

**DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA
FÁBRICA DE LADRILLO “MONTENEGRO”, EN RIO HONDO EN EL MUNICIPIO
DE EL TAMBO, CAUCA**



NATALIA ANDREA BRAVO BUEZAQUILLO

**FUNDACIÓN UNIVERSITARIA DE POPAYÁN
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS AGROPECUARIAS
POPAYÁN 2020**

**DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA EL FORTALECIMIENTO LA
FÁBRICA DE LADRILLO “MONTENEGRO”, EN RIO HONDO EN EL
MUNICIPIO DE EL TAMBO, CAUCA**

NATALIA ANDREA BRAVO BUEZAQUILLO

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de
Administradora de Empresas Agropecuarias**

Director:

Administrador de Empresas Agropecuarias: JAIME VENDE GARCES

**FUNDACIÓN UNIVERSITARIA DE POPAYÁN
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, CONTABLES Y
ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS AGROPECUARIAS
POPAYÁN 2020**

NOTA DE ACEPTACION

El Director y Jurados del trabajo de grado titulado **“DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA FÁBRICA DE LADRILLO “MONTENEGRO”, EN RIO HONDO EN EL MUNICIPIO DE EL TAMBO, CAUCA”**, realizado por; **NATALIA ANDREA BRAVO BUEZAQUILLO**, una vez evaluado el informe final y aprobada la sustentación, autorizan a la autora a realizar los trámites concernientes para optar al título de **Administradora de Empresas Agropecuarias**

Tutor

Jurado 1

Jurado 2

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por permitirme culminar esta etapa al lado de mi familia y educadores esenciales en nuestra vida personal y profesional; a mis Padres por apoyarme en cada paso de mi proceso académico y ser una constante motivación durante el proceso académico y personal de mi estancia en la FUNDACIÓN UNIVERSITARIA DE POPAYÁN, y especialmente por su amor y comprensión incondicional.

A mi hijo, por acompañarme y dar alegría a mi vida, por apoyarme constantemente, con su compañía y colaboración en este proceso. A mi Director JAIME VENTE GARCÉS, por ser una guía constante que me permitió culminar este proceso.

Y a todos aquellos amigos y compañeros de estudio, que de alguna forma contribuyeron a que lleváramos a cabo nuestra meta.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo de grado a Dios por darme sabiduría y fortaleza en este proceso. A mi madre Nedy Buezaquillo Luna por darme la vida, ser mi pilar, mi apoyo en todo momento y mi ejemplo a seguir; a mi padre Misael Bravo Gómez por su apoyo y oraciones constantes. A mi hijo Anthony Muñoz Bravo el motor de mi vida y especial motivación. A todos ellos dedico este importante proyecto de vida.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	11
Capítulo 1: Problema.....	13
1.1 Formulación del problema	13
1.1.1 Planteamiento del problema.	13
1.2 Hipótesis	14
Hipótesis Nula (Ho):	14
Hipótesis Alternativa (Ha):.....	14
1.3 Justificación	14
1.4. Objetivos.....	16
Objetivo general.	16
Objetivos específicos.....	16
Capítulo 2: Marco teórico o referentes conceptuales	17
2.1. Antecedentes fábrica de ladrillo Montenegro.....	17
2.2 Planeación estratégica	17
2.3 Antecedentes.....	18
2.3 Industria ladrillera en Colombia	20
2.5. Marco teórico	23
Etapas de la administración estratégica	24

2.5 Matriz FODA.....	25
2.6 Estudio de oferta y demanda	27
Capítulo 3: Metodología.....	30
3.1 Matriz FODA.....	30
3.2Análisis del entorno general	31
3.3 Jerarquía de metas (visión, misión y objetivos corporativos)	32
3.4 Estudio de oferta y demanda	33
3.5 Evaluación financiera.....	36
3.5 Indicadores financieros	37
Capítulo 5: Resultados.....	40
5.1. Objetivo 1: Diagnóstico estratégico y el análisis socio-ambiental de la fábrica. .	40
5.1.1 Diagnóstico de la empresa ladrillera MONTENEGRO.....	40
5.1.2 Análisis socio ambiental de la fábrica de ladrillos MONTENEGRO.	50
5.2 Objetivo 2: Visión, Misión y Objetivos Corporativos	55
5.2.1 Caracterización y clasificación de la ladrillera MONTENEGRO.....	55
5.2.2 Misión.	55
5.2.3 Visión.....	56
5.2.3 Valores corporativos.....	56
5.2.4 Políticas internas.....	57

5.2.5 Política de calidad.....	57
5.2.6 Objetivos corporativos ladrillera MONTENEGRO:	58
5.2.7 Matriz de competitividad - análisis de las cinco fuerzas de Porter, para la ladrillera MONTENEGRO	58
5.3 Objetivo 3: Estudio de Oferta y Demanda.	66
5.3.1 Gobernación del Cauca comprometida con la Industria Ladrillera, Alfarera y Cerámica del Municipio de El Tambo Norte del Cauca	66
Macro ambiente económico del municipio de El Tambo, Cauca	71
5.3.3 Estudio de mercado sobre la utilización de productos de barro y arcilla (ladrillos y bloques) en El Tambo-Cauca.....	74
5.4. Objetivo 4: Análisis financiero	85
5.4.1 Estado de situación financiera	86
5.4.2 Estado de resultados integral	87
4.3 Indicadores financieros	89
Capítulo 6. Conclusiones y recomendaciones	93
6.1 Conclusiones.....	93
6.2 Recomendaciones	95
Bibliografía	96
ANEXOS: Modelo de encuesta	99

RESUMEN

El presente proyecto tiene como objetivo fundamental, visionar a la ladrillera MONTENEGRO; la cual, actualmente se encuentra ubicada en Rio Hondo, Municipio de El Tambo, Departamento del Cauca. Una de las herramientas claves en las organizaciones para visionar su futuro, es la planeación estratégica basada en los principios organizacionales, esta teoría permite equilibrar el pensamiento organizacional, el deseo de visualizar un horizonte ideal y los cursos de acción necesarios para alcanzar los objetivos, de modo que, las organizaciones de cualquier naturaleza, tipología, tamaño u objeto social, pueden aplicar esta metodología, a fin de mejorar su capacidad directiva, en lo concerniente a los procesos de planeación y control administrativo. Para la ladrillera “MONTENEGRO”, que fabrica y comercializa productos para la construcción derivados de la arcilla, elaborar esta propuesta es llegar a organizarla y contribuir al logro de la planeación de la empresa. Adicionalmente, se cumplirá con el logro de satisfacer las necesidades y expectativas de los grupos de interés: (clientes, asociaciones y constructoras, entre otros.) haciendo de la ladrillera una empresa exitosa. Por consiguiente para el desarrollo de este proyecto partimos de la revisión inicial a la ladrillera, la cual, se realizó con una lista de chequeo establecida según las observaciones realizadas en el lugar, teniendo en cuenta el ambiente organizacional; después se procede a desarrollar la matriz FODA acorde a las necesidades de la institución, nos proponemos a desarrollar la realización de la Visión y Misión de la organización; con unas metas y objetivos concretos en los cuales la ladrillera Montenegro tenga su horizonte claro.

Palabras clave: Identificación, diagnóstico, planeación estratégica, visión, misión, valores.

ABSTRACT

The main objective of this project is to visualize the brick MONTENEGRO; located in Rio Hondo, Municipio de El Tambo Department of Cauca, one of the key tools for organizations, to envision their future is strategic planning based on organizational principles, this theory allows to balance organizational thinking, the desire to visualize an ideal horizon, and the courses of action necessary to achieve the objectives. Thus, organizations of any nature, typology, size or social object, can apply this methodology, in order to improve their managerial capacity, regarding the processes of planning and administrative control. For the "MONTENEGRO" brick factory, which manufactures and markets construction products derived from clay, this proposal is to organize and contribute to the achievement of the company's planning. In addition, we will meet the needs and expectations of stakeholders: (clients, associations and builders, among others.) Making the brick a successful company. Therefore, for the development of this project we started with the initial revision to the brick, it was carried out with a checklist established according to the observations made in the place, taking into account the organizational environment; Then proceed to develop the FODA matrix, according to the needs of the institution we propose to develop the realization of the Vision and Mission of the organization; With specific goals and objectives in which the brick Montenegro has its clear horizon.

Keywords: Identification, diagnosis, strategic planning, vision, mission, values.

INTRODUCCIÓN

A pesar de que la dinámica de la industria de producción ladrillera no ha sido la mejor en los últimos años, los empresarios del sector consideran que es vital invertir en innovación, desarrollo de productos y actividades que les permita encontrar nuevas técnicas de producción y trabajo; puesto que, “...en Colombia el 77% de las ladrilleras son artesanales, es decir usan tecnologías obsoletas y poco eficientes en el uso de combustibles, y solo aportan un 37% de la producción nacional.” (Cámara de comercio de Bogotá, 2015). Además, es importante que las empresas generen un sistema administrativo que funcione correctamente para que se vea reflejado a nivel externo, impulsando la economía nacional y conquistando nuevos nichos de mercado internacional.

En el municipio de El Tambo en el departamento del Cauca existe un gran número de fábricas de ladrillo, donde se trabaja de forma artesanal; se requiere impulsar el desarrollo tecnológico en hornos y quemadores que no sólo permita el cocido de las piezas de manera económica, sino además con un bajo impacto ambiental, trabajadores bien remunerados y con seguridad social; el presente trabajo de grado se desarrollará dentro de este ámbito con poca organización y administración, la ladrillera “ MONTENEGRO” se encuentra ubicada en Rio Hondo y se vio la necesidad de diseñar un plan estratégico que direcciona esta empresa.

La planificación estratégica es fundamental para el éxito de una empresa y en una época en la cual el capital es costoso y la incertidumbre económica es elevada, es esencial el empleo de la planeación estratégica para reducir los riesgos. “Un plan estratégico brinda una vista

global de las metas y objetivos de la empresa. Estos se expresan normalmente en forma de pronóstico que incluyen el impacto esperado de todas las decisiones financieras y estrategias de la empresa. Un buen plan cubre todas las áreas funcionales del negocio, explota los puntos fuertes de la empresa y minimiza sus puntos débiles”. Rye (1996), p.38

Este trabajo de grado pretende resolver la problemática a la cual se enfrenta la fábrica, respecto a la carencia de un plan estratégico, por medio de unos lineamientos estratégicos claros que le permitan contrarrestar las amenazas y aprovechar las oportunidades del mercado. El plan estratégico se definirá en cuatro fases, en primera instancia se realizará el diagnóstico actual de la situación externa e interna de la fábrica y el análisis del entorno global enfocándose en el aspecto social y ambiental ; seguidamente se diseñará la jerarquización de las metas tales como misión, visión y valores corporativos; posteriormente se elaborará un estudio de oferta y demanda, y un estudio financiero; por último se definirán los planes de actuación, las acciones concretas, los responsables, los recursos humanos y materiales .

Capítulo 1: Problema

1.1 Formulación del problema

¿Cuál sería el plan estratégico idóneo a ser implementado en la fábrica de ladrillo, que permita mejorar sus procesos, hacerla más competitiva, ayude a obtener mayores utilidades y a su vez optimizar su gestión administrativa en general?

1.1.1 Planteamiento del problema.

La fábrica de ladrillo MONTENEGRO se encuentra ubicada en Rio Hondo, municipio de El Tambo, lleva poco menos de 2 años funcionando, y hasta el momento se encuentra una deficiencia en el área administrativa; no tiene una proyección definida hacia en corto, mediano y largo plazo (misión y visión), además de acuerdo a lo observado se evidencia la falta de un estudio de mercado, financiero y planes adecuados de acción; en la fábrica se trabaja de forma artesanal y se manejan registros básicos; se carece de un cronograma de actividades, por lo tanto, se trabaja el día a día sin llevar control de las actividades realizadas; es necesario una organización en cuanto a la adquisición de materia prima, ya que, en muchas ocasiones no se dispone de los materiales cuando se necesitan; el personal de trabajo se encuentra desmotivado al no encontrar una buena administración en la empresa, puesto que no existe una gestión adecuada de talento humano; con respecto al mercadeo, es poco efectivo, ya que, existe incertidumbre al momento de comercializar el producto, por lo que es necesario un estudio apropiado que genere una información significativa para mejorar esta área. El componente financiero, se encuentra con poco funcionamiento, no se lleva una correcta contabilidad, por lo tanto, el propietario no sabe con exactitud sus utilidades.

1.2 Hipótesis

Hipótesis Nula (Ho):

La implementación de un plan estratégico para la fábrica de ladrillo permitirá que la empresa tenga un direccionamiento que los conduzca al cumplimiento de sus metas y objetivos.

Hipótesis Alterna (Ha):

La implementación de un plan estratégico para la fábrica de ladrillos no permitirá que la empresa desarrolle estrategias las cuales ayuden a alcanzar sus metas.

1.3 Justificación

La importancia de la planeación estratégica reside en las preguntas: ¿cómo y por qué algunas empresas se desempeñan mejor que otras? Para los administradores, por tanto, el desafío radica en decidir cuáles son las estrategias que proporcionarán ventajas que podrán sostenerse a lo largo del tiempo.

La planeación estratégica ayudará a definir claramente la misión, visión, objetivos corporativos y las estrategias que se desarrollarán en el corto y largo plazo, que ayudarán a que las metas puedan ser controladas, y de esta manera los empleados y administradores de toda la organización podrán luchar por alcanzar metas y objetivos comunes; cuando los resultados deseados se especifican es mucho más fácil avanzar, de lo contrario nadie sabe lo que la empresa está tratando de lograr ni tiene idea hacia dónde dirigir su trabajo.

Además, será una herramienta de gestión mediante la cual se delinearán los pasos a seguir y los tiempos esperados, para alcanzar los objetivos planteados en el estudio. Se analizará primero la situación inicial de la empresa y su entorno, ya que, las estrategias no deben formularse ni desarrollarse en el vacío, sino que deben responder al entorno externo de los negocios; de lo contrario, y de hecho la empresa se convertiría en un productor de artículos obsoletos, por lo tanto, se requiere reconocer bien el entorno de negocios para evitar errores estratégicos; esto permitirá diagnosticar el estado actual a nivel organizacional y frente al mercado, buscando mejorar la calidad, eliminar defectos y aumentar la rentabilidad de la empresa.

Al implementar el plan estratégico en la empresa, se logrará focalizar las energías en función de satisfacer las necesidades del mercado, que le permita a la empresa un crecimiento sostenido y ventajas competitivas, partiendo de la minimización de las amenazas impuestas por la competencia y otros factores que la afecten directamente; es importante que el futuro empresario analice y tenga en cuenta los factores internos y externos que optimizan o afectan su negocio, y con esto, que ayuden a reforzar sus fortalezas y aprovechar sus oportunidades.

Los emprendedores generalmente inician con mucho entusiasmo la creación de su empresa y dentro de sus propósitos ciertamente está el tener éxito. Sin embargo, muchas de ellas no alcanzarán una 'edad de madurez' o de consolidación y desaparecen en poco tiempo. Así lo revelan varios estudios, los cuales muestran altas tasas de mortalidad pequeñas y medianas empresas, así como qué tipo de negocios son los más propensos a morir más temprano.

1.4. Objetivos

Objetivo general.

Diseñar un plan estratégico para el fortalecimiento de la fábrica de ladrillo MONTENEGRO.

Objetivos específicos.

- Realizar el diagnóstico estratégico y el análisis socio-ambiental de la fábrica.
- Formular la visión, misión y objetivos corporativos.
- Elaborar un estudio oferta y demanda.
- Realizar una evaluación financiera.

Capítulo 2: Marco teórico o referentes conceptuales

2.1. Antecedentes fábrica de ladrillo Montenegro.

La fábrica se encuentra ubicada en el municipio de El Tambo, cuenta con 4 hectáreas de las cuales 1 esta designada para las instalaciones de la fábrica, cuenta con 1 horno con capacidad de quemar 12.000 ladrillos, 1 ramada con capacidad de almacenar 12.000 bloques de ladrillo, 1 máquina para cortar, y 1 casa habitación. La adquisición de esta propiedad se realizó en el mes de enero del 2018, el anterior propietario trabajo por más de 10 años sin percibir utilidades significativas, puesto que no contaba con personal idóneo que apoyara su empresa, por esa razón tomo la decisión de vender; el actual dueño es una persona con una visión amplia por lo cual desea encaminar la fábrica hacia el éxito.

2.2 Planeación estratégica

La planeación estratégica apareció en el año 1960 y se asocia a los cambios en los impulsos y capacidades estratégicas. Los primeros estudiosos modernos que ligaron el concepto de estrategia a los negocios fueron Von Neuman y Morgenstern en la obra "La teoría del juego", y se define como una serie de actos que ejecuta una empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo con una situación concreta. (Camarena, 2014)

Serna, H. (2014). Comenta que: “el concepto de estrategia surgió con posterioridad al uso del proceso de planeación de la década de 1950 a 1960, donde las firmas se concentraban más en el proceso de control y planeación. Es entonces en 1960 donde las organizaciones inician el uso

del concepto de estrategia como respuesta a los cambios del entorno para reducir el riesgo y potencializar las oportunidades del futuro. (p. 19) citado por (Dussan, 2010)

2.3 Antecedentes

A través de los tiempos se han realizado diferentes investigaciones, con las cuales se deduce la necesidad e importancia de la planeación dentro de la empresa y el establecimiento de estrategias para alcanzar los objetivos de la empresa. A continuación, se presenta algunas tesis que se han realizado en los últimos años, y de las cuales se tomó información básica:

Diseño de un plan estratégico para la empresa PLÁSTICOS Y PET S.A. Carolina Jaramillo. UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE. Facultad de ingeniería Santiago de Cali 2014.

El presente proyecto está compuesto por tres etapas, la primera de ellas consiste en hacer un diagnóstico a nivel interno y externo de la empresa, la segunda etapa del proyecto consiste en definir el direccionamiento estratégico, es decir, la misión, visión, valores corporativos, objetivos y estrategias, y finalmente propone un sistema de medición y control por medio de indicadores, es decir, un Balanced Scorecard en el cual están comprendidas cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y formación, aprendizaje y crecimiento, con el cual la empresa estará en capacidad de hacer un seguimiento del plan estratégico propuesto.

Dado que la empresa no posee una planeación estratégica definida que le facilite la asignación de recursos en base a metas, y esto es consecuencia directa de la falta de una misión, visión y objetivos claros y generalizados que sirvan como base para la gestión organizacional de la empresa, permitiendo definir un plan de acción que les dé la posibilidad de alinear las áreas de la organización en la misma dirección, para lograr un crecimiento significativo.

Al hacer la relación entre las fortalezas y debilidades de mayor relevancia que presenta Plásticos y PET se obtuvo un promedio ponderado por debajo de lo esperado, por lo tanto, se hace necesario que la empresa implemente estrategias encaminadas a mejorar en los factores con mayor importancia. En cuanto a la evaluación de los factores determinantes de éxito (oportunidades y amenazas) de mayor importancia para la empresa Plásticos y PET se obtuvo un promedio ponderado por encima de lo esperado, de lo que se puede concluir que la empresa aplica estrategias que no son del todo ineficaces, pero en cuanto a esto, la organización puede mejorar enormemente siempre y cuando establezca estrategias con las cuales aproveche las oportunidades y minimice los efectos adversos potenciales de las amenazas externas. (Jaramillo, 2014)

Diseño del plan estratégico 2013-2017 de la empresa PATRICIA RAMÍREZ. Lourdes Patricia Mendoza Rodríguez. UNIVERSIDAD DE CARTAGENA. Programa de Administración de Empresas. Cartagena de indias, 2014

El Plan Estratégico, está dirigido al fortalecimiento de la empresa PATRICIA RAMIREZ Swimwear, y su propósito es constituirse en una guía para la Alta Dirección, el plantel gerencial, y las unidades operativas para una adecuada administración de las

estrategias de la organización, en la cual se aprovechen al máximo sus recursos, amoldándose a los factores de continuo cambio y nuevos retos que demanda el entorno, y así lograr mayor fortalecimiento y optimizar su gestión.

En primera instancia se realizó un análisis/diagnóstico de la situación actual de la empresa, el cual se detalló en el presente trabajo de grado, el objetivo último de este documento fue identificar las líneas estratégicas de actuación que contribuyeron a aumentar la competitividad de la empresa PATRICIA RAMIREZ.

Al analizar los factores económicos nacionales y relacionarlos con la actividad realizada por la empresa Patricia Ramírez, se puede decir que hace parte de las Mipymes del país, las cual contribuye, con una pequeña proporción, al desarrollo económico nacional, además, genera fuentes de empleo para la población cartagenera. Otro punto a destacar, son los proyectos que llevan a cabo los gremios comerciales y las leyes nacionales que promueven el desarrollo de las Mipymes. El crecimiento de las importaciones y el contrabando, ocasiona la entrada de nuevos competidores, esto representa un alto grado de rivalidad entre las empresas comercializadoras de vestidos de baños y accesorios para playa, por lo que la competencia se vuelve cada vez más fuerte en esta industria. (Mendoza, 2014)

2.3 Industria ladrillera en Colombia

“La industria nacional que trabaja con los productos derivados de la arcilla, hace un importante aporte a la economía nacional, y está en una constante búsqueda de formas y colores para ser más competitiva y atractiva para el mercado nacional e internacional.

Hoy en día el mercado de la arcilla es más exigente, en términos de calidad de producto, cumplimiento en las entregas, respeto por las condiciones acordadas y servicio post-venta, por lo cual es necesario cumplir y superar las expectativas del cliente, se compite con sistemas constructivos industrializados y con diversos productos sustitutos. Sin embargo, el producto de arcilla no pierde su vigencia, sus ventajas y presentación final dan a las obras un toque estético y de belleza único” (Bautista, Guzmán & Sánchez. 2014.)

“La arcilla como material constructivo forma parte del paisaje habitual de nuestras modernas urbes. Enormes edificios de viviendas, museos, escuelas; en todos aparece este elemento. Sin embargo, pocos se imaginan la antigüedad y el origen de este componente, que ya era utilizado por las poblaciones de Mesopotamia (llanura aluvial entre los ríos Tigris y Éufrates) hacia el 6000 a. C. La deuda de nuestra sociedad con aquellas primeras civilizaciones no sólo queda patente por el continuo uso que se hace de la arcilla, sino que se demuestra también en cuestiones más sutiles, pero no por ello menos importantes. A pesar de su aparente simpleza el ladrillo ha sido uno de los logros tecnológicos más grandes de la humanidad contribuyendo y beneficiando el desarrollo de las culturas. Desde sus inicios y hasta hoy día el ladrillo es uno de los elementos más importantes para la Arquitectura.

La producción de ladrillos en muchos países se realiza en hornos artesanales alimentados con carbón, madera y otros materiales de biomasa. Como resultado, se emiten grandes cantidades de carbono negro contaminando el aire, el agua y la tierra. El carbono negro tiene un potencial de calentamiento 460-1500 veces mayor que el CO₂. Estudios muestran que la implementación de tecnologías más eficientes, principalmente durante la cocción de ladrillos, puede resultar en

reducciones de emisiones contaminantes del 10 al 50%, dependiendo del proceso, escala y combustible utilizado. Es ante esta necesidad que presentamos esta red donde se podrá intercambiar, información, datos sobre las nuevas tecnologías para la producción ladrillera, a partir de experiencias en países de Latinoamérica, Asia y África.” (Bianucci, 2009)

“La Corporación Ambiental Empresarial (CAEM) realizó recientemente un inventario nacional sobre la industria y encontró que actualmente en el país existen 1.343 ladrilleras en 14 departamentos, las cuales producen al año 835.280 toneladas al mes de material cerámico. Según las estadísticas, el departamento con mayor cantidad de empresas de este sector es Boyacá, con 31% del total, pero el de mayor producción es Santander, con 26% del mercado. También se evidenció que en Colombia el 77% de las ladrilleras son artesanales, es decir usan tecnologías obsoletas y poco eficientes en el uso de combustibles, y solo aportan un 37% de la producción nacional.” (Cámara de comercio de Bogotá, 2015)

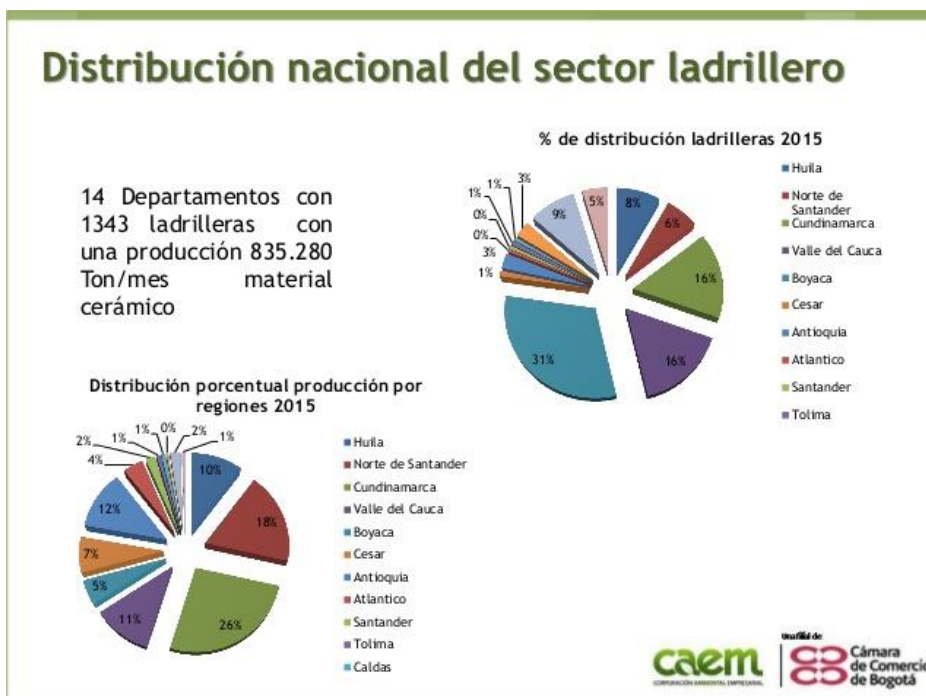


Fig. 1. Distribución nacional del sector ladrillero. (Cámara de comercio de Bogotá, 2015)

2.5. Marco teórico

“La estrategia es un proceso que involucra la recolección, análisis, asimilación y evaluación de información, investigación y experiencia. Requiere pensar mucho y llevara a conclusiones, revelaciones y oportunidades. Es un proceso colaborativo y compartido con el equipo colaborativo.” Fred (1987)

David R. Hampton es un profesor de administración en San Diego State University, en la que ha sido distinguido recientemente como maestro universitario sobresaliente. Es el autor de “**ADMINISTRACIÓN CONTEMPORÁNEA**”, en el que da un concepto acerca de la planeación estratégica, “Se denomina planeación estratégica al proceso de desarrollar estrategias; es la planeación más importante y de más largo alcance que los administradores pueden efectuar para sus organizaciones, sus resultados incluyen: objetivos de la organización y políticas. (Hampton, 1983)

A demás propone que la planeación estratégica tiene varias características distintivas como:

- Exige que las empresas logren contemplar el exterior de la misma para prevenir amenazas y aprovechar oportunidades.
- Presupone que es muy necesario observar el interior de la empresa para contemplar debilidades y puntos fuertes.
- Incluye el panorama largo plazo.

- Tiende a ser una responsabilidad de la alta gerencia, pero refleja una mentalidad que es útil en todos los niveles.

“**EL JUEGO EMPRESARIAL**” escrito por *David E. Rye*, dedica el capítulo 3 a la planeación estratégica como el alma de la empresa. Y da respuesta al interrogante, ¿Que es un plan estratégico?: “ Algunas compañías le llaman plan financiero, plan de cinco años o plan operacional, no importa cómo lo llamé usted el resultado es que las funciones de planeación de la empresa son las mismas, para mantener la congruencia lo llamaremos plan estratégico es como un mapa de carreteras que usa una compañía para que la guía hacia metas específicas, un plan estratégico nos brinda una vista global de las metas y objetivos de la empresa, estos se expresa normalmente en forma de pronóstico que incluyen el impacto esperado de todas las decisiones financieras y estratégicas de la empresa, un buen plan cubre todas las áreas funcionales del negocio, explota los puntos fuertes de la empresa y minimizar sus puntos débiles, los puntos débiles se identifican abiertamente y se respaldan con planes de acción correctiva.” (Rye, 1996)

Etapas de la administración estratégica

Según David Fred: El proceso de administración estratégica consta de tres etapas: formulación, implementación y evaluación de la estrategia. La formulación de la estrategia incluye desarrollar la visión y la misión, identificar las oportunidades y amenazas externas para la organización, determinar las fortalezas y debilidades internas, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias particulares que se habrán de seguir.

La formulación de la estrategia está en decidir ¿qué nuevos negocios emprender?, ¿cuáles abandonar?, ¿cómo asignar los recursos?, si conviene expandir las operaciones o diversificarse, si es recomendable entrar en mercados internacionales, si es mejor fusionarse o crear una empresa conjunta, y ¿cómo evitar una toma de poder hostil? Las decisiones relacionadas con la formulación de la estrategia vinculan a una organización con productos, mercados, recursos y tecnologías específicos durante un amplio periodo.

La implementación de la estrategia requiere que la empresa establezca objetivos anuales, formule políticas, motive a los empleados y destine recursos para llevar a la práctica las estrategias. A la implementación de la estrategia suele denominársele la “etapa de acción” de la administración estratégica. Implementar la estrategia significa movilizar a los empleados y gerentes para que pongan en práctica las estrategias formuladas.

La evaluación de la estrategia es la etapa final de la administración estratégica. Tres actividades fundamentales de la evaluación de la estrategia son: 1. revisar los factores externos e internos que son la base de las estrategias actuales, 2. medir el desempeño y 3. realizar acciones correctivas. La evaluación de la estrategia es tan necesaria porque ¡el éxito de hoy no garantiza el éxito de mañana! (Fred, 2003). P.6

2.5 Matriz FODA

“La **matriz de análisis FODA**, es una conocida herramienta estratégica de análisis de la situación de la empresa. El principal objetivo de aplicar la matriz FODA en una organización, es ofrecer un claro diagnóstico para poder tomar las decisiones estratégicas oportunas y mejorar en

el futuro. Su nombre deriva del acrónimo formado por las iniciales de los términos: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. La matriz de análisis FODA permite identificar tanto las oportunidades como las amenazas que presentan nuestro mercado, y las fortalezas y debilidades que muestra nuestra empresa.” (Espinosa, 2013)

“A pesar de su evidente sencillez, el análisis FODA ha gozado de enorme popularidad porque, en primer término, obliga a los administradores a tomar en cuenta los factores internos y externos en forma simultánea; en segundo, su énfasis en identificar las oportunidades y amenazas permite a las empresas actuar de forma proactiva en lugar de reactiva; en tercero, despierta la conciencia sobre la función que tiene la estrategia para poder ajustar las condiciones del entorno con las fortalezas y debilidades internas de la empresa, y por último, su sencillez conceptual se obtiene sin sacrificar el rigor analítico.” (Dess, Lumpkin & Eisner, 2011) p. 45

El análisis FODA es una evaluación subjetiva de datos organizados en un formato, que los coloca en un orden lógico que ayuda a comprender, presentar, discutir y tomar decisiones. “Puede ser utilizado en cualquier tipo de toma de decisiones, ya que la plantilla estimula a pensar proactivamente, en lugar de las comunes reacciones instintivas.” (Chapman, 2004)

Algunos ejemplos de uso para el análisis FODA:

- Una organización (su posición en el mercado, viabilidad comercial, etc.)
- Un técnica de distribución de ventas
- Un producto o marca
- Una idea de emprendimiento
- Una opción estratégica, como entrar en un nuevo mercado o lanzar un nuevo producto

- Una oportunidad para realizar una adquisición
- Evaluar la posibilidad de un cambio o no de proveedor
- Una potencial sociedad
- Decidir la tercerización de un servicio, actividad o recurso
- Analizar las oportunidades que puedan existir de inversión

2.6 Estudio de oferta y demanda

“Marketing significa mercadear. Tener los pies en el mercado. Es tener una conciencia permanente de que solo se pueden hacer beneficios si se satisfacen las necesidades de un mercado. Es crear productos adecuados para quienes lo necesitan y los pueden comprar en las condiciones que se le ofrece.

El uso de la investigación de mercados es la única herramienta imprescindible para poder aplicar el concepto de marketing en una empresa. En otras palabras, sin hacer estudios de mercado no se puede hacer marketing, ya que su implantación exige la necesidad inexcusable de conocer objetivamente al consumidor final, lo cual solo es posible conseguirlo a través de la investigación de mercados.” (Ferre, 1997)

Este tipo de estudios se realiza con el objetivo de conocer las necesidades de los consumidores y de esta manera lograr establecer el grado de aceptación que puede llegar a tener nuestro producto o servicio en el mercado, también el precio que estaría dispuesto a pagar el consumidor, cuantificando el tiempo y la frecuencia con que se realiza el consumo, adicionalmente podemos establecer que tan posicionados están nuestros competidores.

Una herramienta fundamental en la que ofrecen los organismos de estudios estadísticos en cuanto al comportamiento demográfico, situación económica del país y de los consumidores, la producción y venta de bienes y servicios, medios por los cuales se pueden crear algunas variables de control estableciendo niveles de demanda insatisfecha y de consumo aparente.

La encuesta se debe elaborar en forma adecuada, sencilla y fácil de entender, su objetivo principal es el de conocer la opinión de los posibles consumidores sobre el producto o servicio que se lanzara al mercado. (Galindo, 2006). P.37

Localización: Municipio de El Tambo- Departamento del Cauca

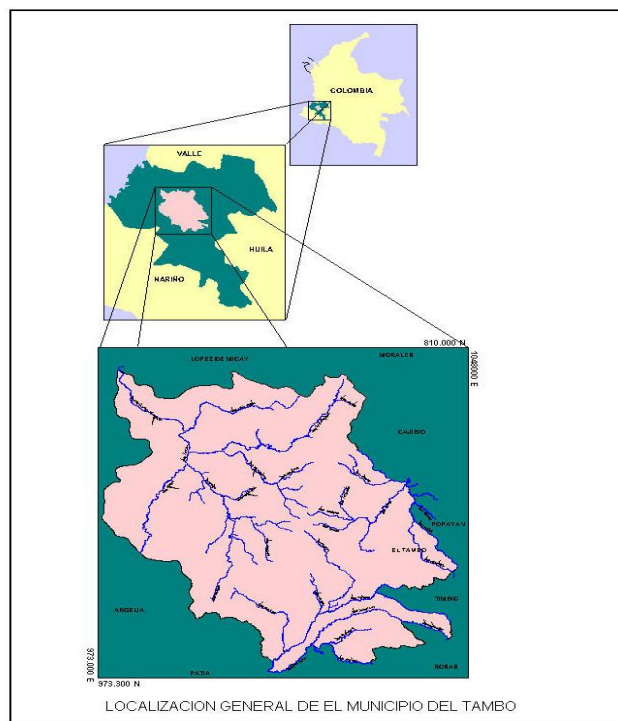


Fig.2 Localización del municipio de El Tambo. Alcaldía de El Tambo. 2017

El municipio de El Tambo Cauca, cuenta con una gran diversidad étnica, igualmente una variada flora y fauna lo que permite con el paso del tiempo que en cada una de sus comunidades

se logre construir diferentes manifestaciones socio-culturales; las cuales han sido fundamentales para el rescate de cada una de sus tradiciones. (Alcaldía de El Tambo – Cauca, 2017)

“Fortalecimiento al Sector Productivo y Empresarial para Impulsar la Economía, “Porque el Tambo Somos Todos”, nuestro municipio es eminentemente agrícola y pecuario, además goza de una diversidad productiva, la minería, la artesanía, el comercio, el turismo y el emprendimiento entre otras, requieren de fortalecimiento para que aporten notablemente en la reactivación de la economía y la generación de ingresos. La inmersión de la ciencia la innovación y la tecnología, será un elemento para el crecimiento económico y la generación de ventajas para la competitividad.” (Alcaldía de El Tambo – Cauca, 2012)

Capítulo 3: Metodología

3.1 Matriz FODA

Para el cumplimiento de los objetivos de la investigación es necesario seguir un modelo de planeación estratégica en el cual se establece en primer lugar el análisis de la situación interna y externa de la empresa por medio de la matriz FODA, instrumento analítico que permite identificar las debilidades y fortalezas a nivel interno, y las oportunidades y amenazas a nivel externo.

Llevado a cabo el análisis FODA se hace necesaria la realización de entrevistas y encuestas a los miembros de la empresa y a los clientes para determinar la situación de la empresa frente a los mismos. También se identificará la estrategia que mejor se acople a la situación de la fábrica, en el mercado.

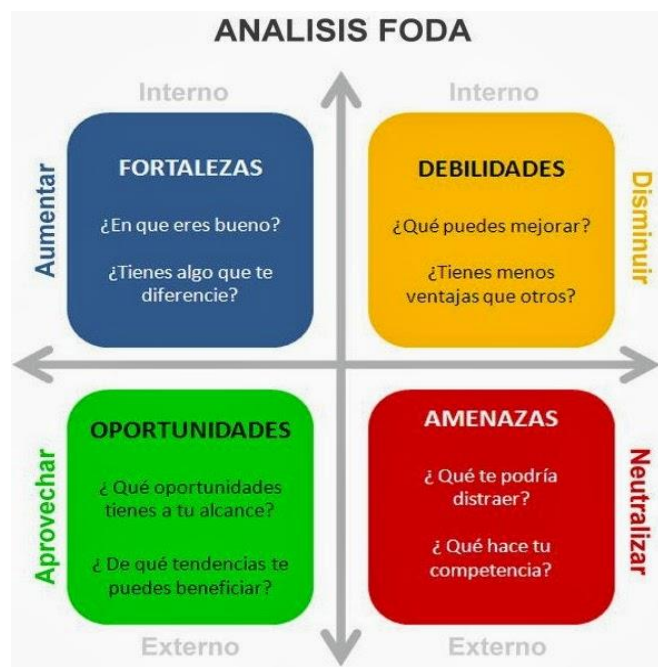


Figura 3. Análisis DOFA. En “Matriz DOFA”. María E. 2015

<http://magentaprof.blogspot.com.co/2014/03/matriz-dofa.html>

3.2 Análisis del entorno general

SEGMENTO	TENDENCIAS
DEMOGRÁFICO	<ul style="list-style-type: none"> • Envejecimiento de la población. • Mayor riqueza. • Cambios en la composición étnica. • Distribución geográfica de la población. • Mayor desigualdad en los niveles de ingresos.
SOCIOCULTURAL	<ul style="list-style-type: none"> • Más mujeres en la fuerza laboral. • Incremento de trabajadores temporales. • Mayor preocupación por la condición física. • Postergación para formar una familia.
POLÍTICO- JURÍDICO	<ul style="list-style-type: none"> • Normatividad vigente para la fabricación de ladrillo. • Leyes y reformas. • Legislación laboral.
TECNOLÓGICO	<ul style="list-style-type: none"> • Surgimiento de las tecnologías de internet. • Sistema computarizados de diseño y producción • Contaminación y calentamiento global. • Comunicaciones inalámbricas. • Industrialización y maquinarias.
ECONÓMICO	<ul style="list-style-type: none"> • Tasas de interés. • Tasas de desempleo. • Índices de precio al consumidor. • Tendencias del PIB.
GLOBAL	<ul style="list-style-type: none"> • Creciente comercio global. • Tratados de libre comercio. • Tipos de cambios de divisas.

Cuadro 1. Tendencias y hechos clave del entorno general. Administración Estratégica p. (52) por

El entorno se compone por los factores que pueden tener enormes repercusiones en la estrategia de una compañía, su importancia radica en que, la empresa casi nunca tiene la capacidad para prever las tendencias y los hechos que sucederán en el entorno general e incluso menos para controlarlos, realizar este análisis dará una visión más amplia de los factores externos a la organización; para esta actividad se dividirá el entorno general en seis segmentos: demográfico, sociocultural, político- jurídico, tecnológico, económico y global.

3.3 Jerarquía de metas (visión, misión y objetivos corporativos)

Para realizar esta actividad se realizarán reuniones con la administración, el propietario y el jefe de producción, puesto que es importante que estén involucrado el personal de primer nivel.

1.1 **Visión:** Una visión es una meta, es el sueño que tiene el empresario, es su objetivo final, representa un destino y despierta la pasión que sirve como impulso. Para elaborar la visión se deben responder las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es la imagen deseada de nuestra empresa?
- ¿Cómo seremos en el futuro?
- ¿Qué haremos en el futuro?
- ¿Qué actividades desarrollaremos en el futuro?

1.2 **Misión:** “Para definir la misión es necesario cumplir con los siguientes requisitos:

- Debe ser *motivadora*, es decir, que debe transmitir entusiasmo tanto a colaboradores como a clientes y socios de la misma, teniendo en cuenta los valores por los cuales se regirá la organización.
- *Específica*, hace referencia al objeto para el cual fue creada, siendo lo suficientemente amplia y clara con el fin de no confundir a los clientes ni a los colaboradores, en cuanto a la naturaleza de la misma.” Galindo, 2007

Se deben resolver las siguientes preguntas:

- ¿Quiénes somos?
- ¿Qué buscamos?
- ¿Qué hacemos?
- ¿Dónde lo hacemos?
- ¿Por qué lo hacemos?
- ¿Para quién trabajamos?

1.3 Objetivos corporativos: “Permite establecer los planes de acción en que incurrirá la empresa, a corto, mediano y largo plazo. Los objetivos deben ser medibles, claros, alcanzables y realizables, en el tiempo estipulado” Galindo, 2007

3.4 Estudio de oferta y demanda

Este tipo de estudio se realiza con el fin de conocer las necesidades de los consumidores y establecer el grado de aceptación que puede tener el producto o servicio en el mercado, el

precio que estaría dispuesto a pagar el consumidor, cuantificando el tiempo y la frecuencia con que se realiza el consumo. El estudio se realizará en los siguientes pasos:

Observación directa:

- Observación de clientes en la competencia.
- Observación de clientes en la fábrica (objeto de estudio)
- Visitas a la competencia.

Entrevista y encuesta:

- Entrevistas en profundidad.
- Elaboración de encuesta (se hará de forma adecuada, sencilla y fácil de entender)

Ficha técnica

Investigación: Cuantitativa, (Descriptiva)

Método: Encuesta Estructurada

Técnica: Entrevista persona a persona

Método de muestreo: Probabilístico

Universo: Constructores, maestros de construcción y ayudantes de obra

Tamaño de muestra: Se entrevistó a 30 personas de las categorías arriba mencionadas debido a que quienes toman la decisión de que material requieren que se compre para llevar a cabo la obra son los constructores, maestros y ayudantes de obra y no los clientes. Cabe anotar que si hubieran entrevistado los clientes se hubiera tenido que

utilizar la fórmula de población finita debido a que la muestra tendría que ser significativa

Trabajo de campo: Durante el mes de septiembre de 2018

- Aplicación de la encuesta.
- Clasificación y tabulación de la información obtenida, mediante el conteo en cada ítem.
- Análisis gráfico de la tabulación de la encuesta.

Investigar y analizar la competencia:

- Visita web y redes sociales.
- Plano de situación y radio de acción.
- Análisis de los líderes del mercado.

Mezcla de mercado: Es un sistema de actividades complementarias, que le permiten a la empresa dar a conocer y posicionar su producto a los clientes y a la competencia. Mediante esta mezcla se podrán encontrar muchos parámetros de evaluación y aplicación, los más importantes son:

- Producto o servicio.
- Precio, para establecer el precio se hará uso de la siguiente fórmula:

$$\text{Precio de venta total} = \frac{\text{costo total} - (\text{costo total} * \text{impuestos})}{(1 - \% \text{ utilidad deseado} - \text{impuestos})}$$

- Promoción y publicidad.
- Distribución y comercialización del producto.

3.5 Evaluación financiera

Costo de ventas: Este cálculo se va a usar para saber cuánto cuesta el producto disponible para la venta. Para esta acción se involucran los costos de la materia prima consumida, la mano de obra directa y los costos indirectos de fabricación.

Estado de resultados o de ganancias y pérdidas: Refleja el movimiento operacional de la empresa en un periodo determinado, involucra los ingresos operacionales y los ingresos no operacionales; los egresos o gastos operacionales y los no operacionales.

El resultado que surge de restar los ingresos y los egresos es la utilidad operacional, a esta utilidad se le descuenta el impuesto de renta, si el resultado es positivo se genera utilidad, si por el contrario el resultado es negativo se genera una perdida.

VENTAS
-COSTO DE VENTAS
=UTILIDAD BRUTA EN
VENTAS
-GASTOS DE
ADMINISTRACIÓN
-GASTOS DE VENTAS
=UTILIDAD O PERDIDA
OPERACIONAL

-IMPUESTOS
=UTILIDAD O PERDIDA DEL PERIODO

3.5 Indicadores financieros

Indicadores de liquidez:

- Razón corriente-liquidez.

$$R.C. = \text{activo corriente} / \text{pasivo corriente}$$

Cuando es mayor que 1 se dice que por cada peso que la empresa debe en el corto plazo, cuenta con 1,xx. Siendo (,xx) la cantidad de respaldo.

- Capital neto de trabajo.

$$C.N.T = \text{activo corriente} - \text{pasivo corriente}$$

Indica cuanto le quedaría a la empresa en efectivo si tuviese que cancelar todos sus pasivos de corto plazo.

- Prueba acida.

$$P.A = (\text{activo corriente} - \text{inventarios}) / \text{pasivo corriente}$$

Por cada peso que la empresa debe en el corto plazo, cuenta con 1,xx. (,xx) Cantidad de respaldo, sin tener que liquidar, vender o rematar sus inventarios.

Indicadores de endeudamiento

- Nivel de endeudamiento

$$N.E.=total\ pasivos\ con\ terceros/total\ activo$$

Por cada peso que la empresa ha invertido en activos los acreedores son dueños de (X %) y los dueños de (x %)

- Endeudamiento financiero.

$$E.F.=obligaciones\ financieras/ventas\ netas$$

Indica que las obligaciones con entidades financieras equivalen al (x%) de las ventas netas realizadas por la empresa.

- Cobertura de intereses.

$$C.L=utilidad\ operacional/intereses\ pagados$$

Indica que la empresa genero una utilidad operacional (x) número de veces superior a los intereses pagados

Indicadores de leverage

- Leverage total.

$$L.T.=pasivo\ total\ con\ terceros/patrimonio$$

Por cada peso patrimonial, los dueños han comprometido el (x%).

- Leverage corto plazo.

L.C.P.=pasivo total corriente/patrimonio

Por cada peso invertido se tienen compromisos en el corto plazo de (x%).

- Leverage financiero total.

L.F.T.=pasivo total con entidades financieras/ patrimonio

Por cada peso patrimonial (x%) pertenece a las obligaciones financieras con bancos.

Capítulo 5: Resultados

5.1. Objetivo 1: Diagnóstico estratégico y el análisis socio-ambiental de la fábrica.

5.1.1 Diagnóstico de la empresa ladrillera MONTENEGRO.

Para la ladrillera Montenegro es importante realizar un diagnóstico organizacional que le permita realizar un análisis de la situación actual como también poder plantear estrategias que conduzcan hacia la competitividad y la sostenibilidad corporativa. Para tal efecto se utilizará la herramienta conocida como matriz FODA, mediante la cual podremos observar con claridad cuáles son las debilidades, las oportunidades, las fortalezas y las amenazas; aspectos que, al tenerlos claros, nos dan visión global e integral de la verdadera situación de la empresa y sobre todo nos da elementos sobre como plantear objetivos a corto, mediano y largo plazo que conlleven al cumplimiento de la misión y la visión de la organización.

La Matriz FODA

	Factores Internos	Lista de Fortalezas F1 F2 ... Fn	Lista de Debilidades D1 D2 ... Dn
Factores Externos			
Lista de Oportunidades O1 O2 ... On		FO (Maxi - Maxi) <i>Estrategia para maximizar las F y las O</i>	DO (Mini - Maxi) <i>Estrategia para minimizar las D y maximizar las O</i>
Lista de Amenazas A1 A2 ... An		FA (Maxi - Mini) <i>Estrategia para maximizar las F y minimizar las A</i>	DA (Mini - Mini) <i>Estrategia para minimizar las D y los A</i>

http://www.dequate.com/artman/publish/gestion_merca/la-matriz-foda.shtml

5.1.1.1 Matriz FODA ladrillera MONTENEGRO.

• FORTALEZAS
• F1. El mercado ya existente para productos de barro y arcilla, que se encuentran en auge y crecimiento por su durabilidad
• F2. Locación, terreno y planta propia
• F3. Maquinaria requerida
• F4. Personal idóneo para la elaboración del bloque
• F5. Se cuenta con capital de trabajo
• F6. Materia prima disponible (fuente de agua propia)

• OPORTUNIDADES
• O1. Consecución de nuevos clientes
• O2. Aumentar la productividad
• O3. Diversificar el catálogo de productos
• O4. Expandir la empresa hacia otros municipios
• O5. Crecer y desarrollarse progresivamente

• DEBILIDADES
• D1. Falta capacitación del personal en temas específicos de cada área de gestión
• D2. Poca tecnificación en la planta

<ul style="list-style-type: none"> • D3. Problemas en la cultura organizacional
<ul style="list-style-type: none"> • D4. Se requiere incrementar el número de colaboradores en planta para mejorar la producción

<ul style="list-style-type: none"> • AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • A1. Mucho control y normas por parte del estado
<ul style="list-style-type: none"> • A2. Grupos irregulares y delincuenciales que controlan las zonas rurales se constituyen en un riesgo generalizado
<ul style="list-style-type: none"> • A3. Competidores fuertes que ganan cada vez más participación del mercado de la categoría de productos del barro y arcilla

5.1.1.2Cruce o enfrentamiento de las variables de la matriz FODA

Una vez se han identificado las variables de la matriz FODA, posteriormente se procede a realizar el cruce de dichas variables, lo que se constituye en estrategias para el Plan de Mejoramiento y fortalecimiento de la ladrillera Montenegro

Esta importante herramienta de gestión conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias: **FO, DO, FA y DA** en los siguientes niveles:

➤ Nivel Estratégico:

- Nivel Táctico:
- Nivel Operativo:

Cuadro 1. Plan de Mejoramiento y Fortalecimiento

ESTRATEGIA 1:	FO
	" Uso de las Fortalezas para Aprovechar las Oportunidades"
IMPORTANCIA	Posibilidad de crecimiento y desarrollo
ACCIONES:	<p>F1, F6, O2: Aprovechar el auge y desarrollo en la que se encuentra el mercado de la categoría de productos de barro y arcilla, y de esta manera lograr abarcar otros segmentos del mercado.</p> <p>F3, F6, O3: Diversificar el catálogo de productos para incrementar ventas</p> <p>F5, O4, O5: Utilizar y aprovechar los recursos logísticos y económicos, para alcanzar un crecimiento y expansión de la empresa.</p>
RECURSOS:	<p>Humanos: Todo el personal encargado de la actividad de producción, comercial, Atención y servicio al Cliente.</p> <p>Técnicos: maquinaria, equipos y planta, material de apoyo, ayuda ventas, publicidad.</p>
RESPONSABLE	Gerencia y jefes de área
DURACION	Permanente
ESTRATEGIA 2:	DO

	"Superar las Debilidades, Aprovechando las Oportunidades"
IMPORTANCIA:	Competir con productos de mejor calidad y variedad .
ACCIONES:	D2, D4, O2: Adquirir nuevas máquinas y aumentar la producción y la calidad de los productos elaborados de barro y arcilla, con el fin de tecnificar la empresa y mejorar la rentabilidad D1, O1: Capacitar al personal de ventas en temas concernientes al mercadeo y las ventas de productos de la categoría
RECURSOS:	Humanos: Todo el personal encargado de la actividad de producción, comercial, Atención y servicio al Cliente. Técnicos: maquinaria, equipos y planta, material de apoyo, ayuda ventas, publicidad.
RESPONSABLE:	Jefe Financiero y Jefe de Planta, operarios
DURACION:	Permanente
ESTRATEGIA 3:	FA "Uso de las Fortalezas para Enfrentar o Evitar las Amenazas"
IMPORTANCIA:	Posibilidad de realizar alianzas estratégicas para el fortalecimiento de las relaciones con los cliente y competidores
ACCIONES:	F2, A1: Acogerse a las normas y regulaciones que exige el estado para la producción de productos de barro y arcilla, y además tener en cuenta los criterios ambientales.

	O1, O2, O5, A3: Preparase en cuanto a tecnología, capacidad instalada y personal capacitado para enfrentar la fuerte competencia que existe actualmente en esta actividad económica
RECURSOS:	Humanos: Todo el personal encargado de la actividad de producción, comercial, Atención y servicio al Cliente. Técnicos: maquinaria, equipos y planta, material de apoyo, ayuda ventas, publicidad.
RESPONSABLE:	Gerencia, jefe de planta, jefe de ventas, operarios
DURACION:	Permanente
ESTRATEGIA 4:	DA "Reducir las Debilidades y Evitar las Amenazas"
IMPORTANCIA:	Mejorar el manejo de las negociaciones y las relaciones con los clientes y de esta manera concretar negocios y cautivar a los clientes.
ACCIONES:	D1, A3: Capacitar al personal de todas las áreas de gestión para captar clientes nuevos y prepararse para enfrentar las competencias de forma eficiente y eficaz. D2, A1: Someterse a procesos de tecnificación industrial y ambiental para evitar sanciones y multas por parte de las autoridades ambientales del estado.
RECURSOS:	Humanos: Todo el personal encargado de la actividad de producción, comercial, Atención y servicio al Cliente. Técnicos: maquinaria, equipos y planta, material de apoyo, ayuda ventas, publicidad.
RESPONSABLE:	Gerencia, jefe de planta, jefe de ventas, operarios.

PLAN DE ACCIÓN LADRILLERA MONTENEGRO				
OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	CUANDO
<u>1. Mejora de procesos internos</u>	Enfoque en las operaciones internas que crean valor para el cliente interno y externo	Diseño e implementación de un manual de funciones y procedimientos que contenga información detallada para transmitir de manera clara los procesos en todas las áreas de gestión.	Jefes de área y planeación	Enero de 2021 a marzo de 2021
<u>2. Alianzas Estratégicas</u>	Desarrollar relaciones con proveedores y competidores con el fin de concretar un Gana - Gana.	Contactar a los proveedores y a algunos competidores y generar convenios y alianzas que permitan una ganancia bilateral	Gerente y Área de Mercadeo	Enero de 2021 a diciembre de 2021
<u>3. Comunicación Efectiva</u>	Implementar canales internos de comunicación efectiva para desarrollar un sistema de cultura organizacional	Crear un protocolo de comunicación que optimice los canales y establezca las pautas para cada funcionario dentro del área de trabajo y de esta manera mejorar el clima laboral.	Todas las áreas de Gestión	Enero de 2021 a diciembre de 2021
<u>4. Mejora de Servicio al Cliente</u>	Formalizar la visión de servicio al cliente de forma clara y verificable	Actualización y capacitación en técnicas de ventas y servicio y atención al cliente, para mejorar las competencias pertinentes para brindar un excelente servicio y fomentar la cultura del buen servicio	Personal de mercadeo y ventas	Segundo semestre de 2021
<u>5. Tecnología</u>	Mejorar la capacidad instalada y la logística operacional en cuanto a tecnología	Consecución de maquinarias y equipo de tecnología de punta que permitan incrementar la productividad y la eficiencia en todos los aspectos de la ladrillera	Gerencia, jefes de área	Enero de 2021 a diciembre de 2021
<u>6. Publicidad</u>	Realizar un plan de táctico de comunicaciones	Hacer una campaña publicitaria para posicionar la marca MONTENEGRO y lograr una recordación de la misma con el fin de fidelizar a los cliente actuales y potenciales	Personal de mercadeo y ventas	Enero de 2021 a diciembre de 2021

Fuente: Elaboración propia

5.1.1.3 Indicadores de gestión

Las ladrilleras de la región de El Tambo Cauca, presentan algunas características relacionadas a sus procesos productivos en la fabricación de ladrillos industriales. Los indicadores de gestión empresarial permitirán que la región logre medir el nivel de influencia en la producción y venta del ladrillo, en los aspectos socioeconómicos de las ladrilleras sobre la inclusión en la cadena de negocio, y además identificar los puntos críticos del proceso de producción y su efectividad en la producción de ladrillo industrial, con el fin de lograr el fortalecimiento de las ladrilleras y su competitividad en el mercado.

Un indicador es una herramienta de control de la gestión que se utiliza como instrumento gerencial, integral y estratégico en forma sistemática, periódica y objetiva, que permite que las ladrilleras midan la efectividad para captar recursos y la eficiencia para transformarlos en producción oportuna y ventas sostenibles.

Finalmente, para lograr medir la efectividad del plan estratégico de la ladrillera **MONTENEGRO**, se construirán los siguientes indicadores de gestión:

1 - ABASTECIMIENTO

INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA	IMPACTO (COMENTARIO)
Calidad de los Pedidos Generados	Número y porcentaje de pedidos de compras generadas sin retraso, o sin necesidad de información adicional.	$\frac{\text{Productos Generados sin Problemas} \times 100}{\text{Total de pedidos generados}}$	Cortes de los problemas inherentes a la generación errática de pedidos, como: costo del lanzamiento de pedidos rectificadores, esfuerzo del personal de compras para identificar y resolver problemas, incremento del costo de mantenimiento de inventarios y pérdida de ventas, entre otros.
Entregas perfectamente recibidas	Número y porcentaje de pedidos que no cumplen las especificaciones de calidad y servicio definidas, con desglose por proveedor	$\frac{\text{Pedidos Rechazados} \times 100}{\text{Total de Órdenes de Compra Recibidas}}$	Costos de recibir pedidos sin cumplir las especificaciones de calidad y servicio, como: costo de retorno, coste de volver a realizar pedidos, retrasos en la producción, coste de inspecciones adicionales de calidad, etc.

Nivel de cumplimiento de Proveedores	Consiste en calcular el nivel de efectividad en las entregas de mercancía de los proveedores en la bodega de producto terminado	$\frac{\text{Pedidos Recibidos Fuera de Tiempo} \times 100}{\text{Total Pedidos Recibidos}}$	Identifica el nivel de efectividad de los proveedores de la empresa y que están afectando el nivel de recepción oportuna de mercancía en la bodega de almacenamiento, así como su disponibilidad para despachar a los clientes
--------------------------------------	---	--	--

2 - TRANSPORTE

INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA	IMPACTO (COMENTARIO)
Comparativo del Transporte (Rentabilidad Vs Gasto)	Medir el costo unitario de transportar una unidad respecto al ofrecido por los transportadores del medio.	$\frac{\text{Costo Transporte propio por unidad}}{\text{Costo de contratar transporte por unidad}}$	Sirve para tomar la decisión acerca de contratar el transporte de mercancías o asumir la distribución directa del mismo.
Nivel de Utilización de los Camiones	Consiste en determinar la capacidad real de los camiones respecto a su capacidad instalada en volumen y peso	$\frac{\text{Capacidad Real Utilizada}}{\text{Capacidad Real Camión (kg, mt3)}}$	Sirve para conocer el nivel de utilización real de los camiones y así determinar la necesidad de optimizar la capacidad instalada y/o evaluar la necesidad de contratar transporte contratado

3. INVENTARIOS

INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA	IMPACTO (COMENTARIO)
Índice de Rotación de Mercancías	Proporción entre las ventas y las existencias promedio. Indica el número de veces que el capital invertido se recupera a través de las ventas.	$\frac{\text{Ventas Acumuladas} \times 100}{\text{Inventario Promedio}}$	Las políticas de inventario, en general, deben mantener un elevado índice de rotación, por eso, se requiere diseñar políticas de entregas muy frecuentes, con tamaños muy pequeños. Para poder trabajar con este principio es fundamental mantener una excelente comunicación entre cliente y proveedor.
Índice de duración de Mercancías	Proporción entre el inventario final y las ventas promedio del último período. Indica cuantas veces dura el inventario que se tiene.	$\frac{\text{Inventario Final} \times 30 \text{ días}}{\text{Ventas Promedio}}$	Altos niveles en ese indicador muestran demasiados recursos empleados en inventarios que pueden no tener una materialización inmediata y que está corriendo con el riesgo de ser perdido o sufrir obsolescencia.
Exactitud del Inventario	Se determina midiendo el costo de las referencias que en promedio presentan irregularidades con respecto al inventario lógico valorizado cuando se realiza el inventario físico	$\frac{\text{Valor Diferencia (\$)}}{\text{Valor Total de Inventarios}}$	Se toma la diferencia en costos del inventario teórico versus el físico inventariado, para determinar el nivel de confiabilidad en un determinado centro de distribución. Se puede hacer también para exactitud en el número de referencias y unidades almacenadas

4. ALMACENAMIENTO

INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA	IMPACTO (COMENTARIO)
Costo de Almacenamiento por Unidad	Consiste en relacionar el costo del almacenamiento y el número de unidades almacenadas en un período determinado	$\frac{\text{Costo de almacenamiento}}{\text{Número de unidades almacenadas}}$	Sirve para comparar el costo por unidad almacenada y así decidir si es más rentable subcontratar el servicio de almacenamiento o tenerlo propiamente.
Costo por Unidad Despachada	Porcentaje de manejo por unidad sobre los gastos operativos del centro de distribución.	$\frac{\text{Costo Total Operativo Bodega}}{\text{Unidades Despachadas}}$	Sirve para costear el porcentaje del costo de manipular una unidad de carga en la bodega o centro distribución.
Nivel de Cumplimiento Del Despacho	Consiste en conocer el nivel de efectividad de los despachos de mercancías a los clientes en cuanto a los pedidos enviados en un período determinado.	$\frac{\text{Número de despachos cumplidos} \times 100}{\text{Número total de despachos requeridos}}$	Sirve para medir el nivel de cumplimiento de los pedidos solicitados al centro de distribución y conocer el nivel de agotados que maneja la bodega.
Costo por Metro Cuadrado	Consiste en conocer el valor de mantener un metro cuadrado de bodega	$\text{Costo Total Operativo Bodega} \times 100$	Sirve para costear el valor unitario de metro cuadrado y así poder negociar

		Área de almacenamiento	valores de arrendamiento y comparar con otras cifras de bodegas similares.
--	--	------------------------	--

5. SERVICIO AL CLIENTE

INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA	IMPACTO (COMENTARIO)
Nivel de cumplimiento entregas a clientes	Consiste en calcular el porcentaje real de las entregas oportunas y efectivas a los clientes	$\frac{\text{Total de Pedidos no Entregados a Tiempo}}{\text{Total de Pedidos Despachados}}$	Sirve para controlar los errores que se presentan en la empresa y que no permiten entregar los pedidos a los clientes. Sin duda, esta situación impacta fuertemente al servicio al cliente y el recaudo de la cartera.
Calidad de la Facturación	Número y porcentaje de facturas con error por cliente, y agregación de los mismos.	$\frac{\text{Facturas Emitidas con Errores}}{\text{Total de Facturas Emitidas}}$	Generación de retrasos en los cobros, e imagen de mal servicio al cliente, con la consiguiente pérdida de ventas.
Causales de Notas Crédito	Consiste en calcular el porcentaje real de las facturas con problemas	$\frac{\text{Total Notas Crédito}}{\text{Total de Facturas Generadas}}$	Sirve para controlar los errores que se presentan en la empresa por errores en la generación de la facturación de la empresa y que inciden negativamente en las finanzas y la reputación de la misma.
Pendientes por Facturar	Consiste en calcular el número de pedidos no facturados dentro del total de facturas	$\frac{\text{Total Pedidos Pendientes por Facturar}}{\text{Total Pedidos Facturados}}$	Se utiliza para medir el impacto del valor de los pendientes por facturar y su incidencia en las finanzas de la empresa

6. FINANCIEROS

INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA	IMPACTO (COMENTARIO)
Costos Logísticos	Está pensado para controlar los gastos logísticos en la empresa y medir el nivel de contribución en la rentabilidad de la misma.	$\frac{\text{Costos Totales Logísticos}}{\text{Ventas Totales de la Compañía}}$	Los costos logísticos representan un porcentaje significativo de las ventas totales, margen bruto y los costos totales de las empresas, por ello deben controlarse permanentemente. Siendo el transporte el que demanda mayor interés.
Márgenes de Contribución	Consiste en calcular el porcentaje real de los márgenes de rentabilidad de cada referencia o grupo de productos	$\frac{\text{Venta Real Producto}}{\text{Costo Real Directo Producto}}$	Sirve para controlar y medir el nivel de rentabilidad y así tomar correctivos a tiempo sobre el comportamiento de cada referencia y su impacto financiero en la empresa.
Ventas Perdidas	Consiste en determinar el porcentaje del costo de las ventas perdidas dentro del total de las ventas de la empresa	$\frac{\text{Valor Pedidos no Entregados}}{\text{Total Ventas Compañía}}$	Se controlan las ventas perdidas por la compañía al no entregar oportunamente a los clientes los pedidos generados. De este manera se mide el impacto de la reducción de las ventas por esta causa
Costo por cada 100 pesos despachados	De cada 100 pesos que se despachan, que porcentaje es atribuido a los gastos de operación.	$\frac{\text{Costos Operativos Bodegas}}{\text{Costo de las Ventas}}$	Sirve para costear el porcentaje de los gastos operativos de la bodega respecto a la ventas de la empresa.

□

5.1.2 Análisis socio ambiental de la fábrica de ladrillos MONTENEGRO.



Para la ladrillera Montenegro es de vital importancia evaluar la situación socio-ambiental de los hornos ladrilleros tradicionales y los ecológicos en el municipio de El Tambo Cauca para la evaluación centrada en los aspectos ambientales y socioeconómicos, ya que, la producción de ladrillo se sitúa en el sector informal y esto genera el desconocimiento de las normas. No obstante, dieciocho pequeños empresarios ladrilleros, cerámicos y alfareros acaban de organizarse y conformar la Asociación de Ladrilleros El Tambo, con el fin de tecnificar su trabajo y evitar emisiones y contaminación ambiental, sin embargo, actualmente se siguen utilizando las técnicas tradicionales y artesanales para la elaboración del ladrillo y productos cerámicos, por ser la forma más fácil para la realización de esta actividad, lo que provoca emisiones altamente contaminantes a la atmósfera.

Esto tiene un fuerte impacto en el medio ambiente a nivel local; sin embargo, el contexto socioeconómico de los fabricantes y trabajadores de esta industria no permite cambios importantes, además, hace difícil cualquier iniciativa de mejorar y relocalizar los hornos ladrilleros. No obstante, se considera la importancia de producir ladrillos ecológicos lo cual es una alternativa ambiental que se debe tener en cuenta de forma inmediata. A

continuación, podemos observar la descripción del proceso de fabricación de ladrillos ecológicos como la importancia también ajustarse a las normas y criterios que regulan la producción de ladrillo y bloques de arcilla en Colombia como lo es la Norma Técnica Colombiana NTC 6033 La cual regula los criterios Ambientales para la Fabricación de Ladrillo y Bloques de Arcilla.

Tabla. Descripción del proceso propuesto para la elaboración de ladrillo ecológico.

Operación	Descripción	Equipos / Infraestructura
Almacenar materia prima	La escoria y la cal se transportan en volquetas y se almacenan cubiertas en patio. La escoria se debe someter a un proceso de molienda para controlar su granulometría.	Almacén de materias primas. Molino.
Mezclar materias primas	Las materias primas se mezclan en tolvas en la proporción establecida.	Tolva. Báscula. Tornillo sinfín.
Preparar masa	Se adiciona agua a la mezcla en la tolva y se homogeniza, luego se transporta mediante tornillo sinfín a la extrusora.	Dosificador. Criba Tornillo sinfín.
Elaborar ladrillo	La masa conformada se somete a presión de 300 kgf/cm ² para conformar bloques de 7 cm de alto y luego la extrusora corta el bloque para moldear los ladrillos de dimensiones: 20 cm x 10 cm x 7 cm.	Extrusora Banda transportadora. Montacargas.
Secar ladrillos	Los ladrillos se transportan a un patio de secado en donde permanecen hasta eliminar su humedad a temperatura ambiente.	Patio de secado.
Almacenar producto terminado.	Los ladrillos deshidratados se almacenan hasta su entrega a los clientes.	Galpón. Montacargas.

Fuente. Elaboración propia de los autores.

5.1.2.1 El Tambo en lo ambiental.

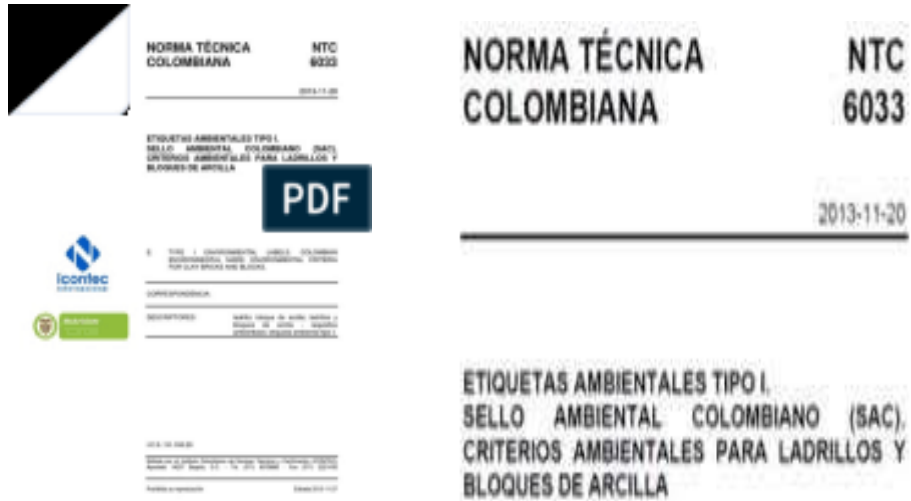
- **Con respecto al recurso hídrico.** El municipio de El Tambo cuenta con numerosas fuentes hídricas de gran potencial, pese a esta virtud se ven realmente afectadas por factores como contaminación por aguas servidas y extracción de minerales, deforestación e inundaciones.
- **Con respecto al recurso suelo.** En el municipio se presentan problemas de erosión significativas y esto sucede generalmente en el departamento del Cauca, la cual se ve afectada por diferentes grados de erosión en aproximadamente el 97% de su superficie. Igualmente sucede en la región Patía con un 93% de afectación, siendo la menos afectada la región Micay con un 16.5%.

Tabla 2. Descripción del proceso artesanal de fabricación de ladrillos cerámicos

Operación	Descripción
Explotación de la arcilla	Se extrae la arcilla de la cantera utilizando generalmente pica y pala, y en otros casos maquinaria pesada.
Preparación del fango.	Eliminar los terrones de arcilla, manteniendo una granulometría fina y adicionar agua a la arcilla hasta obtener un fango homogéneo.
Moldeado de adobes.	Se cortan los ladrillos en el fango.
Secado de adobes	Dejar secar los adobes al medio ambiente.
Cargado del horno	Llevar los adobes al interior del horno.
Preparación de la quema	Iniciar el calentamiento del horno.
Cocción de ladrillos	Mantener temperatura del horno entre 800° y 900°C.
Descargado del horno	Sacar los ladrillos del horno
Almacenamiento de ladrillos	Mantener lo ladrillos en patio hasta su entrega al cliente.

Fuente. Elaboración propia de los autores.

Norma Técnica Colombiana NTC 6033 La cual regula los criterios Ambientales para la Fabricación de Ladrillo y Bloques de Arcilla



5.1.2.2 Marco jurídico

El marco legal vigente que desarrolla el Ordenamiento como instrumento de planificación y más explícitamente en los procedimientos y contenidos de los planes de ordenamiento Territorial Municipal, es la ley que modifica la Ley 9 / 89. También Ley orgánica del plan de Desarrollo (Ley 152 / 94) en su artículo 41, faculta a los a los municipios para formulación de los respectivos planes de Ordenamiento Territorial, con el apoyo de los departamentos y las instancias nacionales. No obstante, en el ámbito nacional y departamental aún no existen los suficientes elementos jurídicos de soporte al proceso de Ordenamiento territorial del municipio Tambo Departamento del Cauca. Las siguientes son las disposiciones reglamentarias (leyes y decretos) que rigen el Ordenamiento Territorial para el Tambo Cauca.

DECRETO – LEY 2811 DE 1974 Y DECRETOS REGLAMENTARIOS Código Nacional de los Recursos Naturales Renovables y del Medio Ambiente Regula los aspectos

relacionados con el manejo de los recursos naturales, el ambiente y las áreas de manejo especial y el sistema de parques nacionales.

DECRETO – LEY 1333 DE 1986 Código del Régimen Municipal Naturaleza, creación, organización y funcionamiento de los municipios.

LEY 9 DE 1989 Reforma Urbana Planeación del desarrollo municipal. Desarrollo urbano y reglamentación de usos del suelo.

5.2 Objetivo 2: Visión, Misión y Objetivos Corporativos

5.2.1 Caracterización y clasificación de la ladrillera MONTENEGRO

Nombre: Ladrillera MONTENEGRO

Ubicación: Rio Hondo, Municipio de El Tambo, Departamento del Cauca.

Forma jurídica: Está constituida como Sociedad por Acciones Simplificada (**SAS**) es una sociedad de capitales constituida por una persona natural.

Tamaño o dimensión: Pequeña Empresa.

Ámbito de actuación: Es de carácter local debido a que opera en su lugar de origen.

Titularidad de capital: El capital es privado debido a que proviene de un particular.

Direccionamiento estratégico

Es una disciplina que, a través de un proceso denominado “Planeación **Estratégica**”, compila la “Estrategia de Mercadeo”, que define la orientación de los productos y servicios hacia el mercado, es una “Estrategia Corporativa” de aprovechar recursos y oportunidades.

5.2.2 Misión.

En la Ladrillera MONTENEGRO Contribuimos a la realización de construcciones y edificaciones seguras entre casas, edificios y locales comerciales, a través de la fabricación y comercialización de productos de arcilla garantizada de la mejor calidad, buscando la satisfacción de nuestros clientes, contribuyendo al crecimiento del sector de construcción del tambo entre otros municipios aledaños; preservando el medio ambiente y dando el máximo valor a la inversión de nuestros accionistas.

5.2.3 Visión.

Para el año 2.025 la ladrillera MONTENEGRO será líder a nivel local y regional, basada en la excelencia, innovación y desarrollo tecnológico, adquiriendo un creciente volumen de éste y una gran participación de nuestra marca; garantizando calidad y variedad de productos a precios competitivos.

5.2.3 Valores corporativos.

- **Integridad:** Ser una empresa que actúa con transparencia, diligencia, excelencia, justicia y honestidad, generando confianza y credibilidad.
- **Compromiso Social:** Realizar procesos de producción más limpios y amigables con el medio ambiente.
- **Trabajo en Equipo:** Aceptar la diversidad de pensamiento y las opiniones, como la base de una convivencia armónica y productiva para que el resultado de nuestros productos sea el mejor.
- **Confiabilidad:** Brindar un servicio y producto duradero con muy buena calidad construido en base a experiencias conjuntas, reconociendo y creyendo en el buen actuar de las personas.
- **Liderazgo:** Ser líder en la entrega oportuna y distribución de los productos que la compañía ofrece.
- **Innovación:** Investigar y crear permanentemente soluciones para nuestros clientes, transformando la industria de la construcción

5.2.4 Políticas internas.

Para la ladrillera **MONTENEGRO** las políticas son las directrices correspondientes para la toma de decisiones. Por lo tanto, estas reflejan la personalidad de la empresa. Definen las conductas que se espera de los trabajadores, entre ellas se encuentran:

- Mantener una buena presentación personal.
- Evitar el consumo de alimentos dentro de las instalaciones.
- No está permitido ni fumar ni ingerir bebidas alcohólicas dentro de las instalaciones.
- Se debe cumplir con el horario de trabajo establecido.
- Evitar el uso inadecuado de redes sociales.
- Mantener las instalaciones en adecuado orden y aseo.

5.2.5 Política de calidad.

La política para el funcionamiento general de la ladrillera **MONTENEGRO**, se basa en el desarrollo de una administración emprendedora y optimista dirigida hacia la motivación, a la concertación, concibiendo alternativas para el suministro de los productos que se fabrican bajo estándares de calidad, durabilidad y seguridad, fomentando la sana competencia, comprometidos con el desarrollo sostenible del medio ambiente utilizando herramientas gerenciales innovadoras en el sector como la referencia competitiva y el despliegue de la calidad entre otras, alcanzando con esto, la satisfacción de los clientes con valor agregado y superación de expectativas, mejorando continuamente la organización utilizando maquinarias y tecnología de punta para prestar un mejor servicio de esta manera generar beneficios a la población local del municipio de El Tambo Cauca.

5.2.6 Objetivos corporativos ladrillera MONTENEGRO:

Objetivo General

Ofrecer productos de excelente calidad, satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes con el fin de lograr una mayor participación en el mercado de la categoría a mediano a corto mediano y largo plazo.

Objetivos Específicos

- Tecnificar los procesos de producción con el fin de mejorar la calidad de los productos
- Conseguir clientes nuevos y mantener los actuales fidelizándolos y de esta manera ganar participación del mercado local y regional
- Diversificar el catálogo de productos para ser más competitivo y asegurar la sostenibilidad a través del tiempo

5.2.7 Matriz de competitividad - análisis de las cinco fuerzas de Porter, para la ladrillera MONTENEGRO

La industria ladrillera a nivel mundial tiene un gran reto, ya que, el cambio climático, la globalización, las tendencias, gustos y desafíos en campo de la construcción están cambiando constantemente. Dicha industria enfrenta un reto aun mayor con el cuidado y conservación del medio ambiente, puesto que, en el ejercicio de su operación y

funcionamiento causan un desgaste del paisaje y además un alto grado de contaminación del aire que respiramos; así que, en resumen la industria debe evolucionar, aplicando nuevas tecnologías , industrializando los procesos e implementando nuevas formas de operación para la conservación del medio ambiente y sobre todo generando valor agregado a su empresa y a su producto, para llegar a ser competitivos en el mercado nacional e internacional.

Por consiguiente, la fábrica de ladrillos **MONTENEGRO**, ya no puede depender de un solo producto para poder subsistir en su industria. Es por ello que es esencial un estudio de estrategias para poder analizar los puntos importantes de su industria y poder obtener las ventajas y las diferencias competitivas que harán que pueda continuar creciendo en su industria.

Aplicando el modelo de las cinco fuerzas de Porter, analizaremos las partes donde la industria ladrillera va a tener mayores oportunidades o amenazas.

Amenaza de nuevos competidores:

A pesar de que la dinámica del sector de la construcción no ha sido la mejor, en los últimos años, aun así, la competencia de este sector es significativa como las grandes ladrilleras, por el volumen de producción que manejan y la oferta exportable hacia la zona sur y centro del Cauca, con el ladrillo de arcilla. Industrias de un nivel de competitividad en

procesos productivos tecnificados, infraestructura que cumple con la norma y certificaciones de calidad que los acreditan y les dan un valor agregado.

- **Barrera de Entrada al Mercado:** La principal barrera que tiene un nuevo competidor en la industria ladrillera, es la competitividad con la calidad del producto y el precio, con la fábrica de ladrillo **MONTENEGRO**, la cual ya tienen el ladrillo farol rayado en diferentes medidas posicionado en un mercado determinado, lo cual obliga a los nuevos posibles competidores a entrar con una pequeña escala, originando que ellos tengan un costo unitario más alto.
- **La Diferenciación del Producto:** La fábrica de ladrillo **MONTENEGRO** tiene el ladrillo farol rayado reconocido en el municipio de **El TAMBO** y el departamento del **CAUCA** por su calidad, color, resistencia a la humedad, a la compresión y rendimiento a la hora de construir, liviano y de excelente calidad, respecto a las ladrilleras de la región, lo cual representa una ventaja competitiva que genera confianza en los clientes; debido a las nuevas tendencias del consumidor final con respecto a la edificación con el ladrillo farol rayado, reduciendo costos y tiempo.

En cuanto a requerimientos de Capital, definitivamente se necesitaría inversiones de gran magnitud para poder competir en esta industria, ya que como lo podemos ver la

inversión del capital para poder iniciar plantas de procesos tecnológicos creativos e innovadores de fabricación de ladrillo y contar con la materia prima suficiente y disponible, además de la distribución son enormes para poder ser competitivo en esta industria.

Una de las estrategias para combatir estos nuevos competidores es: La fábrica de Ladrillos **MONTENEGRO**, considera que es vital invertir en innovación, desarrollo de productos y actividades que les permita encontrar nuevas técnicas de producción y trabajo para impulsar la economía regional y conquistar nuevos nichos de mercado a nivel nacional, mejorando los procesos para optimizar recursos, mano de obra, reduciendo los costos de producción y poder ofertar en mercados internacionales.

Rivalidad entre los competidores:

La principal competencia en este sector a nivel local es la LADRILLERA LOS ROBLES, LA VIRGEN principal proveedor de productos cerámicos, en los últimos 2 años, como lo hemos analizado ésta competencia tiene un peso significativo, ya que tienen un CATALOGO muy amplio de productos cerámicos para el sector de la construcción, con tecnología de punta y posicionamiento de marca en el mercado Regional. La fábrica de ladrillos **MONTENEGRO** como estrategia de rivalidad entre los competidores de talla regional debe tecnificarse, hacer inversión en infraestructura y ampliar el catálogo de productos para así poder cumplir con las necesidades de los clientes **CAUCANOS** y el sector de la construcción tanto local como regional. Una de las estrategias que podría utilizar la ladrillera, es mejorar sus procesos y catálogo de productos; esta será una

estrategia de mejora y crecimiento para poder competir con las grandes fábricas productoras de ladrillo y productos cerámicos.

Amenaza de productos sustitutos:

La entrada al siglo XXI, la velocidad de la información y el hecho de que cada vez las personas están mejor enteradas de los productos que pueden cuidar el medio ambiente y garantizar la calidad de sus construcciones, ha hecho que los clientes de hoy en día estén enfocados en la búsqueda de productos de buena calidad y muy asequibles a la hora de construir sus proyectos urbanísticos.

Lo que ha originado que las ventas del ladrillo farol hayan crecido y tenga éxito a la hora de hacer los cálculos de rendimiento que favorezca la construcción de viviendas y/o proyectos urbanísticos, con mejores resultados y menores costos. Los principales productos sustitutos que tiene el ladrillo de arcilla son: La construcción en madera, el Hierro, el concreto, laminas prefabricadas.

En este esquema podemos observar claramente como la tendencia del cliente de ladrillo tienen otras opciones de materiales de construcción para desarrollar sus proyectos, mientras tanto los materiales llamados sustitutos para este producto han tenido una tendencia positiva en su consumo en los años en cuestión.

Es por este motivo es que consideramos que la fuerza fundamental de este estudio estratégico, es el analizar los productos sustitutos y a partir de ahí es donde la Ladrillera **MONTENEGRO**, podrá hacer su estrategia para poder ganar participación en el mercado.

Ahora bien, considerado lo anterior la ladrillera **MONTENEGRO** ya ha observado la tendencia de sus consumidores finales, por lo cual han reaccionado haciendo nuevos planes con miras a ingresar a nuevos mercados con su producto y para esto hacer alianzas con entidades que financien este tipo de proyectos y así realizar las mejoras en infraestructura y tecnología e innovación y poder competir con las grandes industrias y mantenernos vigentes en el sector de la construcción con ladrillo de arcilla, garantizando a los clientes un producto de calidad y durabilidad.

La compañía que está posicionada en el mercado regional como la mayor competencia es Costrucerceramicas, ofrecen un portafolio amplio en materiales de construcción como lozas de cerámica, teja, ladrillos cara vista, adoquines, etc, esto ha originado primordialmente estar aún presente en la industria ladrillera, pero que ahora ya es diversificada, no solo con ladrillos y tejas y ha hecho que sigan permaneciendo como líder en esta industria, sin embargo la entrada de productos sustitutos a sus líneas de producción, ha incrementado considerablemente los costos de producción, así como de distribución, ya que los productos sustitutos que ganan mercado cada día en la industria, son realmente diferentes a sus antiguos esquemas de producción y distribución.

Es aquí donde la Ladrillera **MONTENEGRO**, debe de enfocarse en superar este reto y adaptarse rápidamente a las nuevas exigencias que enfrente en la producción y distribución de estos nuevos productos sustitutos. Ya que como nuestra industria es pequeña en el sentido de competencia, los factores que podrían acercar a los clientes de tomar como decisión de comprar ladrillos para construir, podría ser efectivamente el costo del producto y su facilidad para adquirirlos.

El poder de los compradores:

Si no es de lo más importante, son primordiales los canales de distribución que pueda tener la Ladrillera **MONTENEGRO**, para poder hacer llegar a sus clientes sus productos. Sabemos que cuenta ya con experiencia a nivel local y regional en la rama de distribución y canales para hacer llegar sus productos, como lo es, centro y sur del Cauca principalmente. Es importante para ellos, afianzar sus lazos comerciales con los nuevos importadores de la región de conveniencia que están teniendo tanto éxito en este sector.

Aquí es donde el poder del competidor directo de materiales de construcción como lo es la **LADRILLERA LOS ROBLES LA VIRGEN I** que efectivamente está teniendo un acercamiento con empresas Regionales y Nacionales, en las macro ruedas de negocios, podrían tener un grado significativo en la reducción de precios finales de venta al consumidor ya que no existen tanta intermediación en la comercialización del producto y por estar ubicada en el país objetivo, los clientes finales tiene el poder de iniciar una batalla de precios con las principales empresas comercializadoras de este tipo de productos.

Para la Ladrillera **MONTENEGRO** es muy importante tener en cuenta estos nuevos actores en las cadenas de distribución y fortalecer la presencia del producto derivado de la arcilla para los sustitutos, de igual forma el poder y la diversificación de los productos de arcilla de la Ladrillera **MONTENEGRO** podrían facilitar las negociaciones ante estos nuevos comercializadores locales y regionales, ya que de igual forma para ellos, sería esencial contar con la presencia de los productos regionales y nacionales derivados de la arcilla como el ladrillo.

El poder de los proveedores:

Tomando en cuenta el poder de los proveedores de la Ladrillera **MONTENEGRO**, uno de sus principales insumos es la arcilla, la empresa cuenta con arcilla suficiente para trabajar durante 90 años, otro de sus insumos es la cascarilla de café para generar combustión a los hornos, la cual es de fácil adquisición por ser una región que produce café en el Cauca y también muy importante el recurso agua con el cual cuenta de forma abundante, ya que, por la finca pasa el Rio Hondo. Al momento de realizar la comercialización y distribución del producto se cuenta con vehículos propios que facilitan y mejoran los tiempos de entrega.

La Ladrillera **MONTENEGRO** no depende de sus proveedores para la fabricación de su producto, dado que cuentan con su propia materia prima como lo es la arcilla y los insumos secundarios como la cascarilla de café no genera dependencia de algún proveedor

especifico, en cuanto a la hora de distribuir el producto, la empresa de igual modo cuenta con su propio medio de transporte y así minimiza costos en el producto y mejora la oferta al mercado.

5.3 Objetivo 3: Estudio de Oferta y Demanda.

5.3.1 Gobernación del Cauca comprometida con la Industria Ladrillera, Alfarera y Cerámica del Municipio de El Tambo Norte del Cauca

Recientemente el Secretario de Desarrollo Económico y Competitividad del Cauca, Juan Carlos Maya Feijó visitó a la Asociación de ladrilleros y Alfareros del Norte del Cauca, en dicha visita se establecieron compromisos para el mejoramiento de las condiciones laborales de 55 microempresas dedicadas a la minería no metálica. Este gremio es muy importante en la industria porque genera materia prima para la construcción de viviendas, y con esto contribuye al desarrollo de la región tanto Caucana como Valle Caucana, lo anterior debido a la alta calidad con la que se **fabrican los ladrillos en el norte del Cauca.**

En el encuentro se plantearon dos estrategias; la formulación de un proyecto para la puesta en marcha de hornos de túnel; y la adquisición de un banco de carbón vegetal. La Secretaría de Desarrollo Económico y Competitividad del Cauca brindará asistencia técnica para la formulación de estos proyectos y servirá de interlocutor ante la Corporación Autónoma Regional del Cauca CRC, para subsanar los problemas que tenga la asociación

en materia de licenciamientos, títulos y demás. De igual manera, se esclarecerá con la Agencia Nacional de Minería cuáles son los títulos mineros que tiene esta asociación. Se harán reuniones para plantear la hoja de ruta entre la asociación de ladrilleros y alfareros del norte del Cauca y la Gobernación del Cauca.

Los ladrilleros de El Tambo se organizan.

Dieciocho pequeños empresarios acaban de organizarse y conformaron la **Asociación de Ladrilleros de El Tambo**, con el objetivo de tecnificar sus empresas, sacar nuevos productos al mercado y lograr mayor competitividad. Las ladrilleras operan en una región del suroccidente del Cauca, en donde funcionan alrededor de 160 empresas similares. Esta nueva asociación cuenta con el apoyo del Sena regional Cauca. Según los directivos de la asociación, bajo el nuevo esquema están recibiendo asesoría en pruebas de quema de ladrillo con ACPM, buscando combustibles económicos y la elaboración de materiales más livianos a partir de nuevas mezclas - **ASOCIACIÓN DE LADRILLEROS DE EL TAMBO CAUCA** es una **ENTIDAD SIN ANIMO DE LUCRO** registrada en la cámara de comercio del **CAUCA**, con número de *matrícula* 9000001268. **Asociación de ladrilleros de El Tambo –Cauca**

TOTAL DE VIVIENDAS, HOGARES Y PERSONAS PARA CADA UNA DE LAS CATEGORÍAS DEL MATERIAL.

Datos desagregados de acuerdo con la variable zona

ZONA URBANA

MATERIAL	HOGARES	PERSONAS
Madera pulida	2	4
Cemento	186	611
Ladrillo	396	1355
Tabla	16	544
Tierra	126	411
Otro	1	1

Fuente: Plan del desarrollo de El Tambo

RURAL DISPERSO

PISOS	HOGARES	PERSONAS
Madera pulida	10	32
Baldosa	169	561
Cemento	3.001	10.616
Tabla	887	3.231
Ladrillo	5.672	19.641
Otro	9	26

Fuente: Plan del desarrollo de El Tambo

Registro de Hogares y Personas Registradas como expulsor - Municipio de El Tambo

A diciembre 31 de 2010	A septiembre de 2011	Total
Municipal Tambo		
Hogares 4.337	Hogares 361	Hogares 4.698
Personas 16.942	Personas 1.076	Personas 18.018

Fuente: Plan del desarrollo de El Tambo

5.3.2 PLAN DE DESARROLLO VIVIENDA DIGNA PARA EL TAMBO AÑO 2015 - 2020

El objetivo principal del plan de desarrollo es impulsar la construcción y el mejoramiento de **vivienda de ladrillo urbana, suburbana y rural dispersa** en concordancia con los proyectos y planes de desarrollo que se gestionan a nivel nacional contribuyendo a soluciones de vivienda a familias vulnerables y además apoyando al desarrollo de objetivos del milenio con la superación de la pobreza, crecimiento económico sostenible, y superación de calamidad pública generada por ola invernal, cerrando la brecha entre la oferta y la demanda de vivienda de la **población Tambeña**.

Estrategias

- Articular acciones con el nivel departamental y nacional para acceder a proyectos de vivienda de interés social para familias vulnerables en la zona urbana, suburbana y rural, en el Marco de los Macroproyectos de interés social
- Actualización del Plan Básico de Ordenamiento Territorial previendo el crecimiento urbano y las zonas para la construcción de vivienda.
- Establecer criterios de priorización de población vulnerable, bajo el enfoque diferencial, con equidad e inclusión facilitando el acceso a vivienda digna a familias con extrema pobreza, desplazadas, madres cabeza de hogar etc.

CONSTRUCCIÓN Y O MEJORAMIENTO DE LA VIVIENDA URBANA

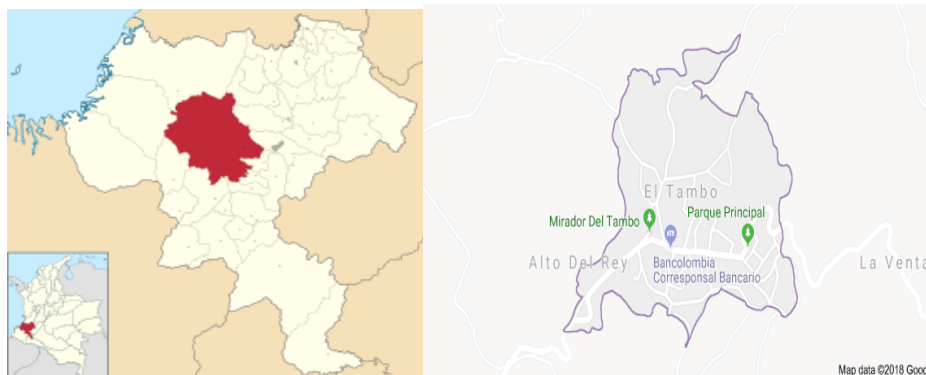
200 viviendas de **ladrillo** en la zona rural con mejoramiento de piso y techo

CONSTRUCCIÓN Y/ O MEJORAMIENTO DE VIVIENDA RURAL DISPERSA

5 proyectos de vivienda rural formulados

El 92,23% de la población se encuentra en el área rural y el 7,7% en la cabecera municipal. Una cantidad importante de la población se encuentra en las cohortes de edad de personas jóvenes y adultas, la proporción de ancianos es baja. En cuanto al empleo el 71% de la población se ocupa de labores agrícolas.

Macro ambiente económico del municipio de El Tambo, Cauca



Antes de describir la estructura productiva del municipio, entendida como una radiografía de la vida económica del mismo, es muy importante contextualizar el análisis de potencialidades y restricciones, teniendo en cuenta que desde el punto de vista de la caracterización de la dinámica económica del Municipio de El Tambo, se presentan múltiples razones que hacen complejo un proceso de planificación del desarrollo a largo plazo, como el que se contempla con el Plan Básico de Ordenamiento Territorial (PBOT). Entre las principales razones se pueden esgrimir:

La extensión de su territorio: Los 2.840,05 km² de extensión del municipio lo hacen un territorio complejo para la planificación del desarrollo, dado que la cobertura de esa extensa zona implica una grande disponibilidad de recursos tanto económicos como humanos para asistir los procesos de apoyo técnico y financiero en proyectos que impulsen el desarrollo. Cuando se aborden los distintos sectores productivos, se retomará sobre este tema.



La distribución poblacional: El hecho de ser un municipio eminentemente rural que tiene una proporción de 93% de los habitantes en el campo y solo un 7% viviendo en el área urbana, plantea, junto con la extensión del territorio, una situación compleja para construir un proceso de desarrollo consecuente con la dinámica poblacional del municipio. Esto está planteando que la "ruralización" de la economía en El Tambo es la base del desarrollo de la misma, por lo cual el estilo de desarrollo elegido debe ser consecuente con la oferta de recursos tanto físicos, bióticos como socio-económicos. Estos últimos son de vital importancia si se tiene en cuenta que, dada la distribución poblacional dividida en 20 corregimientos, es importante no perder de contextos que estamos hablando de 210 comunidades veredales que demandarían una amplia infraestructura de asistencia del Estado para su atención adecuada.

En este marco se hace más que relevante la amplia inversión en capital social¹ del municipio que garantice procesos de desarrollo participativos y concertados, en especial

¹ El concepto de capital social se asocia al rendimiento que puede proporcionar para un proceso de desarrollo el contar con infraestructura social como grupos de organización comunitaria de jóvenes, madres comunitarias, tercera edad, etc, que contribuyen de manera importante a pensar y proponer soluciones para el desarrollo de la comunidad.

debido a la alta capacidad de organización y convocatoria de las comunidades y de los grupos sociales presentes en ella.

La infraestructura vial y de transporte: La estructura de la red vial es uno de los factores que más ha incidido en la falta de desarrollo del municipio, esto hace difícil el acceso a los centros de intercambio y se dificulta la adecuada comercialización de la producción. Según las estadísticas de la Gobernación del Cauca la densidad vial es de 109 m/Km² y sólo existen dos cooperativas de transporte (Rápido Tambo y Trasn rural)

Algunas vías están inconclusas, sin construir o en precarias condiciones y la zona del pacífico adolece totalmente de infraestructura y vías de comunicación.

Garantizar el flujo vehicular a través del desarrollo de una eficiente red vial es uno de los factores claves para el desarrollo de cualquier comunidad. Este, sin duda, es un reto de mayúsculas proporciones para un municipio, como El Tambo, con 210 veredas en una distribución rural ubicadas en distintos pisos térmicos y con deficientes sistemas de carretables que no incentivan el flujo regular y permanente de medios de transporte, que contribuyan a un mejor intercambio de mercancías y bienes producidos en el campo. El limitado movimiento del sistema financiero interno, la canalización del ahorro interno (de los habitantes de una región) y el ahorro externo (el flujo de recursos financieros de otras regiones) es un factor determinante para la financiación de la actividad productiva y comercial en el municipio de El Tambo.

Mientras no exista un sistema financiero confiable, con políticas claras de financiación del campo y con un claro clima político que garantice el flujo y canalización del ahorro de la comunidad, las posibilidades de desarrollo productivas serán limitadas. Esto debido a que el escaso intercambio entre ahorro e inversión hará que exista una dinámica de flujo de capitales de El Tambo hacia otros sistemas financieros más estables en municipios vecinos² de tal forma que no garantizan un intercambio de productos primarios y manufacturados al interior del municipio, sino que el volumen de comercio sólo fluye en un sentido del sector primario, de éste hacia otros municipios que producen bienes manufacturados, creando una dinámica de comercio importante en éstos y generando demanda efectiva por fuera del municipio, con lo cual se jalonan las economías externas y simplemente se observa este municipio como una “despensa agrícola” que no tiene la "capacidad" de canalizar a su interior los recursos que se generan por el desarrollo de sus actividades productivas. Fuente: Gobernación del Cauca

5.3.3 Estudio de mercado sobre la utilización de productos de barro y arcilla (ladrillos y bloques) en El Tambo-Cauca

5.3.3.1 Ficha técnica

INVESTIGACIÓN: Cuantitativa, (Descriptiva)

METODO: Encuesta Estructurada

TÉCNICA: Entrevista PERSONA A PERSONA

MÉTODO DE MUESTREO: Probabilístico

UNIVERSO: Constructores y maestros de construcción y ayudantes de obra

TAMAÑO MUESTRAL: Se entrevistó a 30 personas de las categorías arriba mencionadas debido a que quienes toman la decisión de que material requieren que se compre para llevar a cabo la obra son los constructores, maestros y ayudantes de obra y no los clientes. Cabe anotar que si hubieran entrevistado los clientes se hubiera tenido que utilizar la fórmula de población finita debido a que la muestra tendría que ser significativa

TRABAJO DE CAMPO: Durante el mes de septiembre de 2019

5.3.3.2 Resultados obtenidos encuesta sobre la utilización de productos de barro y arcilla

- **Pregunta 1.-** ¿Tipo de profesión laboral?

PROFESION	VOTOS	(%)
Constructor	2	7%
Maestro de Construcción	18	60%
Ayudante de Obra	10	33%
TOTAL	30	100

Grafica 1. Profesión laboral

1. ¿PROFESION LABORAL?



Fuente: Información primaria de la encuesta

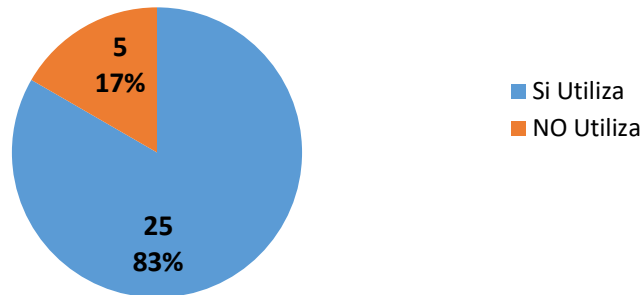
Se puede observar que en el municipio de El Tambo, quienes tienen más influencia en cuanto a la decisión de compra de materiales es el maestro de obra con un 67%, lo anteriormente descrito debido a que por ser un municipio es muy poca la participación de constructoras o personas que las representen 10%, por tal motivo el segmento del mercado al que hay que dirigirse y lograr fidelizar con calidad y precio es a los maestros de obra y en menor proporción a los ayudantes (23%) quienes también realizan trabajo esporádicos de menor categoría tales como reparaciones y mantenimientos, los maestros realizan obras de mayor importancia como casas, escuelas locales entre otros.

Pregunta 2. ¿Por favor indique si usted utiliza preferiblemente el ladrillo para sus obras de construcción de forma permanente??

USO	Cantidad	(%)
Si Utiliza	25	83%
No Utiliza	5	17%
TOTAL	30	100%

Grafica 2. ¿Utilización del ladrillo para obras de construcción?

2. Utilizacion del Ladrillo



Fuente: Información primaria de la encuesta

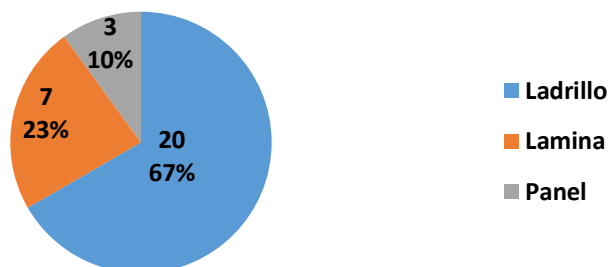
Como lo muestra el resultado de la pregunta sobre la preferencia de utilización del ladrillo por parte de los encuestados, podemos ver que el ladrillo es un material de construcción que tradicionalmente es preferido y utilizado en las obras debido a sus bajos costos como también por seguridad en cuanto a su resistencia y durabilidad. El 83% de los encuestados manifestó que lo utilizan con regularidad.

Pregunta 3.- ¿Qué materiales de construcción utiliza con mayor frecuencia?

TIPO PRODUCTO	VOTOS	(%)
Ladrillo	20	67%
Lamina Prefabricada	7	23%
Panel yeso	3	10%
TOTAL	30	100 %

Grafica 3. ¿Materiales de construcción de mayor frecuencia?

3.MATERIALES UTILIZA CON MAYOR FRECUENCIA



Fuente: Información primaria de la encuesta

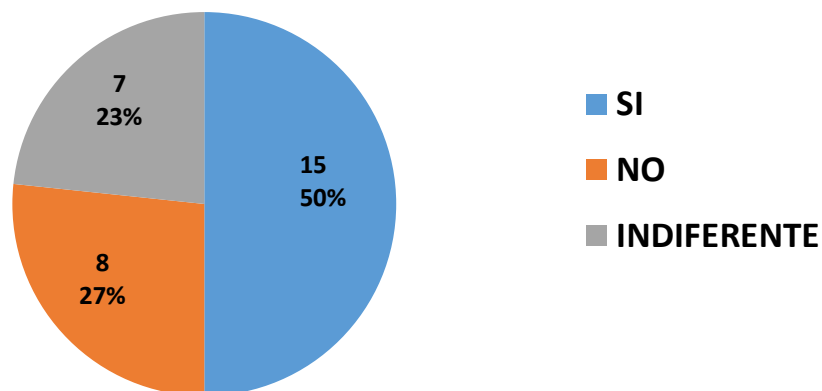
El ladrillo es un material de construcción que se utiliza con mayor frecuencia en las obras y construcciones porque tradicionalmente es preferido y utilizado debido como también por su durabilidad resistencia y seguridad, el 67% utilizan ladrillo, el 23% lamina prefabricada y el 10% panel yeso. Lo anteriormente descrito debe motivar a la ladrillera Montenegro a ser cada vez más competitivo y ganar mayor participación del mercado dela categoría para incrementar sus ventas.

Pregunta 4. ¿Considera usted que el ladrillo es el más adecuado y fácil de maniobrar en las obras de construcción?

MANIOBRABILIDAD	VOTOS	(%)
Sí	15	50%
No	8	27%
Le es indiferente	7	23%
TOTAL	30	100

Grafica 4. ¿Facilidad de maniobrabilidad del ladrillo?

4. ¿FACILIDAD DE MANIOBRABILIDAD DEL LADRILLO?



Fuente: Información primaria de la encuesta

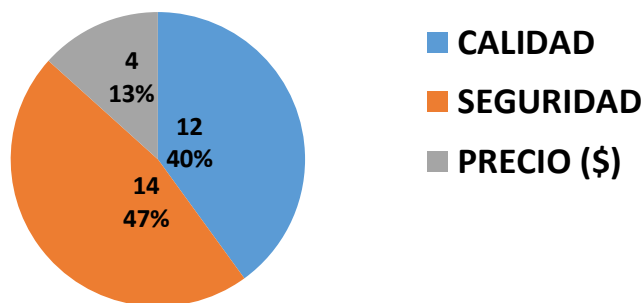
La facilidad de maniobrabilidad del ladrillo por sus características de composición y material de arcilla lo hacen como la principal alternativa de material de construcción para levantar paredes que tengan que soportar un gran peso como planchas o pisos superiores, su tamaño y adaptabilidad lo demuestran con 50% de preferencia en la maniobra de los constructores, maestros de obra y ayudantes de construcción de dicho material.

Pregunta 5. ¿Usted como persona que se desempeña en obras de construcción adquiere el ladrillo porque motivo?

RESPUESTA	VOTOS	(%)
Calidad	12	40%
Seguridad	14	47%
Precio (\$)	4	13%
TOTAL	30	100%

Grafica 5. ¿Motivo de adquisición del ladrillo?

5.¿MOTIVO ADQUISICION DE LADRILLO?



Fuente: Información primaria de la encuesta

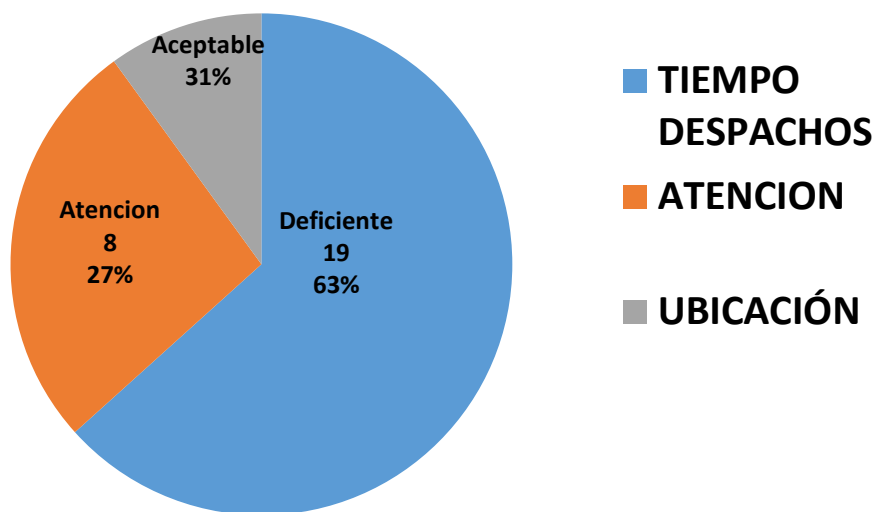
Los constructores, maestros de obra y ayudantes quienes se desempeñan en obras de construcción adquieren el ladrillo por motivos principalmente de seguridad y calidad. El 47% y el 40% de los encuestados respectivamente lo afirmaron en el sentido de que no están prioritario el precio mientras se tenga la seguridad de la integridad de quienes van a habitar el inmueble y adicionalmente que sea resistente a temblores y fenómenos naturales principalmente

Pregunta 6. ¿Califique las diferentes ladrilleras que usted conoce del municipio del TAMBO, en cuanto a?

DESCRIPCION	DEFICIENTE	ACEPTABLE	VOTOS	(%)
Tiempos de Despacho	X		19	63%
Atención	X		8	27%
Ubicación		X	3	1%

Grafica 6. ¿Calificación ladrilleras de El Tambo Cauca?

6. ¿CALIFICACION LADRILLERAS DEL TAMBO?



Fuente: Información primaria de la encuesta

Las diferentes ladrilleras del municipio del municipio de EL TAMBO, en cuanto a tiempos de despachos y la atención al cliente se ven evidentemente en situación crítica. El 63% manifiesta que los tiempos de espera son muy deficientes lo que les acarrea retrasos en

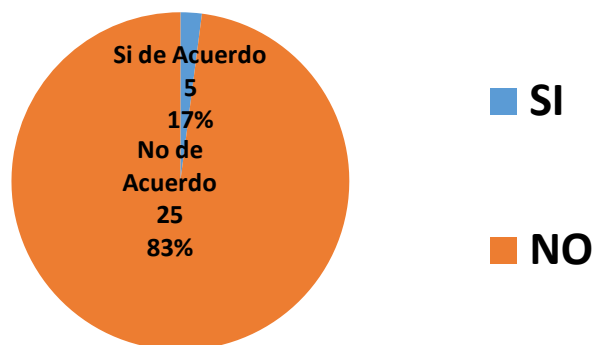
la iniciación o continuación de las obras en ejecución. La ladrillera Montenegro debe hacer especial énfasis en este aspecto, en el mismo sentido capacitar al personal en temas de atención y servicio al cliente como también en técnicas de ventas ya que el 27% no esta de acuerdo con la manera como son atendidos. La ubicación no es tan relevante para los encuestados.

Pregunta 7 - ¿Está Usted de acuerdo con los horarios de atención de la fábrica de ladrillos **MONTENEGRO**?

RESPUESTA	VOTOS	(%)
Sí	5	17
No	25	83
TOTAL	30	100

Grafica 7. ¿Horarios de Atención Ladrillera Montenegro

7. ¿HORARIOS DE ATENCION LADRILLERA MONTENEGRO?



Fuente: Información primaria de la encuesta

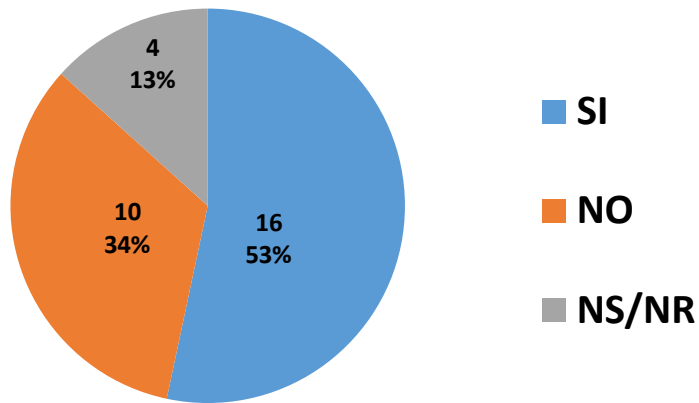
El horario de atención dentro de la cadena de valor de las ladrilleras es muy importante debido a que los constructores, maestros de obra y ayudantes de construcción pueden contar con disponibilidad en las salas de ventas y ese mismo sentido las ventas se van a ver reflejadas en incrementos considerables ya que se pueden hacer despachos de materiales permanentemente. El 89% no está de acuerdo con los horarios de atención, solo lo aprueba el 17%

Pregunta 8 - ¿Considera usted que los ladrillos que oferta la fábrica de ladrillos **MONTENEGRO** son de buena calidad?

RESPUESTA	VOTOS	PORCENTAJE
Sí	16	53%
No	10	34%
Ns / Nr	4	13%

Grafica 8. ¿Calidad del ladrillo de la fábrica de ladrillo **MONTENEGRO**?

8. ¿CALIDAD DEL LADRILLO DE MONTENEGRO?



Fuente: Información primaria de la encuesta

La calidad del ladrillo de la fábrica de ladrillo **MONTENEGRO** es considerada como muy buena en un 53%, el 34% no lo considera de muy buena calidad y el 13 % manifiesta no conocerlo debido a que nunca lo han utilizado ni han escuchado ningún tipo de referencia. La ladrillera Montenegro debe hacer un especial énfasis en mejorar permanente la calidad para competir con mayor efectividad y así incrementar las ventas y fidelizar los clientes.



COMPETIDORES DEL MERCADO LOCAL y REGIONAL	UBICACIÓN
Fábrica de ladrillos Montenegro	Ubicada en el municipio de El Tambo Cauca
Ladrillera los Robles, la VIRGEN I	Ubicada en el municipio de El Tambo Cauca
Ladrillera Bellavista	Ubicada en la Ciudad de Popayán
Ladrillera Pueblillo	Ubicada en Pueblillo
Ladrillera los Andes	Ubicada en la Ciudad de Popayán
Ladrillera Meléndez	Ubicada en la Ciudad de Popayán

5.4. Objetivo 4: Análisis financiero

El análisis financiero es una herramienta gerencial y analítica clave en toda actividad empresarial que determina las condiciones financieras del presente, la gestión de los recursos financieros disponibles y contribuye a predecir el futuro de la empresa, por tanto, es fundamental recopilar los mayores datos financieros, los cuales, apporto el administrador de la fábrica, por la poca organización de la empresa, se dificulto la recopilación de datos fue necesario acudir a las libretas de apuntes que manejan y también fue clave conseguir facturas de compra y ventas, y comunicarse con proveedores, de esta manera se logró obtener datos que contribuyen al presente estudio financiero.

5.4.1 Estado de situación financiera

FABRICA DE LADRILLO MONTENEGRO	
EL TAMBO-CAUCA	
PERSONA NATURAL-NO RESPONSABLE DE IVA	
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA	
NIT 4615648-2	
A 31 DIC DE 2018	
DETALLE	AÑO 2018
ACTIVO	
DISPONIBLE	
CAJA	530.533
BANCOS-CTA CORRIENTE	11.500.000
INVERSIONES	
INVERSIONES-CDT	0
DEUDORES	
CLIENTES	1.500.000
DEUDORES VARIOS	0
CUENTAS POR COBRAR A TRABAJADORES	245.000
ANTICIPOS Y AVANCES	203.481
PROVISIONES	-346.950
INVENTARIOS	
LADRILLOS PRODUCIDOS	20.000.000
GASTOS PAG POR ANTICIPADO	
GASTOS PAGADOS POR ANT-SEGUROS	0
GASTOS PAGADOS POR ANT-INTERESES	0

PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO	
TERREROS	0
MAQUINARIA Y EQUIPO	20.738.482
EQUIPO DE OFICINA	5.800.000
EQUIPO DE COMPUTACION Y COMUN	2.901.465
FLOTA Y EQUIPO DE TRANSPORTE	4.425.864
DEPRECIACION ACUMULADA	-4.028.082
OTROS ACTIVOS	
GASTOS PAGADOS POR ANTICIPADO	394.250
CARGOS DIFERIDOS	293.167
TOTAL ACTIVOS	64.157.210
PASIVO	
AÑO 2018	
OBLIGACIONES FINANCIERAS	
BANCOS NACIONALES CORTO PLAZO	5.027.712
CORPORACIONES FINANCIERAS	0
PROVEEDORES	
NACIONALES	8.504.019
CUENTAS POR PAGAR	
COSTOS Y GASTOS POR PAGAR	845.708
DEUDAS CON ACCIONISTAS O SOCIOS	0
RETENCION EN LA FUENTE	0
RETENCIONES Y APORTES DE NOMINA	0
ACREEDORES VARIOS	0
IMPUESTOS GRAVAMENES Y TASAS	
DE RENTA Y COMPLEMENTARIOS	900.000
DE INDUSTRIA Y COMERCIO	536.190
OTROS	0
OBLIGACIONES LABORALES	
SALARIOS POR PAGAR	6.214.315
OTROS PASIVOS	
PASIVOS ESTIMADOS Y PROVISIONES	0
OTROS	68.097
TOTAL PASIVO	22.096.041
PATRIMONIO	
AÑO 2018	
CAPITAL DE PERSONAS NATURALES	15.000.000
RESERVAS	0
UTILIDAD DEL EJERCICIO	27.061.169
UTILIDADES DE EJERCICIOS ANTERIORES	0
TOTAL PATRIMONIO	42.061.169
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	64.157.210

5.4.2 Estado de resultados integral

FABRICA DE LADRILLO MONTENEGRO
EL TAMBO-CAUCA

PERSONA NATURAL-NO RESPONSABLE DE IVA	
ESTADO DE RESULTADOS INTEGRAL	
NIT 4615648-2	
DEL 1 ENE AL 31 DIC DE 2018	
DETALLE	AÑO 2018
INGRESOS OPERACIONALES	
Fabricación y comercialización de materiales de arcilla para la construcción-ladrillo	101.660.000
DEVOLUCION EN VENTAS	0
TOTAL INGRESOS OPERACIONALES	101.660.000
COSTOS DE PRODUCCION	
Fabricación y comercialización de materiales de arcilla para la construcción-ladrillo	59.800.000
TOTAL COSTOS DE PRODUCCION	59.800.000
UTILIDAD (PERDIDA) BRUTA	41.860.000
GASTOS OPERACIONALES DE ADMON	
GASTOS DE PERSONAL	5.213.590
HONORARIOS	2.533.254
IMPUESTOS	163.522
ARRENDAMIENTOS	0
SEGUROS	0
SERVICIOS	1.001.709
GASTOS LEGALES	50.000
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	606.208
ADECUACION E INSTALACION	0
GASTO DE VIAJE	0
DEPRECIACIONES	1.822.163
AMORTIZACIONES	3.081.963
DIVERSOS	126.370
TOTAL GASTOS OPERACIONALES DE ADMON	14.598.779
UTILIDAD (PERDIDA) OPERACIONAL	27.261.221
INGRESOS NO OPERACIONALES	
FINANCIEROS	755.162
RECUPERACIONES	0
DIVERSOS	111.701
TOTAL INGRESOS NO OPERACIONALES	866.863
GASTOS NO OPERACIONALES	
FINANCIEROS	342.201
DIVERSOS	0
TOTAL GASTOS NO OPERACIONALES	-342.201
UTILIDAD (PERDIDA) ANTES DE IMPUESTOS	27.785.883
IMPUESTO DE RENTA Y COMP	724.714

UTILIDAD (PERDIDA) NETA DEL EJERCICIO	27.061.169

4.3 Indicadores financieros

$$\text{RAZON CORRIENTE (LIQUIDEZ)} \quad (=) \quad \frac{\text{ACTIVO CORRIENTE}}{\text{PASIVO CORRIENTE}} \quad \mathbf{1,52 \text{ Veces}}$$

La empresa por cada peso invertido en sus pasivos corrientes tiene la capacidad de responder con 1.52 pesos, este indicador es bueno puesto que la empresa tiene capitales para responder con sus pasivos corrientes, aquí es importante analizar que todo el pasivo de la empresa es de tipo corriente, por su parte tiene una aceptable holgura financiera y por ser superior 1 es positivo.

$$\text{PRUEBA ACIDA (LIQUIDEZ)} \quad (=) \quad \frac{\text{ACTIVO CORRIENTE-INVENTARIOS}}{\text{PASIVO CORRIENTE}} \quad \mathbf{0,62 \text{ veces}}$$

La empresa por cada peso invertido en sus pasivos corrientes tiene la capacidad de responder con 0,62 pesos sin tener en cuenta el inventario, este indicador no es tan positivo, puesto que se evidencia que los inventarios son bastante representativos en el activo corriente, es decir no hay una alta rotación del inventario, así las cosas, la entidad sin sus inventarios tiene poca solvencia y por ello baja capacidad para responder con dichos pasivos, dando un resultado negativo inferior a 1.

$$\text{CAPITAL DE TRABAJO (LIQUIDEZ)} \quad (=) \quad \text{ACTIVO CORRIENTE-PASIVO CORRIENTE} = \quad \mathbf{\$11.536.023}$$

Este resultado implicaría que le quedaría a la empresa luego de haber cancelado todas las obligaciones corrientes, de esta forma \$11,536,023 es un saldo positivo para futuro y para estabilidad de la empresa, teniendo en cuenta esta en sus primeros 5 años de vida.

$$\text{NIVEL DE ENDEUDAMIENTO (ENDEUDAMIENTO)} \quad (=) \quad \frac{\text{TOTAL PASIVOS}}{\text{TOTAL ACTIVOS}} \quad \mathbf{0,34 \quad 34\%}$$

Este nivel de endeudamiento del 34% determina la proporción de los valores de los bienes que han sido financiados con recursos externos (pasivos), lo cual se puede establecer que no son representativos puesto que el patrimonio es casi el doble del pasivo, de esta forma la empresa tiene un nivel de endeudamiento aceptable y con posibilidad de que se endeude a largo plazo, ya que no tiene muchas deudas con terceros.

$$\text{RAZON DE CONCENTRACION (ENDEUDAMIENTO)} \quad (=) \quad \frac{\text{PASIVO CORRIENTE}}{\text{TOTAL PASIVOS}} \quad \mathbf{1,00 \quad 100\%}$$

La empresa tiene un nivel de concentración del 100%, es decir que todas las obligaciones de la empresa se deben cancelar en un plazo máximo de un año, este indicador es negativo puesto que lo deseable es una razón de concentración inferior al 40%, es decir por lo menos

un 50% con pasivos a largo plazo, por ello es importante la empresa maneje obligaciones a largo plazo

$$\text{RAZON DE AUTONOMIA (ENDEUDAMIENTO)} \quad (=) \quad \frac{\text{TOTAL PATRIMONIO}}{\text{TOTAL ACTIVOS}} \quad \mathbf{0,66 \quad 66\%}$$

Esta razón muestra que por cada peso invertido o por el total de lo que vale la empresa, el 66% le pertenece al dueño fundador, lo cual es positivo, ya que si este indicador fuera inferior al 50%, esto quisiera decir que, de lo invertido en la empresa, menos de la mitad perteneciera al inversor del negocio

$$\text{INDICADOR DE LEVERAGE (ENDEUDAMIENTO)} \quad (=) \quad \frac{\text{TOTAL PASIVO}}{\text{TOTAL PATRIMONIO}} \quad \mathbf{0,53 \quad 53\%}$$

Esto significa que la empresa por cada peso de pasivo tiene 0,53 pesos de patrimonio para respaldar esos pasivos, este indicador es bueno tenerlo en términos medios 40-60%, ya que un leverage muy alto quiere decir un patrimonio menor y por ende menor riesgo del dueño, pero muchos pasivos, además si el leverage es menor hay mucho riesgo del dueño, porque es muy representativo el patrimonio, en este caso para la empresa el indicador es positivo

$$\text{APALANCAMIENTO FINANCIERO (APALANCAMIENTO)} \quad (=) \quad \frac{\text{UTILIDAD OPERATIVA}}{\text{UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS}} \quad \mathbf{0,98 \quad 98\%}$$

Este indicador es bastante positivo, ya que evidencia que los gastos no financieros que provienen de las obligaciones con terceros, no afectan el margen de utilidades, ya que no son tan representativos, como se analizaba antes también porque hay un nivel de endeudamiento bajo, y además la empresa genera unos ingresos no operacionales que apalancan estos gastos.

$$\text{ROE-RETURN ON EQUITY (RENTABILIDAD)} \quad (=) \quad \frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{TOTAL PATRIMONIO}} \quad \mathbf{0,64} \quad \mathbf{64\%}$$

Este es uno de los principales indicadores de rentabilidad, básicamente muestra la capacidad de la administración de una empresa para transformar el capital en rentabilidad para los dueños, entre mayor y más estable sea el ROE, más atractiva será esa empresa en términos de sus resultados financieros, en este caso es superior al 35% que es ideal para las empresas relacionadas con la construcción y producción de materiales para construir, esto evidencia que se mantiene un buen ROE en los primeros años de funcionamiento de la empresa.

Capítulo 6. Conclusiones y recomendaciones

6.1 Conclusiones

- Para la fábrica de ladrillo Montenegro se realizó la matriz FODA, mediante la cual se logró plantear 7 objetivos como parte del plan estratégico a desarrollar en la empresa, determinando principalmente la falta de administración y organización dentro de la planta.
- Las fábricas de ladrillo con el desarrollo de las sociedades, es el responsable de la creación de viviendas para la población que cada día aumenta considerablemente (la necesidad de vivienda para el año 2017 es de 26.500 unidades para el Departamento del Cauca, según el Diario La República en marzo de 2017), avanzando de forma paralela con los tres procesos de la dinámica poblacional, el incremento de la población de las áreas urbanas, el incremento de la densidad y la aglomeración de la población en los principales centros urbanos del país (UNFPA – U. Externado, 2007. Distribución poblacional en el territorio y relaciones urbano – regionales).
- El sector de la construcción, en los últimos años, ha sido una de las actividades productivas más dinámicas al registrar un crecimiento promedio de 7.9%, entre el 2000-2015, frente a 4.3% del PIB total. Para el año 2016, el sector de la construcción mantiene un desempeño similar al del año anterior con una tasa de 4% al total de la economía. La buena dinámica del sector se explica por la actividad de edificaciones que utilizan ladrillo muestra una notable reactivación al pasar de una tasa de 0.5%

- Es importante dentro de la planeación estratégica identificar la misión y visión de cada empresa, en el caso de la fábrica de ladrillo ayuda a que el administrador y sus colaboradores se direccionen de la manera más adecuada contribuyendo al avance y desarrollo de las metas para lograr un objetivo en común.
- Se puede observar que en el municipio de El Tambo quienes tienen más influencia en cuanto a la decisión de compra de materiales es el maestro de obra con un 67%, lo anteriormente descrito debido a que por ser un municipio es muy poca la participación de constructoras o personas que las representen 10%, por tal motivo el segmento del mercado al que hay que dirigirse y lograr fidelizar con calidad y precio es a los maestros de obra
- El ladrillo es un material de construcción que tradicionalmente es preferido y utilizado en las obras debido a sus bajos costos como también por seguridad en cuanto a su resistencia y durabilidad. El 83% de los encuestados manifestó que lo utilizan con regularidad.
- En el análisis financiero se puede notar que todo el pasivo de la empresa es de tipo corriente por su parte tiene una aceptable holgura financiera; no hay una alta rotación del inventario, así la entidad sin sus inventarios tiene poca solvencia y por ello baja capacidad para responder con los pasivos.

6.2 Recomendaciones

- Se debe realizar una reorganización administrativa que involucre todas las áreas de gestión para actualizar y mejorar todos los procesos organizacionales
- llevar a cabo procesos de mejora de los productos terminados haciendo especial énfasis en la calidad, tiempos de entrega y horarios de atención
- es muy importante tener en cuenta la capacitación al personal en temas de mercadeo, servicio y atención al cliente y técnicas de ventas
- Se deben aplicar con responsabilidad las normas ambientales tales como la Norma Técnica Colombiana NTC 6033 La cual regula los criterios Ambientales para la Fabricación de Ladrillo y Bloques de Arcilla para evitar sanciones, pero sobre por la responsabilidad social organizacional y sobre todo ser amigable con el medio ambiente.

Bibliografía

ALCALDÍA DE EL TAMBO.2017. *Así Es Mi Municipio*. Recuperado de: <http://eltambo-cauca.gov.co/index.shtml#8>

ALCALDÍA DE EL TAMBO.2012. *El Tambo, somos todos*. Recuperado de: <http://cdim.esap.edu.co/BancoMedios/Documentos%20PDF/eltambocaucapd2012-2015.pdf>

BAUTISTA, Isabel. GUZMAN, Erika. SANCHEZ, Juan. 2014. *Plan prospectivo estratégico para la empresa ladrillera CASABLANCA S.A para el año 2020*. Trabajo de grado. Recuperado de: <https://intellectum.unisabana.edu.co/handle/10818/12743>

BIANUCCI, Mario. 2009. *El ladrillo sus orígenes y desarrollo*, Catedra introducción a la tecnología. Recuperada de: <https://arquitectologicofau.files.wordpress.com/2012/02/el-ladrillo-2009.pdf>

CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA. 2015. *La Cámara de Comercio de Bogotá promueve articulación de actores del sector ladrillero para incidir en la política pública*.

Artículo. Recuperado de:

<https://www.ccb.org.co/content/download/8510/108472/version/1/.../Ladrilleras.pdf>

CAMARENA, O. (2014). *Planeación estratégica*. SCRIBD. Obtenido de SCRIBD:

<https://es.scribd.com/document/69083526/PLANEACION-ESTRATEGICA>

CANO DEL CASTILLO, Andrés y CIFUENTES, Diana. 2011. *Diseño e implementación de un plan estratégico para la empresa Disempack Ltda.* Trabajo de grado. Recuperado de: <http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/2984/T11.11%20C165d.pdf?sequence=2>

CHAPMAN, A. (2004). *Empresas creciendo bien.* Recuperado de <http://empresascreciendobien.com/wp/wp-content/uploads/2016/03/Manual-DOFA.pdf>

DESS, Gregory. LUMPKIN, Tom. EISNER, Alan. 2011. *Administración estratégica.* México. McGraw-Hill.

DUSSAN, C. (2010). *Planeación estratégica. Blogspot.* Obtenido de Blogspot: <http://kdussanplaneacion.blogspot.com.co/2010/11/cultura-corporativa-de-la-cun.html>

ESPINOSA, R. (2013). *Estrategia, Marketing.* Recuperado de <http://robertoespinosa.es/2013/07/29/la-matriz-de-analisis-dafo-foda/>

FERRE, José María. FERRE Jordi (1997). *Los estudios de mercado.* Recuperado de <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=bljzSIL6o0kC&oi=fnd&pg=PR9&dq=que+es+estudio+de+mercado+&ots=hbjwhKcwC1&sig=hT0E8ITihIy3APYKf93DdBXh1B0#v=onepage&q=que%20es%20estudio%20de%20mercado&f=false>

FRED, David. 1997. *La gerencia estratégica*. México. Serie empresarial, séptima edición.

FRED, David. 2003. *Conceptos de administración estratégica*. México. Recuperado de:
[http://aulavirtual.iberoamericana.edu.co/recursosel/documentos_para-
descarga/3.%2520David,%2520F.%2520\(2008\).pdf&ved=2ahUKEwi4nbaSIZ7aAhWtkl
KHageCpIQFjAAegQICRAB&usg=AOvVaw3h7VBqz-f_bGw6GdY_7V6M](http://aulavirtual.iberoamericana.edu.co/recursosel/documentos_para-descarga/3.%2520David,%2520F.%2520(2008).pdf&ved=2ahUKEwi4nbaSIZ7aAhWtklKHageCpIQFjAAegQICRAB&usg=AOvVaw3h7VBqz-f_bGw6GdY_7V6M)

Porter M. (09 de febrero de 2005). Porter y la Competitividad. (Blog). Memoria de un
náufrago. Recuperado [http://www.sangrefria.com/blog/2005/02/09/porter-y-la-
competitividad/](http://www.sangrefria.com/blog/2005/02/09/porter-y-la-competitividad/)

GAIBOR, Mónica. 2015. *Diseño de un plan estratégico para la empresa Marfesa*.
Proyecto de titulación. Recuperado de:
<http://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/9124/3/CD-6078.pdf>

GALINDO, Carlos. 2006. *Manual para la creación de empresas. Guía de planes de
negocio*. Bogotá, Colombia. Ecoe Ediciones.

HAMPTON, David R. (1983). *Administración contemporánea*. Naucalpan de Juárez.
México. McGRAW-HILL de México, S.A DE C.V.

JARAMILLO, Carolina. 2014. *Diseño de un plan estratégico para la empresa Plásticos
y pet s.a.* Pasantía. Recuperado de:
<https://red.uao.edu.co/bitstream/10614/6803/1/T04993.pdf>

MENDOZA, Lourdes. 2014. *Diseño del plan estratégico 2013- 2017 de la empresa*

Patricia Ramírez. Trabajo de grado. Recuperado de:

<http://190.242.62.234:8080/jspui/bitstream/11227/2433/1/Dise%C3%B1o%20del%20Plan%20Estrategico%20a%20la%20Empresa%20Patricia%20Ramirez.%20Lourdes%20Mendoza.pdf>

RYE, David E. (1996). *El juego empresarial*. Benito Juárez. México. McGRAW-HILL de México, S.A DE C.V.

ANEXOS: Modelo de encuesta

ESTUDIO DE MERCADO

MODELO DE ENCUESTA SOBRE LA UTILIZACION DE PRODUCTOS DE BARRO Y
ARCILLA (Ladrillos) EN EL TAMBO CAUCA

Pregunta 1. ¿Tipo de profesión laboral?

PROFESION	VOTOS	(%)
<i>Constructor</i>		
<i>Maestro de Construcción</i>		
<i>Ayudante de Obra</i>		
TOTAL		

*Pregunta 2. ¿Por favor indique si usted utiliza preferiblemente el ladrillo para sus
obras de construcción de forma permanentemente?*

USO	Cantidad	(%)
<i>Si Utiliza</i>		
<i>NO utiliza</i>		

Pregunta 3.- ¿Qué productos utiliza con mayor frecuencia?

TIPO PRODUCTO	VOTOS	(%)
<i>Ladrillo</i>		
<i>Lamina Prefabricada</i>		
<i>Panel yeso</i>		
TOTAL		

Pregunta 4.- ¿Considera usted que el ladrillo es el más adecuado y fácil de maniobrar en las obras de construcción?

MANIOBRABILIDAD	VOTOS	(%)
<i>Sí</i>		
<i>No</i>		
<i>Le es indiferente</i>		
TOTAL		

Pregunta 5.- ¿Usted como persona que se desempeña en obras de construcción adquiere el ladrillo porque motivo?

RESPUESTA	VOTOS	(%)
<i>Calidad</i>		
<i>Seguridad</i>		
<i>Precio (\$)</i>		
TOTAL		

Pregunta 6.- Califique las diferentes ladrilleras que usted conoce del municipio del TAMBO, en cuanto a?

DESCRIPCION	OPTIMA	DEFICIENTE	ACEPTABLE	VOTOS	(%)
<i>Tiempos de despacho</i>					
<i>Atención</i>					
<i>Ubicación</i>					
TOTAL					

Pregunta 7 - ¿Está Usted de acuerdo con los horarios de atención de la fábrica de ladrillos MONTENEGRO?

RESPUESTA	VOTOS	(%)
<i>Sí</i>		
<i>No</i>		
TOTAL		

Pregunta 8 - ¿Considera usted que los ladrillos que oferta la fábrica de ladrillos MONTENEGRO son de buena calidad?

RESPUESTA	VOTOS	PORCENTAJE
<i>Sí</i>		
<i>No</i>		
<i>Ns / Nr</i>		