIÓN	PUNTAJE	JUSTIFICACIÓN
INTERNACIONALIZACIÓN	exportaciones a otros países	No Realiza exportaciones= 0	0	Solo venta a nivel nacional
		Reliza exportaciones entre 1000 y 10.000 USD = 2,3		
		Realiza exportaciones por más de 11.000 USD = 3.33		
	sedes en otros países	No Tiene= 0	0	Solo a nivel nacional
		Tiene 1= 2.5		
		Tiene más de 2= 3.33		
	Clientes internacionales	Ningún cliente internacional= 0	0	Solo nacionales
		Entre 1 y 4 clientes= 2,7		
		Más de 5 clientes=3.33		
	Valor de las importaciones realizadas	No realiza importaciones=1	3,33	Realiza importaciones por mas de 6.000 USD
		Realiza importaciones entre 1.000 y 5.000 USD = 2,7		
		Realiza importaciones por más de 6.000 USD = 3.33		
	Ruedas o ferias internacionales en las que ha	Nunca ha asistido= 1	3,33	Asiste a dos o mas ferias anuales
		1= 2.6		
		2 ó más = 3.33		
	Procesos de internacionalización	No genera ingresos= 0	0	No general ingresos , ya que no realiza exportaciones
Del 1% al 5% = 2				
Del 6% a 10%= 2.7				
Mayor al 11% =3.33				
SUBTOTAL			6,66	

Tabla 33. Factor y criterios Internacionalización evaluado Ceramigres

Elaboración: Fuente propia

FACTOR	CRITERIOS	CALIFICACIÓN	PUNTAJE	JUSTIFICACIÓN
GESTIÓN GERENCIAL	Nivel académico	Técnico=0,04	0,04	Técnico
		Tecnólogo = 0,08		
		Profesional= 0,2		
	Experiencia como gerente	2 años de experiencia = 0.04	0,08	5 años como gerente
		Entre 2 y 5 años de experiencia = 0.08		
		5 o mas años de experiencia = 0,2		
	antigüedad del gerente en la empresa	Menos 1 año = 0,04	0,08	Lleva 3 años en la compañía
		Entre 1 y 3 años = 0.08		
		Más de 3 años = 0,2		
	Idiomas	1 idioma = 0,12	0,12	Solo habla español
		2 o mas idiomas= 0.2		
	Tipo de decisor	Conservador = 0.04	0,2	Asume riesgos
		Atrevido =0.08		
		asume riesgo = 0,2		
	Logros o reconocimientos por su labor	Nunca ha obtenido= 0	0,2	ha obtenido mas de 2 logros
		1 logro = 0.08		
		2 ó mas logros= 0,2		
	SUBTOTAL			0,72

Tabla 34. Factor y criterios Gestión Gerencial evaluado Ceramigres

Elaboración: Fuente propia.

APLICACIÓN DE LA FÓRMULA

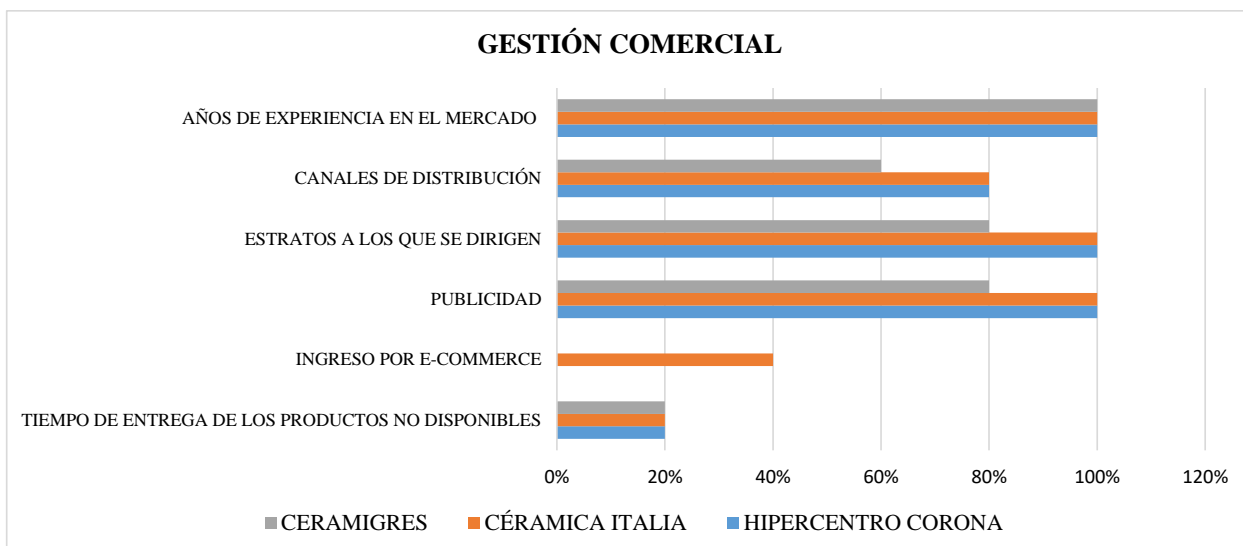
Competitividad Cerámica Italia = G.G. (G.C.+G.F.+G.P.+C.T.+I)

$$= 0.72*(18+4.26+6.66+15.5+16.2) = 43.64$$

De acuerdo al modelo aplicado, Ceramigres es baja en competitividad.

ANÁLISIS EN LAS 3 COMPAÑÍAS POR CADA FACTOR Y CRITERIOS

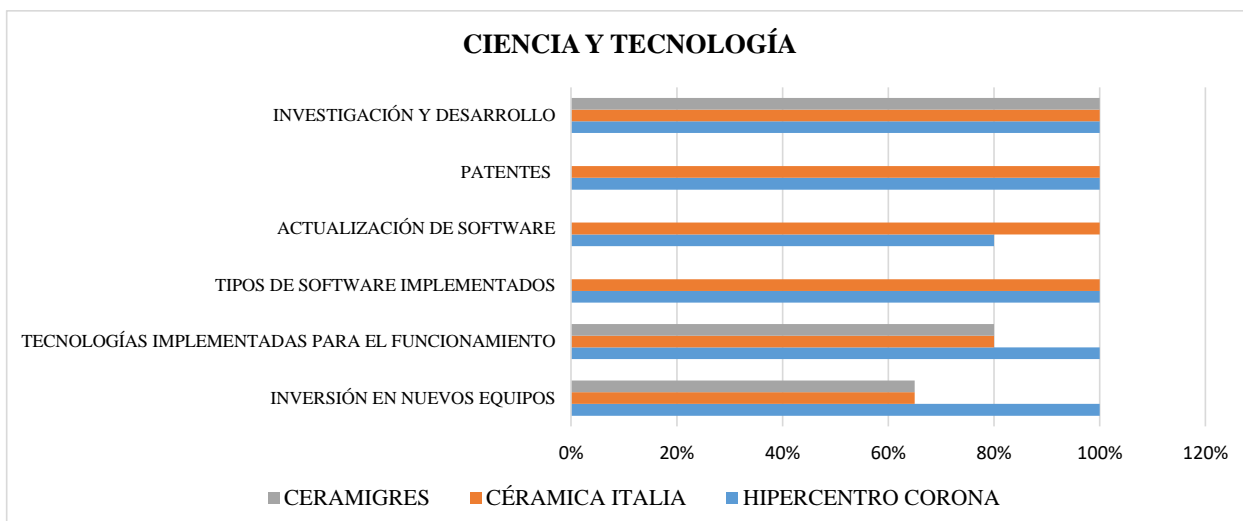
El modelo de Manuel Humberto Jiménez, ayudó a determinar el nivel de competitividad de 3 almacenes del mismo sector; Hipercentro Corona, Cerámica Italia y Ceramigres, esto se hizo a través de diferentes factores y criterios los cuales son; la «gestión comercial» con una participación de 30 puntos; « gestión producción », « gestión financiera», « internacionalización » con una participación de 20 puntos, « ciencia y tecnología » con una participación de 10 puntos y por último « gestión gerencial » con una participación máxima de 1 punto, para adquirir así los resultados que se evidenciaran en el siguiente análisis.



Gráfica 3. Factor Gestión Comercial y sus criterios distribución

Fuente: Elaboración propia

La «Gestión comercial» tiene 6 criterios de los cuales Cerámica Italia obtuvo el puntaje más alto con un valor de 23, esto quiere decir que cumple con el 77 % de la calificación; seguido de Hipercentro Corona con una suma de 21 teniendo así el 70% de calificación; finalizando con Ceramigres con el menor puntaje de 18, cumpliendo así con un 60 % de calificación dada la gráfica anterior, se evidencia que Hipercentro Corona obtuvo una calificación diferente en el criterio «Ingreso E-Commerce» la cual fue del 0 % (igual a la de Ceramigres), ya que actualmente no realiza ventas por internet, por lo tanto no tiene ingresos a través de estos medios, caso diferente al de su competencia Cerámica Italia, quien tuvo una mayor calificación en este criterio la cual fue del 40 % dado que esta realiza ventas *online*, representando hasta un 15% de sus ventas totales.



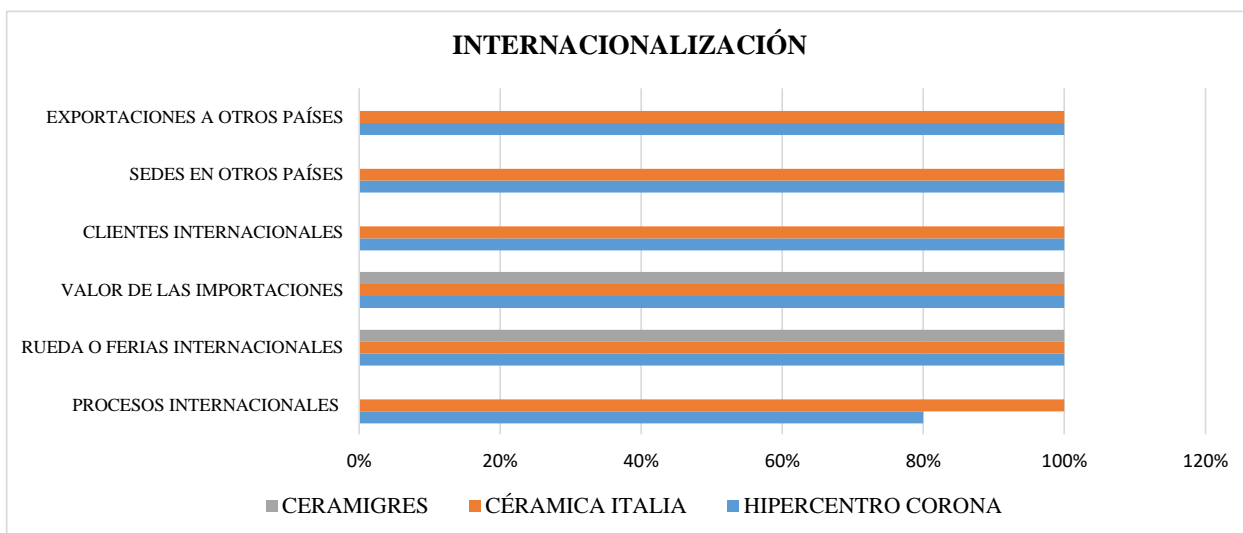
Gráfica 4. Factor Ciencia y Tecnología y sus criterios

Fuente: Elaboración propia

La «Ciencia y tecnología» contiene 6 criterios de los cuales Hipercentro Corona obtuvo el mayor puntaje de 9,24 con una calificación de 92,4 %, seguido de Cerámica Italia con un puntaje de 8,04 llevando así una calificación de 80,4%, finalizando con Ceramigres quien obtuvo el menor puntaje de 4,26 adquiriendo así una calificación de 42,6%.

De acuerdo a la gráfica anterior se evidencia cierta diferencia en la calificación de 2 criterios, los cuales son; «Tecnologías implementadas para el funcionamiento» e «Inversión en nuevos equipos», en ambos la compañía Hipercentro Corona obtuvo la mayor calificación la cual es del 100%, seguidos consecutivamente por las compañías competentes (Cerámica Italia y Ceramigres) quienes obtuvieron la misma calificación en el primer criterio de 85% y en el segundo criterio su calificación es de 73%. Estos criterios acabados de mencionar cumplen con una función importante dentro de la compañía ya que si ambos son potencializados el resultado es más innovación y a

mayor innovación la respuesta de la demanda se incrementa, en el caso de Hipercentro corona con la mayor calificación, hasta ahora cuenta con 7 tecnologías e invierten cada 5 años en nuevos equipos.

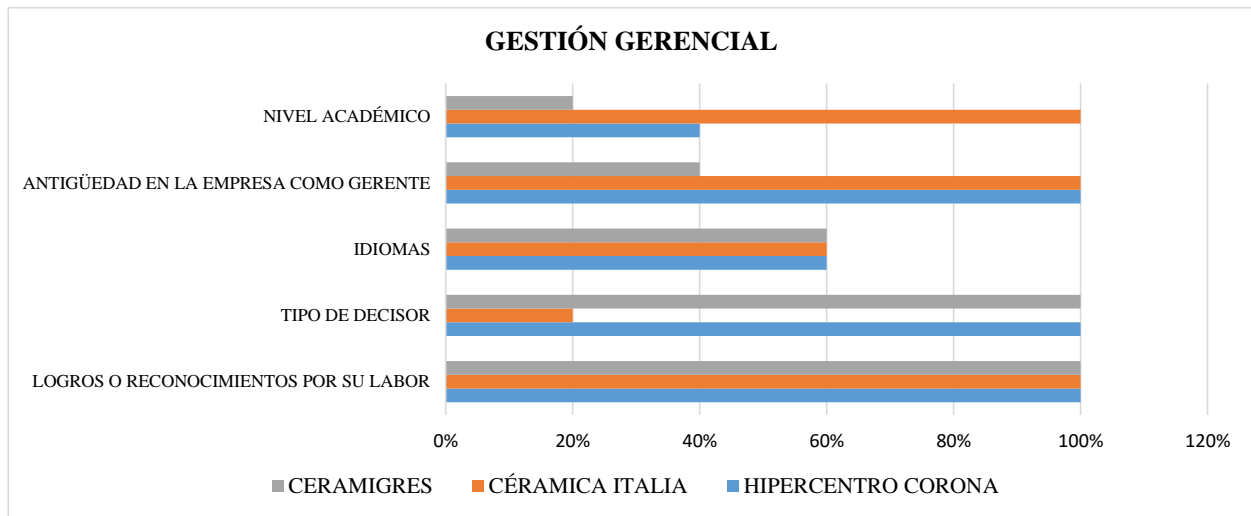


Gráfica 5. Factor Internacionalización y sus criterios

Fuente: Elaboración propia

La «Internacionalización» cuenta con 6 criterios de los cuales Cerámica Italia obtuvo el mayor puntaje de 19,98 con una calificación de 100%, seguida de Hipercentro Corona con un puntaje de 19,35 obteniendo así una calificación de 97%, finalizando con Ceramigres con un puntaje de 6,66, teniendo así una calificación de 33%. De acuerdo a la gráfica se evidencia que Hipercentro Corona obtuvo un puntaje relevante en el criterio «Procesos Internacionales», el cual fue de 81%, este gracias a que la compañía genera ingresos del 6 % al 10 % de ingresos por «Procesos internacionales», sin embargo cabe resaltar que el mayor puntaje en este criterio lo obtuvo Cerámica Italia con una calificación del 100% debido a que supera los ingresos generados los cuales son mayores al 10 % por procesos internacionales, lo anterior diferente a Ceramigres

quien no desarrolla procesos Internacionales, por lo tanto la calificación obtenida en este criterio es de 0%.



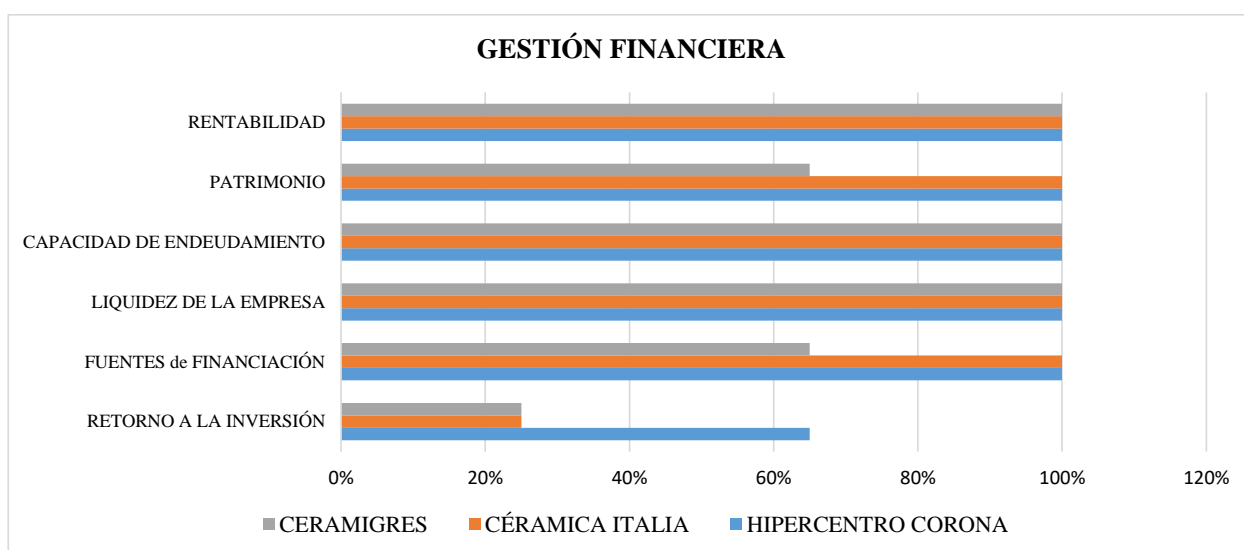
Gráfica 6. Factor Gestión Gerencial y sus criterios

Fuente: Elaboración propia

La «Gestión Gerencial » cuenta con 6 criterios, de los cuales Hipercentro Corona obtuvo el mayor puntaje de 1 con una calificación de 100%, seguido de Cerámica Italia con un puntaje de 0,84 y una calificación de 84%, finalizando con el puntaje más bajo, obtenido por Ceramigres el cual fue de 0,64 con una calificación de 64%.

De acuerdo con la gráfica anterior se nota que el mayor puntaje dado a Hipercentro Corona es gracias al criterio «Experiencia como gerente», el cual aporta un 100% en su calificación, esto debido a que la compañía cuenta con un gerente hace más de 7 años lo que le confiere mayor experiencia y por lo tanto mayor capacidad de afrontar nuevos retos presentes en el sector, este caso es diferente en la competencia

(Cerámica Italia Y Cerámigres) quienes cuentan con gerentes con una experiencia menor a los 5 años, por lo tanto, su calificación es de 40% en ambos casos.



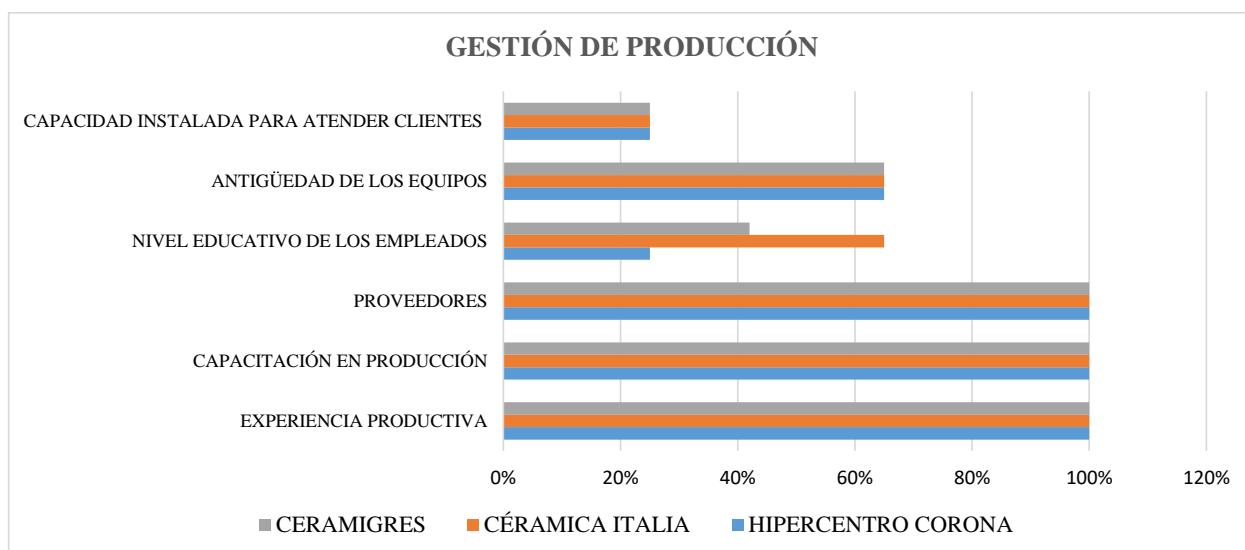
Gráfica 7. Factor Gestión Financiera y sus criterios

Fuente: Elaboración propia

La «Gestión financiera» tiene 6 criterios, de estos Hipercentro Corona tiene un puntaje de 18.8, cumpliendo así con el 94% de la calificación, seguido de Cerámica Italia con un puntaje de 17.5, obteniendo el 87,5% de calificación, para finalizar con Ceramigres con un puntaje de 15,5 para una calificación de 77.5 %, a este factor lo potencializa los recursos propios con los que cuenta la compañía.

De acuerdo a la gráfica anterior, se puede señalar que Hipercentro Corona tiene un criterio con una calificación diferente a los demás, este es «Retorno a la inversión», el cual cuenta con una calificación del 70%, dado que su retorno está entre el 16% y el 20%, diferente a los de su competencia Ceramigres y Cerámica Italia quienes tienen 30,3% , quienes tienen su retorno entre el 1% y el 15%, este resultado se da de acuerdo

a la cantidad de capital que se invierta en la compañía, entendiendo que entre mayor sea su inversión, mayor es la capacidad de retorno.



Gráfica 8. Factor Gestión Producción y sus criterios

Fuente: Elaboración propia

La «Gestión de producción» tiene 6 criterios, de estos Hipercentro Corona obtuvo un puntaje de 14.2, cumpliendo así con una calificación de 71% la cual notablemente es la menor calificación, seguida de Ceramigres con un puntaje de 14,7 cumpliendo de este modo con una calificación de 73,5; por último, con la calificación más alta de 76% se encuentra Cerámica Italia con 15.5 puntos. De acuerdo a la gráfica anterior, se evidencia que Hipercentro Corona en el criterio «Nivel educativo de los empleados tuvo la menor calificación la cual es 40%, debido a que la mayoría de sus empleados se encuentran en un nivel técnico, diferente a Ceramigres que a comparación con la compañía anterior tiene una mayor calificación de 60% finalizando con Cerámica Italia quien obtuvo una calificación superior en este criterio, ésta fue de 92% gracias al nivel superior de educación con el que cuentan sus empleados.

CONSIDERACIONES DEL MODELO DE COMPETITIVIDAD

Después de la aplicación del modelo del autor Manuel Humberto Jiménez en el sector de los productos de remodelación (Venta directa) a las empresas; Ceramigres, Hipercentro Corona y Cerámicas Italia, el cual se realizó en función de diferentes factores y criterios que determinaron en que puntaje y nivel de competitividad se encuentra cada empresa.

Hipercentro Corona con un puntaje de 84.59 siendo competitiva. Esta compañía lleva más de 130 años en el sector de remodelación, cuenta con más de 20 años de experiencia en producción, donde también en «ciencia y tecnología realiza las inversiones más altas en equipos, investigación / desarrollo y patentes, además utilizan más de 3 canales de distribución para llegar a todo tipo de clientes estrato bajo, medio y alto, adicional a esto brindan diferentes softwares los cuales hacen de cada actividad un proceso más rápido y satisfactorio para el cliente. Y por parte de gerencia muestra el mejor puntaje donde determina su capacidad de decisión y la forma de afrontar el riesgo.

Por otro lado, se encuentra Cerámica Italia con una calificación de 70.51 siendo no competitiva, debido a que la organización no cumple con todos los criterios planteados; uno de ellos es en la gestión comercial, ya el ingreso por ventas *E-commerce* es muy bajo, adicionalmente en los tiempos de entrega presentan problemas de tiempo. Por último, en el factor de la «gestión gerencial el criterio de «experiencia

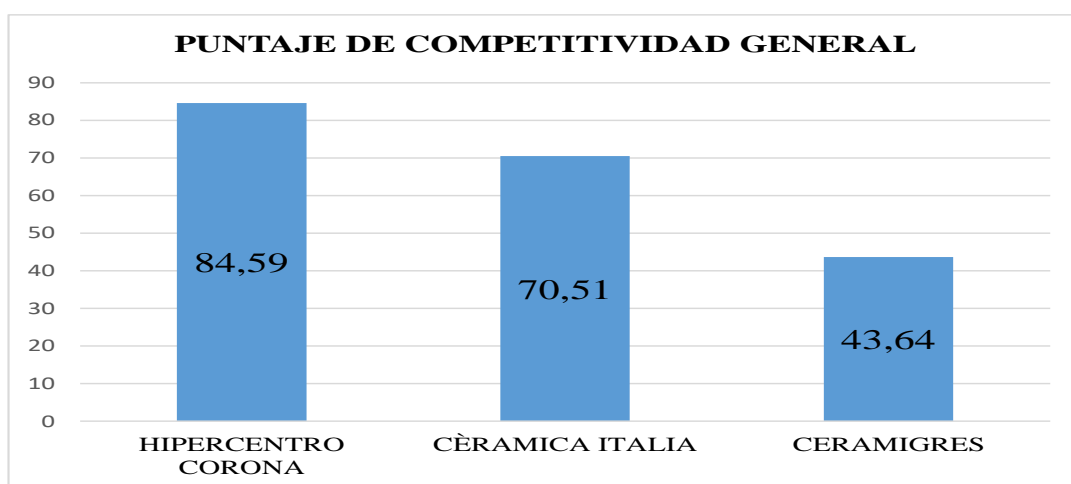
como gerente en el sector es menor de 3 años y en el criterio tipo de decisor no es arriesgado; lo anterior lo limita a afrontar nuevas oportunidades.

Por último Ceramigres se halla con la calificación más baja de 43.64 siendo baja en competitividad, éste resultado permite identificar un bajo nivel en el funcionamiento de la compañía, ya que través de la evaluación de diferentes factores tales como: gestión comercial, ciencia y tecnología, Internacionalización, y demás; tienen una fuerte desventaja, pues no cuenta con tecnologías, software entre otras herramientas utilizadas en compañías donde se realiza la actividad de ventas de materiales de remodelación.

HIPERCENTRO CORONA	CERÀMICA ITALIA	CERAMIGRES
84,59	70,51	43,64
COMPETITIVA	NO COMPETITIVA	BAJA COMPETITIVA

Tabla 35. Puntajes de competitividad de (Hipercentro Corona, Cerámica Italia y Ceramigres)

Elaboración: Fuente propia.



Gráfica 9. Puntajes de competitividad de todos los factores (Hipercentro Corona, Cerámica Italia y Ceramigres)

Fuente: Elaboración propia

7. CONCLUSIONES

De acuerdo al análisis realizado al sector de remodelación para el hogar en la ciudad de Pereira, luego de compilar toda la información requerida por el modelo estratégico de Porter «5 fuerzas de Porter» se identifica que:

En síntesis, este modelo ayuda a crear nuevas estrategias en esta industria de acuerdo a las necesidades presentadas en las diferentes áreas del sector, tanto internas como externas. Teniendo en cuenta cada uno de las fuerzas estudiadas al desarrollar el modelo en este sector se evidencia que la fuerza que genera mayor impacto es «Amenaza de productos sustitutos», ya que estos cumplen las mismas características y sustituyen con facilidad la misma función a un menor costo.

Por otro lado «Rivalidad entre competidores» es también de alto impacto ya que se presenta cierta rivalidad entre ellas, puesto que tienen cualidades similares como; la trascendencia, la calidad, el servicio, la innovación, la tecnología, entre otras.

Continuando con la conclusión la fuerza «Poder de negociación de los proveedores» es baja dado que el sector cuenta con proveedores exclusivos ya sea para materia prima como para producto terminado. La mayoría de compañías cuentan con este beneficio ya que son fabricantes y comercializadoras.

Otra de las fuerzas que intervienen en el desarrollo del modelo es el «Poder de negociación de los clientes», esta no ejerce tanto dominio sobre el sector, a pesar de que los clientes son cada vez más exigentes y buscan la misma calidad a un menor precio, las compañías desarrollan más estrategias para suplir la necesidad de economía y calidad que los clientes exigen.

Por último «Amenaza de nuevos competidores entrantes» es una fuerza que no genera alto impacto dentro del sector, dado que de acuerdo al estudio cualquier empresa que desee ingresar en esta industria requiere de una alta inversión, adicional algunas de las compañías estudiadas son fabricantes, por tanto, cuentan con un nivel alto de producción y tienen la capacidad de ser diferenciadoras en sus productos, facilidad de modificar e innovar y dar un mejor precio.

Con respecto a la «Cadena de valor» modelo creado por Michael Porter en el análisis realizado se estudian las actividades primarias y secundarias de Hipercentro Corona que se ejecutan a diario para llevar a cabo todos los procesos. Adicional se realiza un análisis DOFA y se sugieren diferentes estrategias según las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. Con base a la información obtenida se determinan los elementos que generan valor en la compañía, estos son; Momentos de verdad: Encuestas realizadas a los clientes al terminar su proceso de compra, esto se hace con el fin de conocer su experiencia y tomar medidas de acción en caso de que sea necesario, para así mejorar el proceso de compra de manera que este sea, cercano, placentero y memorable.

People Soft: Plataforma utilizada para realizar cotización y toma de pedido a los clientes, de manera que el proceso sea más ágil y genere mayor eficiencia en los procesos realizados. Virtual Decor: Plataforma de diseño utilizada por los asesores para brindar un servicio más completo a los clientes. Ya que en la mayoría de los casos ellos tienen que disponer de un arquitecto para poder visualizar en un diseño lo que quieren hacer de su obra, mientras que con los asesores integrales lo tiene de manera inmediata.

De acuerdo al resultado se evidencia que Hipercentro Corona es una marca que busca que sus clientes sean lo más importante a partir de cada uno de los procesos internos y externos que permiten brindar un excelente producto y así mismo un comfortable servicio.

En el modelo posicionamiento estratégico - revisión estratégica global - Posición estratégica y evaluación de acciones (PEEA) se determina que la compañía se encuentra con tendencia «agresiva», esta es una excelente posición ya que se da la oportunidad de utilizar las «fortalezas internas» ya identificadas de la misma con el objetivo de aprovechar las «oportunidades externas»; vencer las «debilidades internas» y esquivar las «amenazas externas». Las estrategias influyen principalmente en los siguientes puntos: la penetración en el mercado, el desarrollo del mercado, el desarrollo de productos, la integración hacia delante, la integración hacia atrás, la integración horizontal o una combinación de ellas puede ser factible, teniendo en cuenta las circunstancias específicas que afronte la empresa.

Para finalizar en el modelo de competitividad del autor Manuel Humberto Jiménez luego de la aplicación se obtienen los siguientes resultados; Hipecentro Corona con un puntaje de 84.59 siendo una empresa competitiva en diferentes áreas como: «Gestión gerencial» «Gestión comercial» «Ciencia y Tecnología».

Por otro lado, se encuentra Cerámica Italia con una calificación de 70.51 siendo no competitiva, debido a que la organización no cumple con todos los criterios y algunos de los factores planteados como: «Gestión comercial» y «Gestión gerencial».

Por último Ceramigres se halla con la calificación más baja de 43.64 siendo baja en competitividad, éste resultado permite identificar un bajo nivel en el funcionamiento de la compañía, ya que través de la evaluación de diferentes factores tales como «Gestión comercial» «Ciencia y tecnología» «Internacionalización» , tienen una fuerte desventaja, pues no cuenta con tecnologías, software entre otras herramientas utilizadas en compañías donde se realiza la actividad de ventas de materiales de remodelación.

Finalizando las conclusiones cabe resaltar que todos los modelos están relacionados, ya que buscan hacer más competitiva una compañía dentro de un sector, estos ayudan a implementar estrategias según sus necesidades internas o externas

8. RECOMENDACIONES

La investigación realizada permitió identificar el nivel de competitividad de la empresa Hipercentro Corona, se recomienda estar constantemente actualizados en los procesos logísticos, Para así mejorar esta área que es en la que presentan más falencias de cara al cliente, adicional se sugiere que la compañía realice seguimientos a sus asesores con respecto al uso de las plataformas ya existentes, con el fin de aprovechar los recursos con los que cuenta la compañía, dado que es uno de los puntos más fuertes de la misma y que a diario contribuyen al crecimiento.

Para mejorar o mantenerse en el nivel de competitividad Hipercentro Corona debe continuar realizando capacitaciones constantes ya que el nivel académico de los colaboradores no obtuvo un buen puntaje y esto podría mejorar sus conocimientos, adicional a esto, en el tiempo de entrega de los productos se debe realizar un plan de acción para mejorar este criterio que fortalezca el servicio y sea más eficiente en el momento de llegar al cliente, buscando así generar más confianza y seguridad en todos los procesos logísticos ,logrando así un lugar destacado frente a sus competidores y con en cuanto al modelo PEEA se sugiere implementar la estrategia agresiva según lo indica el modelo para su progresivo crecimiento.

Es importante resaltar que los resultados de esta investigación están sujetos a la aplicación de diversas herramientas de investigación con la encuesta y entrevista para cada gerente encargado de las empresas estudiadas, con el fin de realizar un modelo que permita tener un antecedente para nuevos proyectos e investigaciones y posibles planes de mejoras de las organizaciones.

9. REFERENCIAS

Centro de investigación (Hipercentro Corona)

Diseño y desarrollo de procesos de investigación con énfasis en ciencias empresariales (Carlos Eduardo Méndez Álvarez)

Modelo de competitividad empresarial (Manuel Humberto Jiménez)

Harvard Business Review (Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia) https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-_michael_porter-libre.pdf

Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales (La cadena de valor) <http://www.redalyc.org/pdf/993/99318788001.pdf>

Bibliografía

(2018). la página de la vida.

Álvarez, C. E. (Octubre de 2006). Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales, págs. 234-248.

Angarita Nova, I. L. (2012). Beneficios de la implementación de la tecnología de identificación en los productos de los procesos Logísticos. Universidad Pontificia Bolivariana.

B&O - Óptimos (departamento de investigación Corona. (2006). Información de investigaciones. Bogotá.

Emprende, A. (Agosto 2015). <https://www.andaluciaemprende.es/wp-content/uploads/2015/02/CADENA-DE-VALOR.pdf>.

Gonzales, A. R. (Diciembre de 2014). PLANTEAMIENTO DE LA ESTRATEGIA DE NEGOCIOS CRM.

<http://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/10539/PROYECTO%20ODE%20GRADO%20CRM%20CANAL%20CONSTRUCTOR%20-%20ADRIANA%20ARIAS.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. (s.f.). PLANTEAMIENTO DE LA ESTRATEGIA DE NEGOCIOS CRM.

Management, M. N. (25 de Diciembre de 2013). Objetivo del análisis de las 5 fuerzas de Porter. El periódico Marketing.

Morales, O. (2018). Departamento de investigaciones.

Porter, M. (1997). <http://www.sc.ehu.es/oewhesai/Porter-en%20indarren%20kapitulua.pdf>. Obtenido de Estrategia Competitiva. Editorial Continental, S.A. de C.V. México.

Porter, M. (1999). La ventaja competitiva de las naciones. Buenos Aires Argentina. Obtenido de <https://www.webyempresas.com/la-cadena-de-valor-de-michael-porter/>

Porter, M. (Junio de 2006). Estrategia y Ventaja Competitiva. Barcelona: Ediciones Deusto.

Ramírez, M. H. (Marzo de 2006). Modelo de competitividad empresarial. Obtenido de https://www.ucentral.edu.co/images/documentos/editorial/2015_competitividad_empresarial_001.pdf

Reyes, M. A. (2014). La cadena de valor: una herramienta para hacer competitivo un pequeño negocio. México, D.F., C.P. 04510: Universidad Nacional Autónoma de México.

Riquelme, M. (s.f.). Web y Empresas.

Roumeliotis, G. (3 Marzo del 2011). Crecimiento construcción mundial superará al PIB esta década:PwC. Reuters.

Views (departamento investigación Corona. (s.f.). Estudio de atributos importantes en la satisfacción (ctq 's) para cabinas y whirlpools.

Wikipedia enciclopedia libre. (2018). Wikipedia enciclopedia libre. Obtenido de https://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_Porter_de_las_cinco_fuerzas

<https://www.larepublica.co/empresas/por-lo-menos-una-vez-al-ano-las-personas-hacen-reparaciones-a-su-hogar-2247936>

<https://www.portafolio.co/mis-finanzas/vivienda/como-remodelar-su-vivienda-para-este-ano-504746>

APÉNDICE

Encuesta

ENCUESTA CON LA QUE SE EVALUARON LAS 3 COMPAÑÍAS

Buenos días/tardes, estamos realizando una encuesta con el objetivo de evaluar el nivel de experiencia de la organización en las diferentes áreas. Le agradeceremos sacar de su tiempo para responder las siguientes preguntas:

Ciudad: _____

Fecha: _____

Nombre: _____

Numero de contacto: _____

Ocupación / cargo: _____

Nombre de la empresa: _____

Marque con una x o más una de las siguientes categorías

1. ¿Años de experiencia en el mercado?

Menos de 5 años

Entre 6 y 10 años

Más de 11 años

2. ¿Cuáles son los canales de distribución que emplea la empresa?

Venta directa

Tienda a tienda (TAT)

Grandes superficies

Venta por catálogo

Ventas por internet

Marca blanca

¿Otro cuál?

3. ¿A qué estratos están dirigidos los productos o servicios?

Bajo

Medio

Alto

Todos los anteriores

4. ¿Con que frecuencia se realiza publicidad?

Mensual

Trimestral

Semestral

No realiza publicidad

5. ¿Qué porcentaje de los ingresos son por E-COMERCE?

Menos de 15%

Entre 16% y el 20%

Más de 21%

No realiza E-commerce

6. ¿Tiempo estimado para entregar pedidos que no se encuentren disponibles en el almacén?

1 día

Entre 2 y 5 días

Más de 6 días

7. ¿La empresa realiza inversión en investigación y desarrollo?

Invierten un 15 % o más

Invierten menos del 14 %

No invierten

8. ¿La empresa tiene o ha generado alguna patente?

Nunca ha generado una patente

Ha generado una patente

Ha generado más de una patente

9. ¿Con que frecuencia invierte en desarrollo y actualización de software?

Cada año

Cada 3 años

Cada 5 años

Nunca lo hace

10. ¿Qué tipo de software han implementado?

Cual: _____

11. ¿Número de tecnologías implementadas para el funcionamiento de la empresa?

Menos de 4 tecnologías

Entre 4 y 6 tecnologías

Más de 7 tecnologías

12. ¿Cada cuánto invierte la compañía en nuevos equipos?

Cada 5 años

Cada 10 años

Solo realiza mantenimiento

13. ¿La empresa realiza exportaciones a otros países?

Realiza exportaciones entre 1000 y 10.000 USD

Realiza exportaciones por más de 11.000 USD

No realiza exportaciones

14. ¿La compañía tiene sedes en otros países?

No tiene

Tiene 1

Tiene más de 2

15. ¿Número de clientes internacionales?

Ningún cliente internacional

Entre 1 y 4 clientes

Más de 5 clientes

16. ¿Valor monetario de las importaciones realizadas?

Realiza importaciones entre 1.000 y 5.000 USD

Realiza importaciones por más de 6.000 USD

No realiza importaciones

17. ¿Número de ruedas o ferias internacionales en las que ha participado?

Nunca ha asistido

1

2 o mas

18. ¿Cuál es el porcentaje de ingresos sobre las ventas que recibe la empresa por realizar procesos de internacionalización?

- Inferior al 5% ____
Entre el 5% y el 10% ____
Mayor del 10% ____
No Genera ingresos ____

19. ¿nivel académico del gerente?

- Bachiller o tecnólogo ____
Ingeniero ____
Especialista ____
Magister ____
Sin estudios ____

20. ¿Experiencia en el cargo como gerente?

- 2 años de experiencia ____
Entre 2 y 4 años de experiencia ____
Más de 5 años de experiencia ____

21. ¿Tiempo de antigüedad del gerente en la empresa?

- Menos 1 año ____
Entre 1 y 3 años ____
Más de 3 años ____

22. ¿Cantidad de idiomas manejados por el gerente?

- 1 idioma ____
2 idiomas ____
3 o más idiomas ____

23. al momento de tomar decisiones el gerente es:

- Conservador ____
Atrevido ____
asume riesgos ____
Otro ____
Cual:

24. ¿El gerente ha recibido algún logro o reconocimiento por su labor?

- 1 logro ____
2 o más logros ____
Nunca ha obtenido logros o reconocimientos ____
Si a obtenido algún logro indicar cual:

25. ¿Cuál es la capacidad instalada con la que cuenta la empresa para atender personas a su vez?

- atiende menos de 19 ____
atiende entre 20 y 50 ____
atiende entre 51 y 70 ____
atiende más de 71 ____

26. ¿Qué antigüedad tienen los equipos?

- De 1 a 3 Años ____
De 3 a 5 Años ____
Más de 5 Años ____

27. ¿Del total de sus empleados cual es nivel educativo que predomina?

- Empírico ____
Técnico ____
Tecnólogo ____
Pregrado ____
Posgrado ____

28. ¿número de Proveedores de materia prima con los que la empresa tiene una relación comercial?

- De 3 a 5 ____
De 6 a 10 ____
Más de 11 ____

29. ¿Cada cuánto se realiza capacitación en producción?

- Mensual ____
Trimestral ____
Semestral ____
No realiza capacitación ____

30. ¿Con cuántos años de experiencia productiva cuenta la empresa?

- Más de 20 años ____
Entre 11 y 19 años ____
Menos de 10 años ____

31. ¿Con que rentabilidad trabaja la empresa?

- Entre el 1% y 15% ____
Entre 15% y el 20% ____
Mayor de 20% ____

32. ¿Qué patrimonio tiene la empresa?

- Menor a 10.000.000.000 Millones ____
Entre 11.000.000.000 y 50.000.000.000 Millones ____
Superior a 60.000.000.000 Millones ____

33. ¿Qué capacidad de endeudamiento tiene la empresa?

- Inferior al 10% ____
Entre el 10% y 25% ____
Superior al 25% ____

34. ¿Cómo se encuentra la liquidez de la empresa?

- Alta ____
Media ____
Baja ____

35. ¿Qué Fuentes de financiación tiene la empresa?

- Capital propio
Socios
Créditos con fuentes bancarias
Otro ____
Cual:

36. ¿Cuál es su Retorno a la inversión (ROI)?

- Entre 1% y 15% ____
Entre 15% y 20% ____
Mayor al 20% ____