

**PROPUESTA DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA
LADRILLERA “EL CAIRO” DE LA CIUDAD DE PALMIRA**

JESSICA LUCIA GALLEGO TILMANS

JEAN PIERRE TROCHEZ GAVIRIA

UNIVERSIDAD DEL VALLE

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION

ADMINISTRACION DE EMPRESAS

PALMIRA

2017

**PROPUESTA DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA
LADRILLERA “EL CAIRO” DE LA CIUDAD DE PALMIRA**

JESSICA LUCIA GALLEGO TILMANS

JEAN PIERRE TROCHEZ GAVIRIA

**Proyecto de Grado para optar por el título de
Administradores de empresas**

Director

Ing. JOHN HARDY GARCIA ORTIZ M.BA

UNIVERSIDAD DEL VALLE

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION

ADMINISTRACION DE EMPRESAS

PALMIRA

2017

Nota de Aceptación:

Firma del Presidente del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer en primer lugar a Dios, porque me brindó todo su respaldo en el transcurso de mi carrera profesional hasta llegar a donde estoy el día de hoy, seguidamente agradezco a mi familia, en especial a mi esposo que siempre estuvo apoyándome en aquellos momentos de triunfo como también de tristezas al igual que mis padres y mi hermano, que siempre confiaron en mis capacidades para culminar con éxito mi carrera profesional.

También agradezco a mi compañero de tesis por su paciencia y buen compañerismo en el desarrollo de este gran trabajo.

Finalmente agradecer a nuestro tutor de tesis quien nos apoyó y direccionó en el desarrollo del presente trabajo.

Jessica Gallego

Agradezco ante todo a mis padres, que siempre me han apoyado en todas las decisiones que he tomado en el transcurso de mi vida, a mi hermano que aunque no tuvimos la oportunidad de criarnos juntos, sé que siempre estará ahí, en cualquier momento.

Debo agradecer también a los profesores que contribuyeron a mi formación profesional, especialmente a nuestro tutor de tesis por su valiosa orientación y a la Universidad por darme la oportunidad de estar ad portas de obtener mi título profesional.

A mis compañeros con los que inicié la carrera en Cali, con los que hacía un gran trabajo en equipo y recientemente a mi compañera con la cual tuve la oportunidad de realizar éste valioso proyecto de grado y con la que adquiriré gran experiencia de trabajo y amistad.

Por último deseo agradecer a mi novia, que ha estado a mi lado durante el desarrollo de éste proyecto y ha sido una grandiosa motivación.

Jean Pierre Tróchez

TABLA DE CONTENIDO

1. ANTECEDENTES	12
2. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	18
2.1. Descripción del problema	18
2.2. Formulación del problema	19
2.3. Sistematización del problema	19
3. OBJETIVOS	20
3.1. General	20
3.2. Específicos	20
4. JUSTIFICACIÓN	21
4.1. Justificación Teórica	21
4.2. Justificación Metodológica	21
4.3. Justificación Práctica	21
5. MARCO CONTEXTUAL	23
6. MARCO CONCEPTUAL	26
7. MARCO TEÓRICO	29
8. MARCO JURÍDICO	34
9. METODOLOGÍA	39
9.1. Tipo de estudio	39
9.1.1. Investigación Aplicada	39
9.1.2. Método de Investigación: Cualitativa	39
9.2. Fuentes de Recolección de Información	39
9.2.1. Fuentes primarias	39
9.2.2. Fuentes secundarias	40
9.3. Técnicas de recolección de la información	40
9.3.1. Técnica: Entrevista y Observación in situ	40
9.4. Población y muestra	40
9.4.1. Población	40
9.4.2. Muestra	40

10. CARACTERIZACIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA Y DEL SUBSECTOR ECONÓMICO.	41
10.1. Caracterización de la empresa.	41
10.1.1. Mercado y Ventas.	41
10.1.2. Talento Humano.	49
10.1.3. Financiero y Contable	50
10.1.4. Logística y Servicio al cliente	50
10.1.5. Sistemas de Producción.	50
10.2. Caracterización del subsector económico.	58
10.2.1. Entorno Político	58
10.2.2. Entorno Económico	59
10.2.3. Entorno Socio-cultural	62
10.2.4. Entorno Tecnológico	63
10.2.5. Entorno Ecológico	65
10.2.6. Entorno Legal	66
10.3. Análisis de la Competencia	69
11. PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO	74
11.1. Visión.	74
11.2. Misión	74
11.3. Objetivos Organizacionales	74
12. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	75
12.1. FODA para el Objetivo Estrategico 1	75
12.2. FODA para el Objetivo Estrategico 2	77
12.3. FODA para el Objetivo Estrategico 3	79
13. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	82
14. CONCLUSIONES	87
15. RECOMENDACIONES	88
16. BIBLIOGRAFÍA	90

TABLA DE ILUSTRACIONES

	Pág.
Ilustración 1: Organigrama Ladrillera El Cairo	25
Ilustración 2: Proceso 1 Ladrillo de huecos (farol)	51
Ilustración 3: Proceso 2 Ladrillo de huecos (farol)	51
Ilustración 4: Proceso 3 Ladrillo de huecos (farol)	52
Ilustración 5: Proceso 4 Ladrillo de huecos (farol)	52
Ilustración 6: Proceso 5 Ladrillo de huecos (farol)	53
Ilustración 7: Proceso 6 Ladrillo de huecos (farol)	53
Ilustración 8: Proceso 7 Ladrillo de huecos (farol)	54
Ilustración 9: Proceso 1 Ladrillo común o macizo	55
Ilustración 10: Proceso 2 Ladrillo común o macizo	55
Ilustración 11: Proceso 3 Ladrillo común o macizo	56
Ilustración 12: Proceso 4 Ladrillo común o macizo	57
Ilustración 13: BM400 8.000 Ladrillos/Hora	63
Ilustración 14: Apiladora de ladrillos asistida por computadora.	64

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1: Comportamiento de las ventas 2012-2016.....	41
Tabla 2: Cargos por Jerarquía.....	49
Tabla 3: Variables macroeconómicas y financieras de Colombia.	59
Tabla 4: PIB a precios corrientes y constantes 2016 III-2015 III.	61
Tabla 5: Normas Ambientales en la actividad ladrillera.....	66
Tabla 6: Distribución de ladrilleras por grandes zonas geográficas Colombianas.	69
Tabla 7: Rangos de precios por Línea de Productos	71
Tabla 8: Profundidad de las Líneas de Productos.....	72
Tabla 9: Plan de Acción	83

LISTA DE GRÁFICOS

	Pág.
GRÁFICO 1: Comportamiento de las ventas 2012-2016.....	42
GRÁFICO 2: Ventas año por producto 2012	43
GRÁFICO 3: Ventas año por producto 2013	44
GRÁFICO 4: Ventas año por producto 2014	45
GRÁFICO 5: Ventas año por producto 2015	46
GRÁFICO 6: Ventas año por producto 2016	47
GRÁFICO 7: Ventas Totales por Producto 2012-2016.....	48
GRÁFICO 8: Comportamiento de las ventas por producto 2012 – 2016.....	48
GRÁFICO 9: % Tasa de Desempleo año 2016	62

INTRODUCCIÓN

En Colombia el sector de la construcción ha ido creciendo significativamente en los últimos años según los informes presentados por Camacol (CAMARA COLOMBIANA DE LA CONSTRUCCIÓN , 2016), debido a los proyectos que se han venido desarrollando por el gobierno del actual presidente Juan Manuel Santos quien ha incentivado la compra de vivienda otorgando subsidios a quienes cumplan con los requisitos mínimos exigidos.

De acuerdo a lo anterior, el sector de la construcción es importante para la economía de Colombia por lo que hoy existen muchas empresas que se dedican a la producción y comercialización de estos materiales, pero gran parte de estas empresas productoras de materiales elaborados en arcilla, no se encuentran constituidas formalmente para su funcionamiento, es decir, no cuentan con la maquinaria idónea para la fabricación de estos materiales ni tampoco cuentan con la infraestructura para llevar a cabo los procesos productivos y administrativos, adicionalmente estas pequeñas empresas no cumplen con los requisitos mínimos exigidos en las normas ambientales actuales.

Por tal razón, estas pequeñas empresas productoras de ladrillos están siendo monitoreadas por el Ministerio de Minas y Energía y la CVC donde están exigiendo el cumplimiento de estas normas ambientales en sus procesos productivos o de lo contrario serán obligadas al cierre inmediato de sus operaciones por la alta trasmisión de contaminantes y explotación de los recursos naturales. Debido a esto, los propietarios de estas ladrilleras se están viendo en la obligación de actualizar sus procesos administrativos y modernizar su infraestructura y maquinarias para dar cumplimiento a lo exigido por las entidades públicas.

La presente investigación propone un plan de direccionamiento estratégico para la ladrillera El Cairo, que se desarrollará en los siguientes capítulos.

La ladrillera El Cairo es una empresa productora de 2 líneas de productos y 4 referencias, como son: El Ladrillo mediano, Ladrillo grande, Farol tipo Carmelo y Farol 10x20x30. Para ello se focaliza en la teoría y práctica de la planeación estratégica, conocida como un instrumento que establece, coordina los lineamientos, indicadores etc. Los cuales permitirán que la ladrillera se diferencie de la competencia.

Para la ladrillera El Cairo es muy importante definir sus lineamientos estratégicos ya que es una empresa que ha estado durante muchos años en el mercado y no ha logrado destacarse de su competencia, por no tener una estructura definida y organizada para su sostenimiento. Por ello, se ve la necesidad de presentar una propuesta de direccionamiento estratégico en esta empresa con el objetivo de mejorar su estructura interna y garantizar su crecimiento y sostenibilidad a largo plazo en el mercado.

Dentro del direccionamiento estratégico propuesto se hará un análisis de tendencias en el mercado de construcción, basado en entrevistas con expertos del tema, archivos documentados y experiencias vividas por los sujetos de estudio, para brindar una perspectiva general de la situación actual de la ladrillera El Cairo en el sector alfarero. Para mitigar aquellos factores que amenazan con su crecimiento y sostenibilidad se planteó un plan de acción con el objetivo de que se implemente en el futuro para que pueda ser más competitiva a nivel regional en el mercado de los ladrillos.

A continuación se presenta el desarrollo de esta propuesta de direccionamiento estratégico para una futura implementación con base en herramientas y estrategias que permiten el mejoramiento de los procesos productivos.

1. ANTECEDENTES

La evolución de la teoría administrativa ha llegado a desarrollar técnicas modernas de aplicación como lo es la Planeación Estratégica.

De las varias tesis encontradas sobre este tema, se tiene lo siguiente:

- Las autoras Daisy Loaiza Restrepo y Leidy Johana Reyes, crean su trabajo de grado titulado “Propuesta de un plan de direccionamiento estratégico para la Feria Comercial Ganadera de Palmira” en el año 2012. Dicha tesis trata del trabajo realizado en la empresa “Feria Comercial Ganadera de Palmira” ubicada entre calle 47 con carrera 34B en Palmira Valle del Cauca, cuya razón de ser, es la comercialización de ganado. Esta feria se celebra los segundos jueves de cada mes.

En este trabajo se encuentra todo lo referente al direccionamiento estratégico, el cual, es un mecanismo significativo para el excelente desenvolvimiento de todas las actividades en la vida de una organización. En la primera fase se desarrolló un análisis interno de la organización, lo cual permitió observar a nivel detallado el funcionamiento de la empresa. En la segunda fase se documentó la estructura formal diseñando la misión, visión, política de calidad, objetivos, valores, organigrama y descripción de los cargos.

En la tercera fase se analizaron los factores clave del éxito.

En la cuarta fase se realizó una investigación de campo con el fin de recopilar toda la información necesaria para analizar las necesidades y expectativas de posibles clientes y conocer oportunidades de mejora.

En la quinta y última fase del trabajo se proponen una serie de estrategias para mejorar el posicionamiento de la Feria Comercial Ganadera de Palmira.¹ (LOAIZA DAISY Y REYES LEIDY, 2012)

¹ LOAIZA, Daisy y REYES, Leidy. Tesis: “Propuesta de un plan de direccionamiento estratégico para la Feria Comercial Ganadera de Palmira”. Universidad del Valle sede Palmira. Facultad Ciencias de la Administración. 2012.

- Las autoras Adriana María Montoya Vélez y Julieth Dayana Moran Melo, crean su trabajo de grado titulado “Diseño del plan estratégico para la empresa Fabrimuebles Ltda. de la ciudad de Palmira” en el año 2011 y bajo la tutoría del profesor José Darío Buitrago. En resumen, el objetivo general del trabajo consiste en diseñar un plan estratégico para dicha empresa y para cumplir con este propósito se plantearon objetivos específicos direccionados a analizar el entorno de la organización para identificar oportunidades y amenazas, analizar la situación interna de la empresa para identificar debilidades y fortalezas, realizar el análisis DOFA para definir las estrategias a desarrollar con base en los análisis externo e interno, analizar la vulnerabilidad de la empresa, definir la misión, visión y objetivos estratégicos, diseñar el plan de acción a corto, mediano y largo plazo y establecer los mecanismos de evaluación y control. El estudio se clasifica como descriptivo, se basa en fuentes primarias obtenidas directamente de la empresa y fuentes secundarias obtenidas de empresas del sector, de libros y demás documentos relacionados. Lo que pretende obtener con la presente investigación es suministrar al empresario herramientas de carácter estructural. Los principales resultados del estudio muestran que la empresa debe mejorar en todas sus áreas funcionales, para lo cual se formularon los planes de mejoramiento. Las principales dificultades estuvieron relacionadas con la obtención de información del sector, la empresa brindó información y participó en el desarrollo del proyecto.² (MONTROYA, Adriana Maria y MORAN, Julieth Dayana, 2011)
- La autora Alejandra Granada Banguero, crea su trabajo de grado el cual titula “Plan Estratégico para la empresa Quimera IS. S.A.S. en el sector de Tecnologías de la Información y Comunicación del Valle del Cauca del 2013-2016”, bajo la tutoría del profesor Javier Enrique Medina Vásquez. “Dada la importancia que tiene el logro de metas u objetivos dentro de las

² MONTROYA, Adriana María y MORAN, Julieth Dayana. Tesis. Diseño del plan estratégico para la empresa Fabrimuebles Ltda. de la ciudad de Palmira. Universidad del Valle, sede Palmira. 2011.

organizaciones para el funcionamiento y crecimiento de las mismas, la planeación estratégica cumple un papel vital que se da a través de la aplicación de ésta a la empresa Quimera IS. Donde se analizan en primera instancia los entornos político, económico, social, tecnológico, cultural, demográfico, jurídico y ambiental para conocer las amenazas y oportunidades que tiene la misma, de esta forma se detecta tanto el impacto presente como futuro del entorno en que se encuentra, en este aspecto se analizan las cinco fuerzas que mueven el sector en la actualidad para conocer la intensidad competitiva, así como la rentabilidad del sector y las fuerzas más poderosas que resultan cruciales desde el punto de vista de la formulación de la estrategia. Dentro del análisis del sector también se realiza Benchmarking de la competencia local de la empresa, en el subsector de tecnologías de la información que prestan servicios y ofrecen productos a empresas como clínicas privadas y públicas pertenecientes al sector de la salud en Colombia. Después de los análisis descritos anteriormente, se realiza la reformulación del direccionamiento estratégico, donde se propone una nueva misión, visión, objetivos organizacionales y valores. Se utiliza como herramienta principal la formulación de un mapa estratégico y Balance Scorecard que permite la elaboración de perspectivas que llevarán a la empresa a la aplicación de los objetivos para llegar al cumplimiento de la misión y visión propuesta. Por último se propone un modelo de negocio basado en uno de los productos estrella, como el eje principal para rentabilizar la empresa durante los próximos años.”³ (GRANADA, Alejandra.)

- OLIVARES⁴ realizó un estudio en el país de México en el año 2009 sobre las Pymes (Pequeñas y Medianas empresas) en su gran mayoría son

³ GRANADA, Alejandra. Tesis Plan Estratégico para la empresa Quimera IS. S.A.S. en el sector de Tecnologías de la Información y Comunicación del Valle del Cauca del 2013-2016. Universidad del Valle sede Palmira. Facultad de Ciencias de la Administración 2012.

⁴ OLIVARES, Marco Polo. Tesis. Planeación Estratégica en las empresas PYME. Instituto Politécnico Nacional, Escuela Superior de Ingeniería Mecánica y Eléctrica. México. Marzo, 2009.

empresas informales que surgen en medio de una crisis económica y financieras de las personas que se encuentran desempleadas y buscan la forma de generar ingresos.

Las Pymes a pesar de tener fácil adaptación de los entornos que la rodean cuando estos mismos sufren cambios, se ven enfrentadas a muchos problemas que les impiden llegar a ser una gran empresa en su futuro como son:

- Comercializar fuera del país.
- Poca capacidad económica para financiamiento con entidades bancarias.
- Pocas posibilidades de acceso a la educación superior.
- Poca innovación y tecnología para sus procesos.

OLIVARES concluyó que la política de apoyo hacia las Pymes en México ha permitido lograr un impacto muy importante con respecto al empleo, aunque aún falta por avanzar en Investigación y Desarrollo para que las Pymes. (OLIVARES, Marco Polo, 2009)

Ahora para hablar de planeación estratégica, se encontraron numerosas teorías, técnicas y herramientas que nos ayudan a realizar un direccionamiento eficaz, escoger y desarrollar una estrategia acorde a la empresa que vamos a evaluar. Primero, se debe analizar su entorno, donde se podría aplicar el modelo PESTEL (Político, Económico, Social, Tecnológico, Entorno ambiental y Legal), luego el modelo de las cinco fuerzas de Porter para identificar el atractivo del sector, posteriormente un análisis DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas) para hacer un diagnóstico completo.

También se debe tener en cuenta la identificación de la empresa, historia y formulación de su misión, visión y objetivos.

Por último se habla en los textos sobre una implementación mediante la realización de un plan operativo o de acción, de acuerdo a la estrategia competitiva seleccionada.

ZULUAGA y CAIPA⁵ también realizaron su trabajo de tesis sobre las Pymes en la ciudad de Bogotá enfocada en la empresa BENJAMÍN SÁNCHEZ & CIA S.A, por lo que resalta que las Pymes en Colombia juegan un papel también importante en la economía del mismo, siendo fuente de ingresos de muchos de los Colombianos que buscan la forma de aumentar sus ingresos y otros en generar empleo, unos logran expandirse y ser grandes empresas en el país; muchas de las empresas que se logran aperturar, también cierran antes de empezar a generar utilidades ya que por su falta de planeación y organización dentro de las mismas les impiden ser empresas competitivas contra aquellas multinacionales que han ingresado al país que producen a bajo costo y con una excelente calidad de atención al cliente. ZULUAGA y CAIPA concluyen dentro de su trabajo de tesis que mejorar los procesos en las empresas no es algo sencillo, pero se empieza con un cambio de mentalidad que debe comenzar desde las directivas de la empresa, pasando por los subordinados y llegando finalmente a los clientes. (ZULUAGA Valero y CAIPA, DIEGO ALEXANDER, 2009)

Por otro lado, si sabemos que la mayor parte de las PyMEs cuentan con dichas falencias, podríamos deducir que las Microempresas con mayor razón cuentan con los problemas anteriormente mencionados, sumados a un desarrollo administrativo empírico y como es el caso de la empresa en estudio, la Ladrillera El Cairo, que luego de muchos años de funcionamiento, apenas empieza a capacitarse en prácticas de Producción Más Limpia (PML), y no porque lo hayan previsto, sino como reacción ante las normas de protección ambiental que están por exigir cambios al sector para que el gobierno los siga dejando funcionar. Todo esto, se debe a la poca planeación a nivel gerencial y los bajos recursos que poseen las Micro empresas en nuestro país, lo cual a su vez impide un crecimiento sostenido y una rentabilidad importante; dejando como único logro destacable, la supervivencia que al parecer se debe a un entorno específico poco

⁵ ZULUAGA Valero y CAIPA Olaya, Diego Alexander. Tesis. Plan de Direccionamiento Estratégico para la empresa Benjamín Sánchez & CIA S.A. Bogotá, Universidad de la Salle, Facultad de Ciencias Administrativas y Contables.2009. Pág. 1-168

cambiante o no muy agresivo y a un macro entorno que tampoco la ha afectado demasiado.

2. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

2.1. Descripción del problema

La Ladrillera “El Cairo”, desde su fundación hasta hoy, se ha considerado una microempresa donde sus empleados aun fabrican de forma artesanal los ladrillos sin disponer de tecnología o herramientas avanzadas para agilizar los procesos y aumentar la productividad impidiéndoles así, ser más competitivos en el mercado. Los fundadores, que a su vez administran todas las áreas de la empresa, son ingenieros mecánicos y no han realizado estudios administrativos o afines, es decir, que todo es muy informal e intuitivo. Por lo cual se les dificulta tener una prospección de la empresa y un panorama amplio de su medio ambiente externo, su sector y excelentes relaciones con sus clientes.

En el transcurso de los años, no se ha tenido una visión clara de donde llegar, tampoco metas de crecimiento anuales, con lo cual apenas se extendió una vez el terreno de las instalaciones, se introdujo una nueva línea de producción de un nuevo producto y se dejó de fabricar otro. El personal aumentó en 5 personas desde el inicio hasta ahora, lo cual no es un aumento significativo, además los salarios no mejoraron sustancialmente.

Debido a la gran variabilidad en la producción de los ladrillos, se considera la posibilidad de comprar una máquina que los realice de manera menos artesanal y más homogénea.

La Ladrillera El Cairo, hasta el momento, ha sido vulnerable a los cambios del mercado por la variedad de ladrillos que existen y la calidad de los mismos, debido a la implementación de tecnología en la producción. Sin embargo hasta el momento, la Ladrillera El Cairo ha sobrevivido a estos cambios sosteniéndose contra la competencia, pero si la ladrillera continua funcionando como lo ha hecho durante los últimos años, lo más probable es que en unos cuantos años ya no pueda competir más con el mercado y debido a los constantes cambios que se presentan en el sector alfarero, podría desaparecer.

Por todo lo anterior, es de gran importancia que la empresa formule su direccionamiento estratégico para evitar que opere y realice sus procesos de forma empírica y así, tener organizado todo, de tal forma que puedan tener claro sus objetivos en el corto, mediano y largo plazo. Lo que le permitirá a la Ladrillera el Cairo encaminarse de una manera más certera hacia los objetivos, alcanzando el éxito, permitiéndoles ser una empresa más competitiva en el sector alfarero de la ciudad de Palmira.

2.2. Formulación del problema

¿Cuál es la proyección estratégica de la Ladrillera el Cairo que asegure su base competitiva en el sector que desarrolla su actividad económica?

2.3. Sistematización del problema

1. ¿Cuál es la situación actual de la empresa y del sector donde desarrolla su actividad económica?
2. ¿Cuáles son los objetivos estratégicos que quiere alcanzar la organización en el corto, mediano y largo plazo?
3. ¿Cuáles son los aspectos por mejorar y mantener de la organización que están siendo influenciados por el entorno actual y proyectado?
4. ¿Cuál es el planteamiento estratégico que viabiliza su base competitiva en el sector donde desarrolla su actividad económica?

3. OBJETIVOS

3.1. General

1. Presentar una propuesta de direccionamiento estratégico para la Ladrillera el Cairo que asegure su base competitiva.

3.2. Específicos

1. Caracterizar la situación actual de la empresa y la del subsector económico.
2. Formular los objetivos y el planteamiento estratégico de la empresa.
3. Presentar el diagnóstico estratégico de la organización.
4. Formular el direccionamiento estratégico.

4. JUSTIFICACIÓN

4.1. Justificación Teórica

La investigación propuesta busca, mediante la aplicación de la teoría y los conceptos básicos de mercadeo, finanzas y clima organizacional, encontrar explicaciones a las situaciones a nivel interno (baja en las ventas, falta de motivación e incentivos y rotación del personal, mercadeo, falta de estructura financiera y contable, entre otras.) y del entorno (leyes, tecnología y competencia, entre otros.), que afectan a la Ladrillera El Cairo.

4.2. Justificación Metodológica

Para lograr los objetivos de estudio, se acude al empleo de técnicas de investigación aplicada, y técnicas de recolección de la información como la entrevista estructurada, con estudios descriptivos que buscan resolver la problemática actual que posee la ladrillera “El Cairo”, de carecer de un plan de direccionamiento estratégico que le está impidiendo ser más competitiva en el mercado actual del ladrillo en la ciudad de Palmira y sus zonas aledañas.

4.3. Justificación Práctica

Lo que se quiere lograr con esta investigación es cambiar la perspectiva de negocio de los empresarios; que la idea de negocio no solo se quede como una forma de obtener ingresos, sino que piensen en cómo obtener éxito y cómo alcanzar un crecimiento sostenible en el mercado.

Con la implementación de un plan de direccionamiento estratégico en la Ladrillera, se podrá garantizar que se empieza a controlar los procesos internos para la

producción y fabricación de ladrillos y a organizar los procesos administrativos, contables, financieros, mercadeo y ventas, entre otros. Con el objetivo de que la ladrillera logre ser competitiva en el mercado de los ladrillos.

5. MARCO CONTEXTUAL

La ladrillera El Cairo se encuentra ubicada en la ciudad de Palmira - Valle del Cauca. Los hermanos Luis Alonso Trochez Peña y Gloria Trochez Peña heredaron el conocimiento de su padre sobre el proceso de producción de los ladrillos.

Dichos hermanos y también socios, se involucraron con el negocio en el año 1985, continuando la tradición y viendo la oportunidad que se presentaba debido a la experiencia que tenían, aprendida de su padre, a pesar de que ambos culminaron sus estudios de Ingeniería Mecánica, de la Universidad Tecnológica de Pereira. Lo anterior, da cuenta de que estas personas, no ejercieron propiamente su carrera, pero dicha educación les dió la capacidad de crear una microempresa que ha sido el sustento para la familia de los dueños y las familias de los trabajadores que han hecho funcionar dicha empresa a lo largo de los años.

Ya hace 30 años que se iniciaron operaciones, fabricando y comercializando ladrillo artesanal y teja común, con 10 trabajadores entre los cuales se subdividen entre:

- Producción de teja = 2
- Producción de ladrillo = 4
- Labores varias, entre limpieza de espacios, transporte del material crudo y terminado y quema (temporal) de los hornos = 4

No han sido muchos los cambios que han ocurrido, entre los cuales podemos destacar:

- 1990, Compra de terreno vecino, en busca de crear una nueva línea de productos.
- 1992, se crea nueva línea producto. Esto se logró con la compra de una máquina para la producción de ladrillo de huecos, que es muy usado en la construcción de terrazas y/o en el piso de edificios de varios niveles.
- 2005, La teja se elimina del portafolio de productos, por la escasez de mano de obra calificada.

- 2009, Por motivo de amenazas de cierre de las ladrilleras por parte de la CVC (Corporación Autónoma Regional del Valle del Cauca), se une el gremio de alfareros en modo de Asociación, con razón social “Asociación Industrial de Ladrilleros de Coronado (ASIDELACO)”. Los argumentos han sido en general, la contaminación del medio ambiente e implícitamente porque no contribuyen tributariamente como lo hacen las grandes empresas, como ingenios azucareros que también tienen alto índice de contaminación.
- Los dueños han sido los mismos administradores y cumplen funciones de varias áreas, como tal no ha habido un gerente y por consiguiente no se han hecho planes formales.

A lo largo de todo este tiempo, el desarrollo de actividades y cambios no se han realizado con procesos formales, ni se ha estudiado de manera concienzuda el mercado, es decir, las cosas se han manejado de forma empírica, intuitiva y a criterio de los socios co fundadores.

Actualmente se producen y comercializan ladrillos macizos de diferentes medidas:

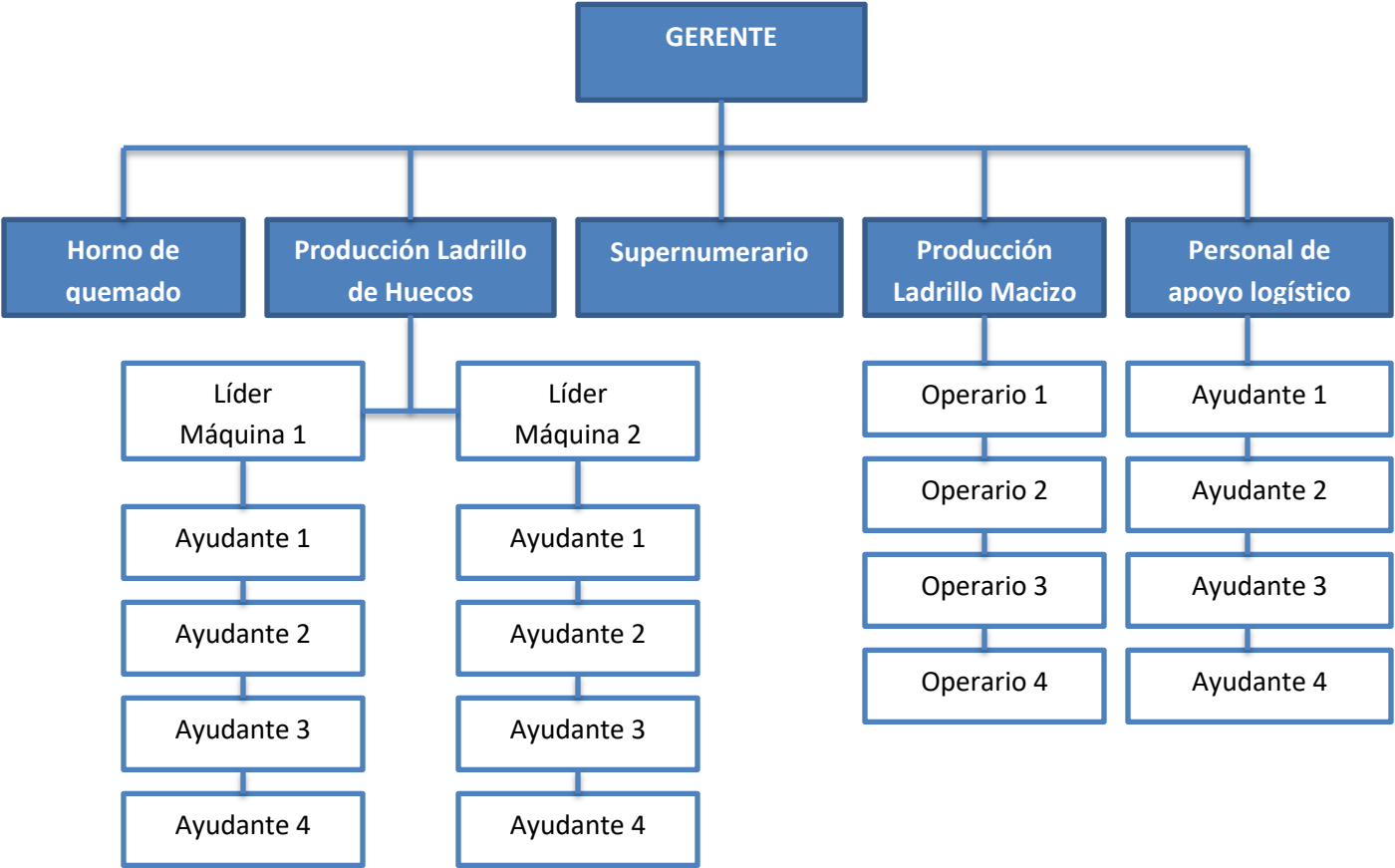
- Grande (7x12x24cm)
- Mediano (6,5x11x22cm)

Ladrillos de huecos de varios tamaños:

- 6 Huecos (15x20x30cm)
- 6 y 3 Huecos (10x20x30cm)
- 6 Huecos (9x18x28cm)
- 3 Huecos (8,5x17x24cm)

Se aumentó el número de trabajadores por la nueva línea de producción a un total de 21 pero no se ha desarrollado significativamente su salario.

Ilustración 1: Organigrama Ladrillera El Cairo



Fuente: Elaboración propia

6. MARCO CONCEPTUAL

Algunas definiciones relacionadas con el tema de investigación (planeación estratégica) son:

Amenazas: Tendencias en el entorno que inhiben, limitan o dificultan el desarrollo operativo de una organización.

Arcilla: Es un mineral utilizado en combinación con el agua para la elaboración de barro que, luego de ser cocido, es transformado en ladrillo.

Debilidades: Actividades u obstáculos que dificultan el funcionamiento óptimo de una organización.

Diagnóstico estratégico: Es el análisis que se hace mediante el uso de la matriz D.O.F.A. (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas).

Estrategias: Acciones necesarias para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización.

Fortalezas: Actividades o atributos internos que apoyan el logro de los objetivos de una organización.

Implantación de la estrategia: Es el proceso de asegurar que la estrategia esté incluida en todo lo que hace una organización, buscando la concordancia entre objetivos estratégicos y las actividades diarias de la organización.

Ladrillo: Es una pieza de construcción, generalmente cerámica y con forma ortoédrica, cuyas dimensiones permiten que se pueda colocar con una sola mano por parte de un obrero de construcción. Se emplea en albañilería para la ejecución de obras en general como edificios, viviendas, bodegas, centros comerciales entre otros tipos de construcción.

Metas: Son puntos de referencia o aspiraciones que las organizaciones deben lograr a corto plazo, medibles, cuantificables, cuantitativas, realistas, estimulantes, coherentes y prioritarias.

Misión: Formulación explícita de los propósitos de una organización o de sus áreas funcionales, expresan la razón de ser.

Objetivos: Resultados a largo plazo que una organización aspira a lograr a través de su misión.

Objetivos globales: Resultados a largo plazo que una organización espera lograr para hacer real la misión y la visión de la firma o área de negocio.

Oportunidades: Son las tendencias económicas sociales, políticas, tecnológicas y competitivas, así como los hechos que pueden de forma significativa beneficiar a una organización, incluyendo aquellos hechos que suceden una vez, tales como la aprobación de una ley, algún adelanto tecnológico, entre otros.

Planes de acción: Tareas que deben realizar cada unidad o áreas para poder concretar las estrategias en un plan operativo que permita evaluación y seguimiento.

Posición competitiva: Considerada como aspecto importante del diseño de la estrategia de negocio y es el modelo general para la competencia en los mercados donde ha decidido competir.

Ventaja competitiva: Es aquella característica o atributo de la organización que la separa de sus competidores y la medida en la que es diferente del resto del conjunto.

VIP: Vivienda de Interés prioritario.

Visión: Declaración amplia y suficiente de donde querer estar la organización en 3 ó 5 años.⁶

VIS: Vivienda de Interés social.

⁶ GARZON, Manuel Antonio. Planeación Estratégica. Facultad de Ciencias Administrativas, Universidad Nacional Abierta y a Distancia. Bogotá, D.C., 2000, p. 25-28.

7. MARCO TEÓRICO

El direccionamiento estratégico se puede considerar un instrumento metodológico el cual permite establecer los logros esperados, establecer indicadores para controlar y se puede identificar los procesos críticos dentro de la gestión.

El direccionamiento estratégico para las organizaciones es parte fundamental para el funcionamiento y éxito de las mismas dentro del mercado en que estén incursionando, por lo que la ventaja competitiva es un concepto clave para el inicio y permanencia de toda empresa.

En resumen, las contribuciones más importantes de las últimas décadas han sido:

WELCH dice: "*Si no tienes una ventaja competitiva, no compitas*", entendiendo que las empresas deben procurar tener una ventaja competitiva que les permita permanecer en el mercado con respecto a su competencia porque de lo contrario no van a sobrevivir al constante cambio del mismo.

Para DESS y LUMPKIN (2003) el direccionamiento estratégico es "El conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas competitivas"⁷. De igual manera, JARILLO (1992) plantea que "El objetivo de la dirección estratégica es direccionar toda la empresa a la consecución de la ventaja competitiva"⁸. (JARILLO, C., 1992) Según DESS y LUMPKIN, esta definición supone tres procesos continuos:

⁷ Dess, G.G. y Lumpkin, G.T. (2003). Dirección estratégica: Creando ventajas competitivas. Madrid, España: McGraw-Hill Interamericana. P. 37

⁸ Jarillo, C. (1992). Dirección Estratégica. Madrid, España: McGraw-Hill. P. 200

análisis, decisión y acción. En primer lugar, la dirección estratégica se ocupa del análisis de la jerarquía de las metas estratégicas (visión, misión y objetivos estratégicos) junto al análisis interno y externo de la organización; en segundo lugar, las decisiones, que por lo general responden a dos preguntas básicas: ¿en qué industrias deberíamos competir? ¿Cómo deberíamos competir en dichas industrias? y en tercer lugar, se encuentran las acciones que deben adoptarse, tanto para lograr responder a las preguntas básicas, como para no desviarse de las metas estratégicas. (DESS, G.G. y LUMPKIN, G.T., 2003)

GOODSTEIN, NOLAN y PFEIFFER (1998) expresan que "El direccionamiento estratégico se define como el manejo de una organización con base en un plan estratégico explícito"⁹. Explican los autores que el direccionamiento estratégico necesita la ejecución de un plan estratégico claro y que el personal encargado de ejecutarlo se sienta comprometido con el cumplimiento del mismo, y es aquí la diferencia clave con los sistemas de planificación que solo se concentran en alcanzar metas formales y no se preocupan en lograr la participación real del personal; este proceso debe ser coherente con los valores, las creencias y la cultura de las personas que cuentan con la competencia requerida para ejecutarlo. (GOODSTEIN, L.D., NOLAN, T.M. Y PFEIFFER, J.W., 1998)

Según CAMACHO (2002), el direccionamiento estratégico "Es un enfoque gerencial que permite a la alta dirección determinar un rumbo claro y promover las actividades necesarias para que toda la organización trabaje en la misma dirección"¹⁰. Esto implica que la dirección estratégica va más allá de la planeación, ya que trata de dar elementos a los gerentes a fin de que estén preparados para enfrentar los cambios del entorno. (CAMACHO M., M., 2002)

⁹ Goodstein, L.D., Nolan, T.M. y Pfeiffer, J.W. (1998). Planeación Estratégica Aplicada. Bogotá, Colombia: McGraw-Hill. P 386

¹⁰ Camacho M., M. (2002). Direccionamiento estratégico: análisis de una herramienta poderosa. Revista Vía Salud (21), 2.

THOMPSON y STRICKLAND (2004) la definen como "El proceso administrativo de crear una visión estratégica, establecer los objetivos y formular una estrategia, así como implantar y ejecutar dicha estrategia, y después, con el transcurso del tiempo, iniciar ajustes correctivos en la visión, los objetivos, la estrategia, o su ejecución que parezca adecuados"¹¹. Esto significa que al tener un direccionamiento estratégico desarrollado permitirá tener planes de acción anticipándose a los posibles cambios del entorno. (THOMPSON, A. & STRICKLAND, A. J., 2004)

Para GARRIDO (2003)¹², "un sistema de dirección estratégica puede considerarse un sistema dinámico de anticipación en la medida en que se basa en una constante observación tanto de las fuerzas internas como de los cambios en el entorno que lo afectan, con el propósito de conseguir adelantarse a los posibles cambios en las tendencias, de tal manera que la organización pueda hacer frente con éxito a los nuevos retos." (GARRIDO, B.S., 2003)

ANSOFF (1997) plantea que "la actividad de la dirección estratégica se relaciona con el establecimiento de objetivos y metas para la organización y con el mantenimiento de una serie de relaciones entre la organización y el ambiente que le permitan lograr sus objetivos con las capacidades de la organización y a las demandas del entorno"¹³. (ANSOFF, I. H. , 1997)

El proceso para desarrollar la planeación estratégica puede variar de acuerdo al objetivo de cada organización pero se tiene en cuenta los siguientes elementos: Identificación de la visión y misión, análisis interno y externo, la formulación de las estrategias su ejecución y control.

¹¹ Thompson, A. & Strickland, A. J. (2004). Administración estratégica: textos y casos. (13 Ed.). México: McGraw-Hill. 6.

¹² Garrido, B. S. (2003). Dirección estratégica. Madrid: McGraw Hill.

¹³ Ansoff, I. H. (1997). La dirección estratégica en la práctica empresarial (2a Ed.). México: Pearson. P. 259

Como requisito para realizar un pronóstico y proponer estrategias es realizar un análisis o diagnóstico de la situación actual de la organización.

El diagnóstico situacional o análisis DOFA consiste en realizar un análisis de las debilidades y fortalezas de la situación interna de la organización, así como el análisis de la situación externa, oportunidades y amenazas que permite conocer y evaluar las condiciones de operatividad de la organización. Esta es una herramienta sencilla que permite obtener información general de la situación estratégica de la organización. THOMPSON (1998) establece que una estrategia debe ajustar la capacidad interna y la situación externa de la organización.

STEINER (1995)¹⁴ afirma que: “la planeación estratégica consiste en identificar las oportunidades y amenazas que están en el futuro, agregando otros datos importantes, forman la base para que las organizaciones tomen las mejores decisiones en el presente para este futuro planeado. Para ello se deben de elaborar múltiples planes para alcanzar su visión y misión.” (STEINER, George A., 1995)

PORTER (1998)¹⁵, “el análisis de fortalezas y oportunidades busca evaluar aspectos fuertes como débiles en las organizaciones competidoras: productos, distribución, comercialización, ventas, estructura financiera, etc, es decir, analizar las situaciones que puedan generar en la organización una posición competitiva vulnerable o protegerla.” (PORTER, M. , 1998)

El análisis DOFA es una herramienta muy valiosa que apoya el proceso de la planeación estratégica o direccionamiento estratégico, que consiste en evaluar los entornos que posiblemente afectan y/o benefician a la organización para

¹⁴ Steiner George A., (1995). Planeación Estratégica. Edit. CECSA, México.

¹⁵ Porter, M. (1998). Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia, México: CECSA.

que finalmente se pueda contar con un diagnóstico de las condiciones de operación.

8. MARCO JURÍDICO

Ley 905 de 2004

Artículo 1°. Objeto. Promover el desarrollo integral de las micro, pequeñas y medianas empresas en consideración a sus aptitudes para la generación de empleo, el desarrollo regional, la integración entre sectores económicos, el aprovechamiento productivo de pequeños capitales y teniendo en cuenta la capacidad empresarial de los colombianos.

Artículo 2°. Definiciones. Para todos los efectos, se entiende por micro incluidas las Famiempresas, pequeña y mediana empresa, toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana, que responda a dos (2) de los siguientes parámetros:

1. Mediana empresa:

- a) Planta de personal entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200) trabajadores, o,
- b) Activos totales por valor entre cinco mil uno (5.001) a treinta mil (30.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

2. Pequeña empresa:

- a) Planta de personal entre once (11) y cincuenta (50) trabajadores, o,
- b) Activos totales por valor entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil (5.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes o,

3. Microempresa:

- a) Planta de personal no superior a los diez (10) trabajadores o,
- b) Activos totales excluida la vivienda por valor inferior a quinientos (500) salarios mínimos legales vigentes.

Artículo 3°. Créase el Sistema Nacional de Mipymes, conformado por los consejos superior de pequeña y mediana empresa, el consejo superior de

microempresa y los consejos regionales.¹⁶ (CONGRESO DE LA REPÚBLICA, 2004)

Ley 1429 de 2010

Artículo 1°. Objeto. La presente ley tiene por objeto la formalización y la generación de empleo, con el fin de generar incentivos a la formalización en las etapas iniciales de la creación de empresas; de tal manera que aumenten los beneficios y disminuyan los costos de formalizarse.

Artículo 3°. Focalización de los programas de desarrollo empresarial. El Gobierno Nacional, bajo la coordinación del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, deberá:

- a) Diseñar y promover programas de microcrédito y crédito orientados a empresas del sector rural y urbano, creadas por jóvenes menores de 28 años técnicos por competencias laborales, técnicos profesionales, tecnólogos o profesionales, que conduzcan a la formalización y generación empresarial, y del empleo, para lo cual utilizará herramientas como: incentivos a la tasa, incentivos al capital, periodos de gracia, incremento de las garantías financieras que posee el Estado y simplificación de trámites.
- b) Diseñar y promover, en el nivel central y en las entidades territoriales, el desarrollo de programas de apoyo técnico y financiero para asistencia técnica, capital de trabajo y activos fijos, que conduzca la formalización y generación empresarial, y del empleo en el sector rural.
- c) Diseñar y promover programas de formación, capacitación, asistencia técnica y asesoría especializada, que conduzcan a la formalización y generación empresarial, del empleo y el teletrabajo.

¹⁶ COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Ley 905 de 2004 por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones. Bogotá D.C., a 2 de agosto de 2004.

- d) Fortalecer las relaciones entre Universidad-Empresa-Estado, fomentando en todo el país iniciativas tendientes a que estos tres sectores trabajen mancomunadamente en el desarrollo innovador en sus regiones.
- e) Mejorar la ocupabilidad de los/as jóvenes, diseñando, gestionando y evaluando una oferta que contemple todas las necesidades formativas de una persona en situación de exclusión y que cubra todas las etapas que necesite para su inserción social y laboral.¹⁷ (CONGRESO DE LA REPÚBLICA , 2010)

Ley 232 de 1995

Esta ley dicta la normatividad impuesta para el funcionamiento de los establecimientos de comercio.

Artículo 2°. Es obligatorio para el ejercicio del comercio que los establecimientos abiertos al público reúnan los siguientes requisitos:

- a) Cumplir con todas las normas referentes al uso del suelo, intensidad auditiva, horario, ubicación y destinación expedida por la autoridad competente del respectivo municipio. Las personas interesadas podrán solicitar la expedición del concepto de las mismas a la entidad de planeación o quien haga sus veces en la jurisdicción municipal o distrital respectiva.
- b) Cumplir con las condiciones sanitarias descritas por la Ley 9ª de 1979 y demás normas vigentes sobre la materia.
- c) Para aquellos establecimientos donde se ejecuten públicamente obras musicales causante de pago por derechos de autor, se les exigirá los comprobantes de pago expedidos por la autoridad legalmente reconocida, de acuerdo con lo dispuesto por la Ley 23 de 1982 y demás normas complementarias.

¹⁷ COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Ley 1429 de 2010 Por la cual se expide la Ley de Formalización y Generación de Empleo. Bogotá D.C., a 29 de diciembre de 2010.

- d) Tener matrícula mercantil vigente de la cámara de comercio de la respectiva jurisdicción.
- e) Comunicar en las respectivas oficinas de planeación o, quien haga sus veces de la entidad territorial correspondiente, la apertura del establecimiento.¹⁸ (CONGRESO DE LA REPÚBLICA , 1995)

Ley 99 del 1993

Por la cual se crea el Ministerio del Medio Ambiente, se reordena el Sector Público encargado de la gestión y conservación del medio ambiente y los recursos naturales renovables, se organiza el Sistema Nacional Ambiental – SINA y se dictan otras disposiciones.

Artículo 42º. Tasas Retributivas y Compensatorias. La utilización directa o indirecta de la atmósfera, el agua y del suelo, para introducir o arrojar desechos o desperdicios agrícolas, mineros o industriales, aguas negras o servidas de cualquier origen, humos, vapores y sustancias nocivas que sean resultado de actividades antrópicas o propiciadas por el hombre, o actividades económicas o de servicio, sean o no lucrativas, se sujetará al pago de tasas retributivas por las consecuencias nocivas de las actividades expresadas.

Artículo 49º. De la Obligatoriedad de la Licencia Ambiental. La ejecución de obras, el establecimiento de industrias o el desarrollo de cualquier actividad, que de acuerdo con la ley y los reglamentos, pueda producir deterioro grave a los recursos naturales renovables o al medio ambiente o introducir modificaciones considerables o notorias al paisaje requerirán de una Licencia Ambiental.

Artículo 57º. Del Estudio de Impacto Ambiental. Modificado por el art. 223, Ley 1450 de 2011, Modificado por el art. 178, Ley 1753 de 2015. Se entiende por Estudio de Impacto Ambiental el conjunto de la información que deberá

¹⁸ COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Ley 232 de 1995 por medio de la cual se dictan normas para el funcionamiento de los establecimientos comerciales. Bogotá, D.C., 26 de diciembre de 1995.

presentar ante la autoridad ambiental competente el peticionario de una Licencia Ambiental.¹⁹ (CONGRESO DE LA REPÚBLICA, 1993)

¹⁹ COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Ley 99 de 1993 por la cual se crea el Ministerio del Medio Ambiente. Bogotá, D.C., 22 de diciembre de 1993.

9. METODOLOGÍA

9.1. Tipo de estudio

9.1.1. Investigación Aplicada

Según el problema de investigación, se ha implementado un estudio descriptivo, que busca resolver la falta de un plan de direccionamiento estratégico que les impide ser una empresa más competitiva en el mercado actual del ladrillo en la ciudad de Palmira y sus zonas aledañas; así como la participación de las diferentes áreas administrativas al interior de la misma. Lo anterior, enfocado en la investigación aplicada.

9.1.2. Método de Investigación: Cualitativa

Con el método de investigación cualitativa, se busca profundizar en los aspectos que los empleados creen que son las razones por la que la ladrillera hoy, no es competitiva en la ciudad de Palmira, analizar cómo estos se sienten al ser parte de esta microempresa y si creen tener oportunidad de progreso dentro de la misma.

9.2. Fuentes de Recolección de Información

Con el fin de dar cumplimiento a los objetivos planteados, se emplean fuentes de informaciones tanto primarias como secundarias:

9.2.1. Fuentes primarias

La información es aportada por el líder del proceso, así como los diferentes participantes.

9.2.2. Fuentes secundarias

Se hace referencia a las diferentes investigaciones, documentos o libros que giran en torno al tema, empleando la técnica de revisión documental.

9.3. Técnicas de recolección de la información

9.3.1. Técnica: Entrevista y Observación in situ

Con la entrevista al personal de trabajo, se quiere profundizar en los aspectos que la dirección cree que son las razones por las que la ladrillera, actualmente, es poco competitiva en la ciudad de Palmira y con la observación in situ buscamos analizar el clima laboral de esta microempresa, saber si las personas creen tener oportunidad de progreso; se quiere observar cuáles son sus expresiones físicas, tales como expresión corporal, al contarnos sus experiencias vividas en la ladrillera con el objetivo de identificar de una manera más vivencial la situación actual de los directivos y empleados.

9.4. Población y muestra

9.4.1. Población

La población de la Ladrillera “El Cairo” está conformada por veintiún empleados, los cuales, son personas que oscilan entre los 20 y 65 años de edad, de estratos 1-2 y sin estudios finalizados. Exceptuando el gerente que, tal como se mencionó en el Marco Contextual, es Ingeniero Mecánico.

9.4.2. Muestra

El tipo de muestra que se utilizará en este proyecto, es cualitativa y será el 100% de la población de la Ladrillera “El Cairo”.

10. CARACTERIZACIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA Y DEL SUBSECTOR ECONÓMICO.

10.1. Caracterización de la empresa.

En este capítulo se realiza la descripción de las actividades de la cadena de valor de la Ladrillera.

10.1.1. Mercado y Ventas.

En Mercadeo y Ventas, se atienden los clientes potenciales que llegan al establecimiento solicitando una cotización, además se les da a conocer los productos que se fabrican con sus respectivos precios, ofreciendo las opciones que se acomoden al presupuesto del cliente potencial.

La Ladrillera El Cairo ha producido a lo largo de toda su historia, aproximadamente ocho (8) referencias, algunas de éstas han sido excluidas del portafolio y para efectos de la investigación, en el transcurso de los últimos cinco años, se tomó en cuenta cuatro referencias: **Ladrillo mediano, Ladrillo grande, Farol tipo Carmelo y Farol 10x20x30.**

A continuación se detallará el comportamiento de las ventas de la Ladrillera El Cairo entre los años 2012 y 2016.

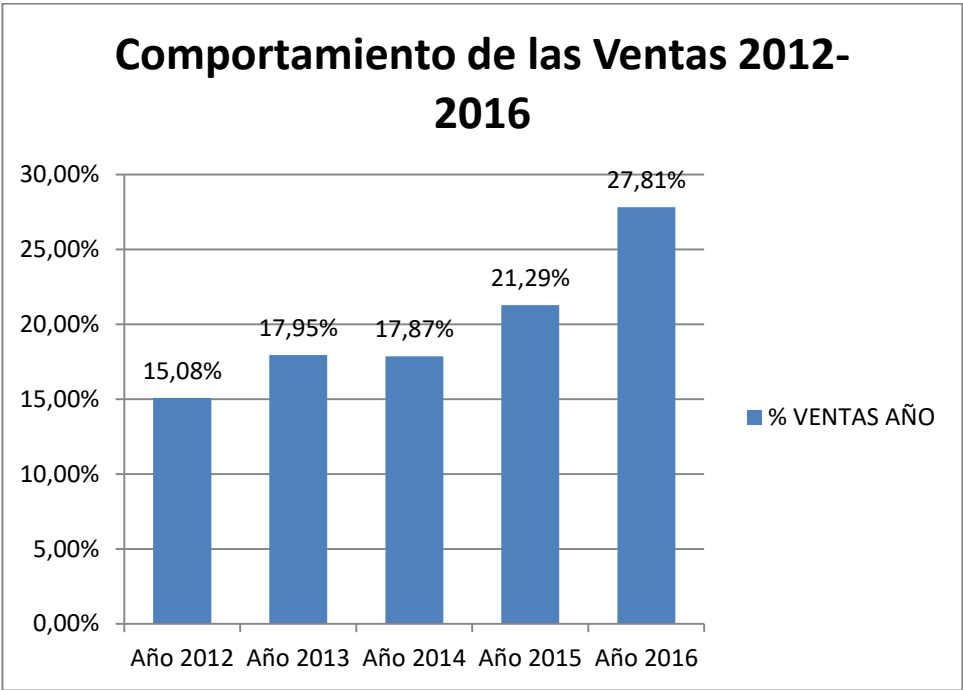
Tabla 1: Comportamiento de las ventas 2012-2016

Productos/Año	2012		2013		2014		2015		2016		Ventas totales por producto en los últimos 5 años	
Ladrillo mediano	\$ 35,587,750	17%	\$ 37,980,000	16%	\$ 38,712,100	16%	\$ 33,591,100	12%	\$ 44,747,650	12%	\$ 190,618,601	14%
Ladrillo grande	\$ 40,160,050	20%	\$ 68,522,400	28%	\$ 82,003,800	34%	\$ 90,131,350	31%	\$ 99,841,700	27%	\$ 380,659,301	28%
Farol tipo carmelo	\$ 59,735,150	29%	\$ 45,153,850	19%	\$ 43,095,200	18%	\$ 38,683,600	13%	\$ 82,703,550	22%	\$ 269,371,351	20%
Farol 10x20x30	\$ 68,763,650	34%	\$ 91,370,080	38%	\$ 78,088,800	32%	\$ 125,822,800	44%	\$ 149,303,100	40%	\$ 513,348,431	38%
Ventas totales por año	\$ 204,246,600	100%	\$ 243,026,330	100%	\$ 241,899,900	100%	\$ 288,228,850	100%	\$ 376,596,000	100%	\$ 1,353,997,684	100%

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 1, se aprecia el comportamiento en los últimos cinco años por cada uno de los productos de la Ladrillera El Cairo.

GRÁFICO 1: Comportamiento de las ventas 2012-2016



Fuente: Elaboración propia.

En general se puede apreciar una tendencia positiva en las ventas de los últimos años a excepción de una leve disminución de las ventas en el año 2014, sin embargo esta baja en los ingresos fue bien soportada para continuar con el aumento que venía de años atrás. El comportamiento de las ventas de La Ladrillera El Cairo ha estado relacionado con las dinámicas de construcción en nuestra región, en este último año, aunque la macroeconomía ha ido en decrecimiento, el sector de las edificaciones ha tenido un gran auge debido a los programas de vivienda gratuita según Camacol durante el mandato del presidente

Juan Manuel Santos y esto a su vez ha hecho que los productores de ladrillo se hayan visto beneficiados.²⁰

En el siguiente gráfico, se detallara año por año el comportamiento de los productos y su participación en las ventas en los últimos cinco años.

GRÁFICO 2: Ventas año por producto 2012

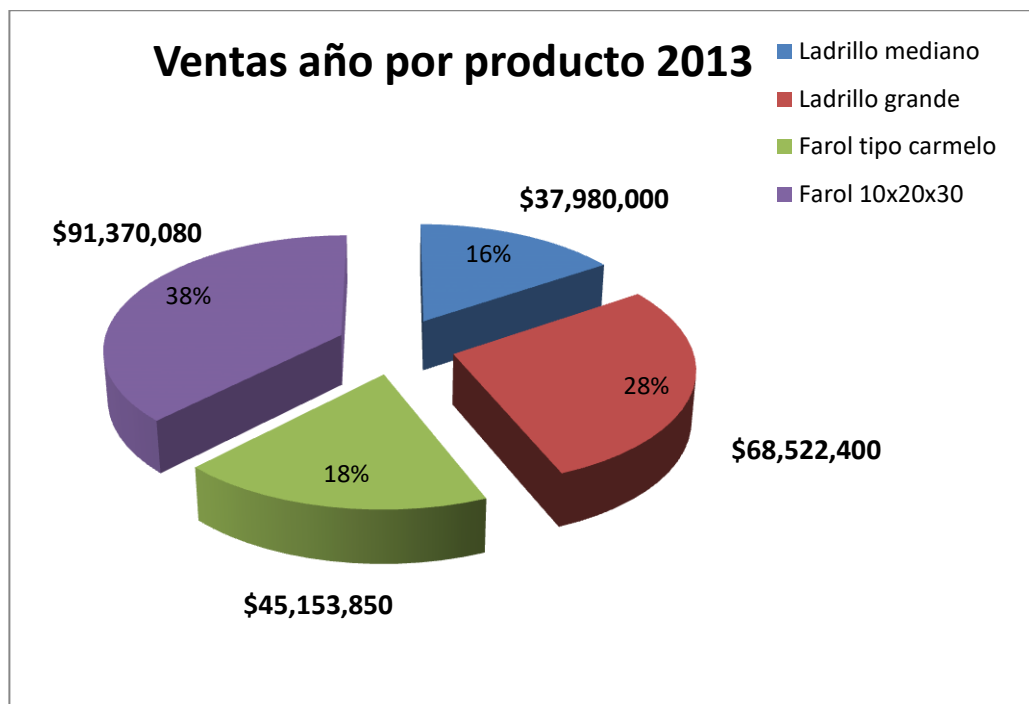


Fuente: Elaboración propia.

En el año 2012, se puede observar que la mayor cantidad de ingresos (34%) vinieron de parte de los faroles, y particularmente del más grande (10x20x30), también se puede decir que este producto tiene un comportamiento de venta constante durante los 12 meses y se vende en menor cantidad, pero por ser el de mayor tamaño, su precio también es el más alto. En pesos esto significó 68 de los 204 millones vendidos en todo el año. El mes con mayores ventas fue septiembre (\$24.078.700) y el de menores ventas fue junio (\$10.963.000).

²⁰ Cámara Colombiana de la Construcción CAMACOL.

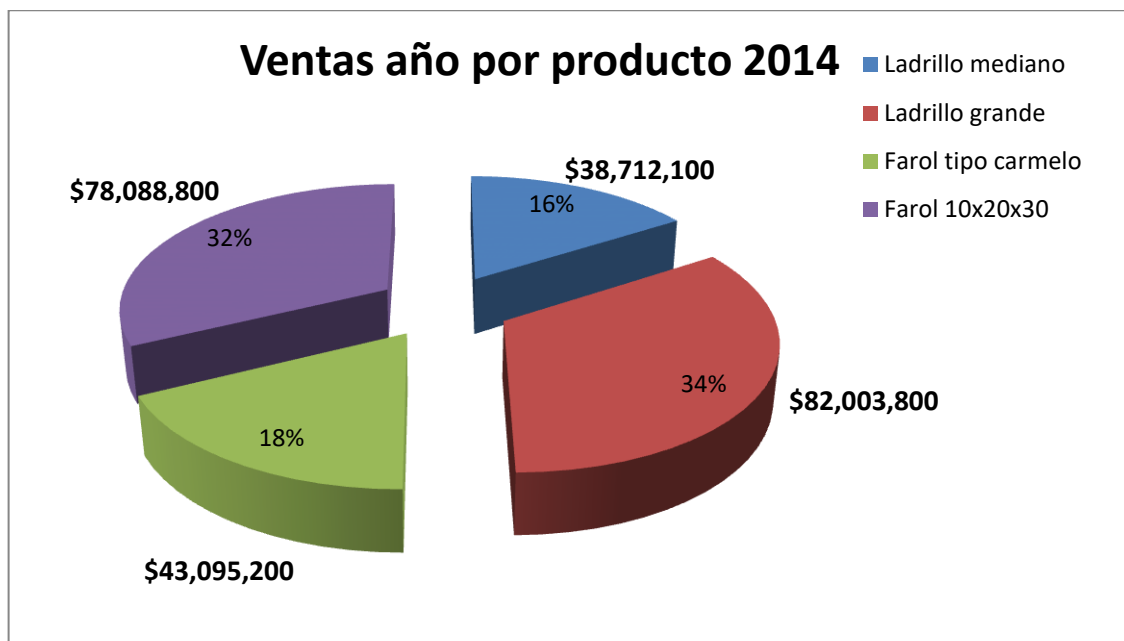
GRÁFICO 3: Ventas año por producto 2013



Fuente: Elaboración propia.

En el año 2013, se obtuvo un comportamiento similar, respecto al año inmediatamente anterior, el ladrillo mediano bajó 1% respecto al resultado al año 2012, el ladrillo grande subió 8%, el farol tipo Carmelo bajó 11% y el farol 10x20x30 subió 4%, siendo el más representativo consecutivamente pasando a un 38%, lo cual significó 91 de los 243 millones vendidos en el año. El mes con mayores ventas fue octubre (\$25.547.600) y el de menores ventas fue enero (\$11.576.500).

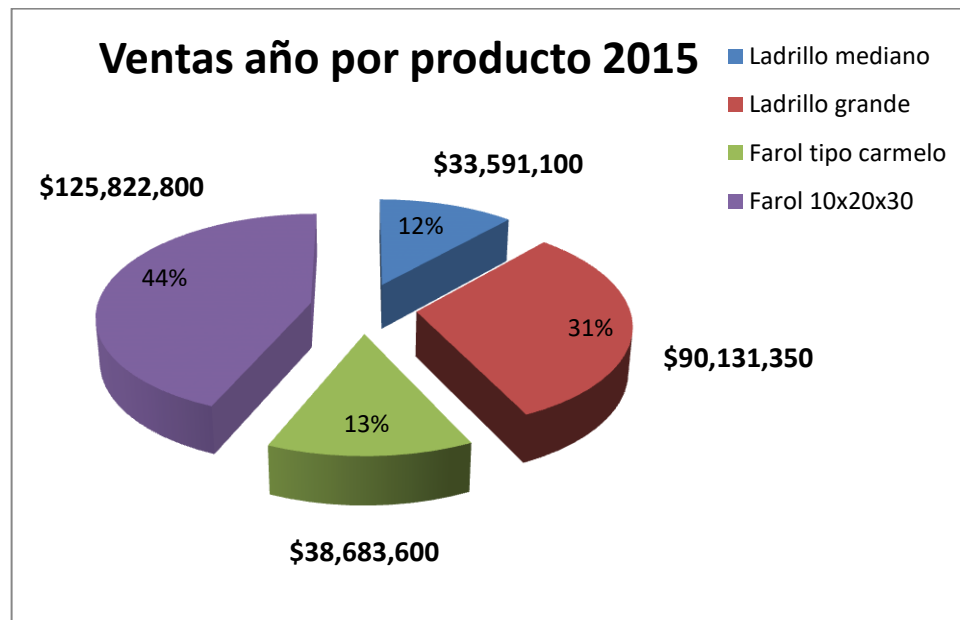
GRÁFICO 4: Ventas año por producto 2014



Fuente: Elaboración propia.

En el año 2014, las ventas de ladrillo mediano y farol tipo Carmelo siguieron estables, los cambios se dieron en cuanto al decrecimiento en las ventas de farol 10x20x30 de un 38% a un 32% y el repunte del ladrillo grande, representando el 34% del total de ventas en el año. El mayor porcentaje de los cuatro, significó 82 de los 241 millones de pesos vendidos en el año. Por lo cual, el cambio anterior provocó un decrecimiento en las ventas totales por valor de 2 millones de pesos. El mes con mayor ventas fue agosto (\$24.550.600) y el de menor ventas fue diciembre (\$14.127.600).

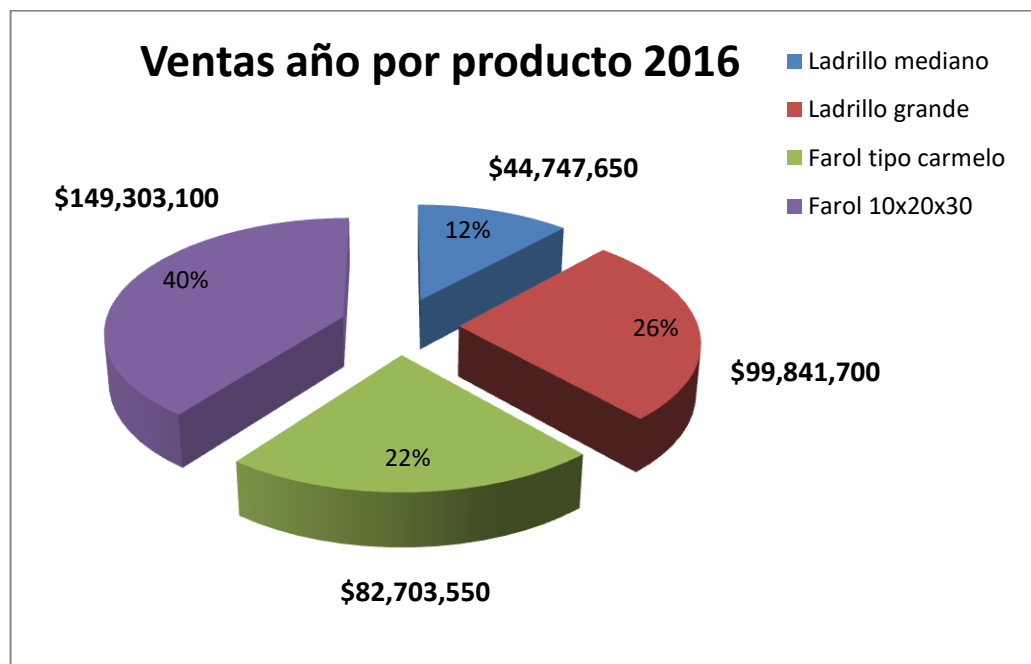
GRÁFICO 5: Ventas año por producto 2015



Fuente: Elaboración propia.

En el año 2015, se observó un comportamiento regular de tres de los cuatro productos ofrecidos por la empresa, el producto que se destacó nuevamente fue el farol 10x20x30 que tuvo un crecimiento bastante significativo, al pasar de un 32% del año anterior a un 44% del total de ventas, lo cual en pesos se traduce en 125 de los 288 millones vendidos en el año. Hubo un aumento en los ingresos de 47 millones de pesos (+16%). El mes con mayores ventas fue marzo (\$30.180.150) y el de menores ventas fue febrero (\$15.319.000).

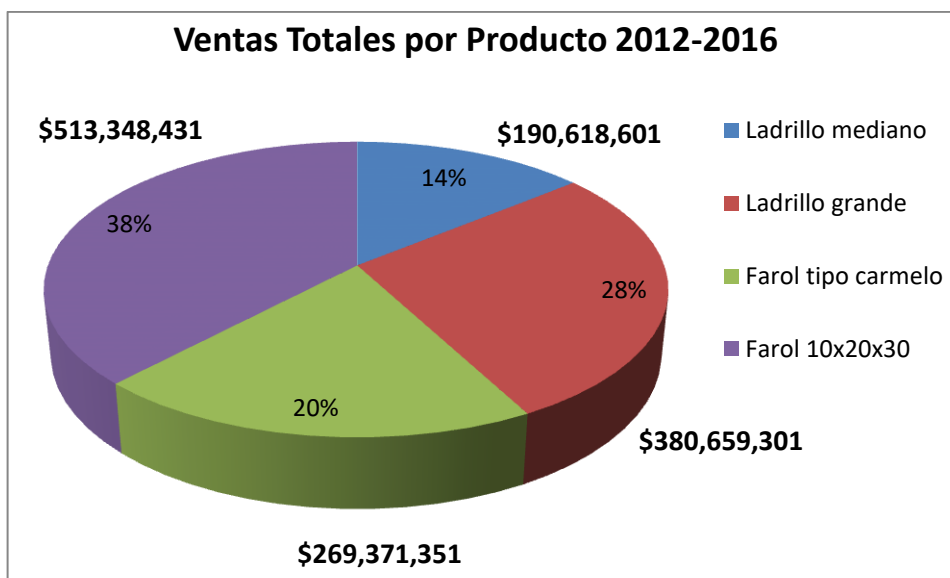
GRÁFICO 6: Ventas año por producto 2016



Fuente: Elaboración propia.

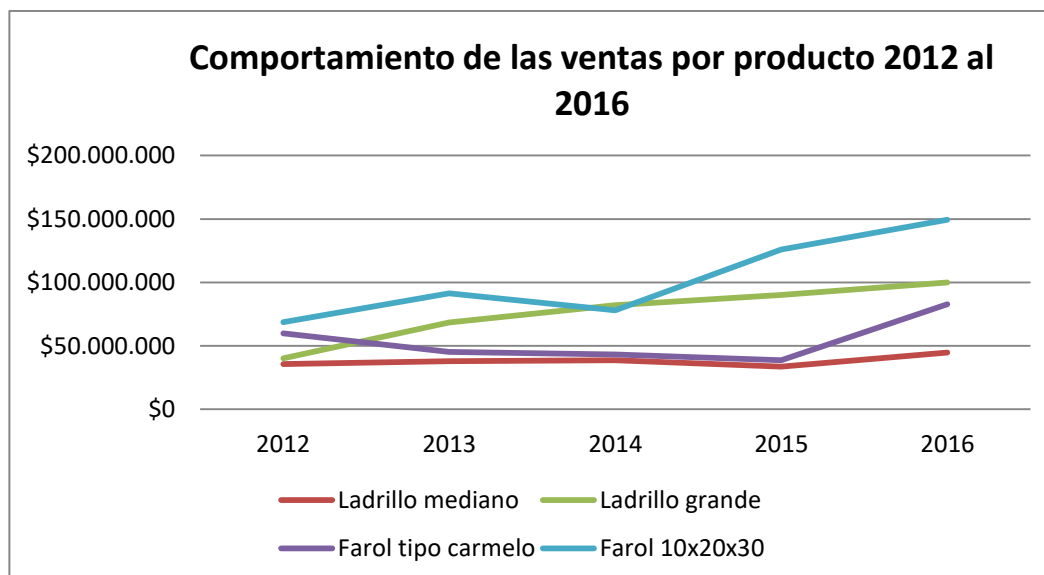
En el año 2016, el farol 10x20x30 siguió conservando el primer lugar en ventas representando un 40% del total, lo cual significó un aumento considerable casi del 100% respecto al año anterior, e hizo bajar los porcentajes de los otros 3 productos respecto al total general. Éste último también tuvo un resultado bastante positivo al aumentar 35% comparado con el año anterior. Por lo anterior, es claro el papel fundamental del producto líder en los ingresos de la ladrillera. El mes con mayores ventas fue julio (\$46, 717,700) y el de menores ventas fue noviembre (\$23, 821,000).

GRÁFICO 7: Ventas Totales por Producto 2012-2016



Fuente: Elaboración propia.

GRÁFICO 8: Comportamiento de las ventas por producto 2012 – 2016



Fuente: Elaboración propia.

En los Gráficos 7 y 8, se puede apreciar los dos productos que generan a la ladrillera los mayores ingresos, también el porcentaje promedio ponderado de las participaciones de estos productos en los cinco años analizados en ésta investigación, por lo tanto, es notorio que el producto estrella es el Farol 10x20x30 y en éste deben concentrarse mayores esfuerzos por mantener su volumen de ventas y mejorar su proceso productivo, para que la empresa sea más eficiente, competitiva y siga creciendo.

10.1.2. Talento Humano.

La ladrillera cuenta con los siguientes cargos:

Tabla 2: Cargos por Jerarquía.

Cargos	Nº
Gerente	1
Personal Operativo	19
Oficios Varios	1
Total Empleados	21

Fuente: Elaboración propia.

- Los empleados son contratados por medio de contrato verbal y solo un empleado con el cargo de oficios varios recibe su salario con todas las prestaciones sociales, debido a que es el empleado más antiguo.
- Se presenta alto nivel de rotación con los empleados de transporte y carga, ya que buscan mejor opción de empleabilidad.
- En cuanto al nivel salarial, al empleado de oficios varios se le paga un salario mínimo y a los obreros se les paga por producción.

10.1.3. Financiero y Contable

La ladrillera El Cairo, en cuanto a su estructura financiera y contable, maneja únicamente el registro del libro diario en el cual se registran uno a uno los ingresos y gastos que se presentan en el día a día de la empresa y respecto a los estados financieros no se encontró ningún registro.

10.1.4. Logística y Servicio al cliente

Las actividades de Logística y Servicio al Cliente son:

A la ladrillera, llegan diferentes tipos de arcillas transportadas en volquetas. Estas arcillas se mezclan con agua, carbonilla y bagacillo para preparar los diferentes tipos de ladrillo. Luego, estos se transportan de los sitios de secado a los dos hornos en carretas pequeñas con capacidad de 40-120 ladrillos (si están cerca), y desde los sitios lejanos se utiliza una camioneta grande, la cual puede transportar 2 mil ladrillos.

En cuanto al servicio al cliente, éste es realizado por el mismo gerente propietario, el cual entrega a los clientes su tarjeta personal con todos los datos para que ellos lo contacten cuando lo requieran ya sea para una petición, queja, reclamo y/o sugerencia.

10.1.5. Sistemas de Producción.

A continuación se describen dos métodos de producción de los bienes finales que produce ésta ladrillera, uno para los ladrillos de huecos y otro para los ladrillos macizos:

- **Ladrillo de huecos (farol)**

Se prepara la mezcla (a corta distancia de la máquina) de arcilla, aserrín, agua y carbonilla para generar una especie de barro.

Ilustración 2: Proceso 1 Ladrillo de huecos (farol)



Fuente: Tomada por Jean Pierre Trochez

El barro se pasa por la máquina que consta de un molino y una extrusora, donde luego de ser moldeado por una boquilla, es convertido en un farol semiterminado.

Ilustración 3: Proceso 2 Ladrillo de huecos (farol)



Fuente: Tomada por Jean Pierre Trochez

Se procede a movilizar en carretas de a 15-20 unidades al área de secado.

Ilustración 4: Proceso 3 Ladrillo de huecos (farol)



Fuente: Tomada por Jean Pierre Trochez

Se deja de 7 a 9 días, aproximadamente, en apilado para secarlo.

Ilustración 5: Proceso 4 Ladrillo de huecos (farol)



Fuente: Tomada por Jean Pierre Trochez

Se moviliza a los hornos de quemado, donde se demora entre 9 y 11 horas en cocción para quedar terminado.

Ilustración 6: Proceso 5 Ladrillo de huecos (farol)



Fuente: Tomada por Jean Pierre Trochez

Se deja enfriar por unas 24 horas y se saca del horno.

Ilustración 7: Proceso 6 Ladrillo de huecos (farol)



Fuente: Tomada por Jean Pierre Trochez

Se transporta al área de almacenamiento o a veces se le entrega directamente al cliente.

Ilustración 8: Proceso 7 Ladrillo de huecos (farol)



Fuente: Tomada por Jean Pierre Trochez

- **Ladrillo común o macizo.**

Se prepara la mezcla (a corta distancia del patio de secado) de arcilla, aserrín, agua y carbonilla para generar un barro.

Ilustración 9: Proceso 1 Ladrillo común o macizo



Fuente: Tomada por Jean Pierre Trochez

Luego es moldeado en gabelas por el operario (adobero) y puesto sobre el patio.

Ilustración 10: Proceso 2 Ladrillo común o macizo



Fuente: Tomada por Jean Pierre Trochez

Se deja secar parcialmente en un día y luego se pasa a pilas a los lados del patio donde se secará por seis días más para convertirse en un producto semiterminado.

Ilustración 11: Proceso 3 Ladrillo común o macizo



Fuente: Tomada por Jean Pierre Trochez

Se procede a movilizar en carretas de a 100 unidades al horno.

Luego se demora unas 8 horas en cocción para quedar terminado y se deja enfriar por unas 24 horas.

Ilustración 12: Proceso 4 Ladrillo común o macizo



Fuente: Tomada por Jean Pierre Trochez

Se saca del horno y se transporta al área de almacenamiento o a veces se entrega directamente al cliente.

Para ambos procesos se debe llenar el horno completamente para proceder a la quema (20.000 y 50.000 unidades respectivamente en promedio si se llenaran de uno u otro material, o también se puede hacer una combinación).

10.2. Caracterización del subsector económico.

10.2.1. Entorno Político

En Colombia el gobierno nacional está a cargo del presidente Juan Manuel Santos quién ha sido elegido dos veces mediante voto popular (2010-2014 y 2014-2018), los proyectos que ha apoyado en su mandato y que afectan directamente al sector, han sido un impulso a la construcción de infraestructuras y políticas de vivienda que contemplan inversiones del estado para subsidios a la vivienda de interés social²¹, entre otras, lo cual ha hecho que más familias adquieran su propia casa, aumenten las zonas urbanas y las ventas de las ladrilleras. (Balance del mercado de vivienda nueva, 2016)

Otro impacto significativo que se puede ver a futuro es el efecto causado por el acuerdo de paz con las FARC y los que se adelantan con el ELN, los cuales dan confianza a los extranjeros a que visiten e inviertan en nuestro país, con lo cual aumentan los ingresos de los colombianos dedicados al turismo y en general hace que el dinero se mueva por todos los sectores de la economía.

A nivel regional y municipal se nota cierto pluripartidismo que hace que exista una diversidad ideológica en los gobiernos, igualmente en el Congreso y el Senado, lo cual hace que se generen políticas, programas y proyectos de toda índole (social, económica, ambiental, jurídica, entre otros)

Existe un grupo llamado Corporación Autónoma Regional del Valle del Cauca-CVC, el cual tiene diversas funciones relacionadas con la protección del medio ambiente con jurisdicción en la región en que opera la ladrillera, y como las ladrilleras utilizan en demasía los recursos naturales, éste ente puede llegar a intervenir en cualquier momento sí se incumplen las políticas y normas

²¹ Cámara Colombiana de la Construcción CAMACOL. Estudios económicos. Balance del mercado de vivienda nueva. [En línea] Disponible en: http://camacol.co/sites/default/files/secciones_internas/Informe%20econ%C3%B3mico%2076_0.pdf [Consultado el 1 de febrero de 2017]

establecidas por el ministerio del medio ambiente. ²² (Corporación Autónoma Regional del Valle del Cauca, 2012)

10.2.2. Entorno Económico

Tabla 3: Variables macroeconómicas y financieras de Colombia.

Variables	Cifras - indicadores	Fecha
Tasa de Crecimiento del Producto Interno Bruto – PIB a nivel general	1,2%	III Trimestre de 2016
	5,72%	Fin de 2015 (provisional)
Tasa de crecimiento del PIB en el sector al cual pertenece la empresa	2,0%	2016 – III / 2015 – III
Tasa de crecimiento del índice de precio al consumidor – IPC	5,75%	Enero – Diciembre 2016
Tasa de interés DTF (EA)	6,58%	Marzo 31 de 2017
Política de inversión	El propósito del Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018: Todos por un nuevo país, es construir una Colombia en paz, equitativa y educada. Para el logro de los objetivos del Plan, se trazan 5 estrategias transversales que aportan a los 3 pilares de la paz, la equidad y la educación; son ellas:	
	1) Competitividad e Infraestructura Estratégicas; 2) Movilidad Social; 3) Transformación del Campo; 4) Seguridad, Justicia y Democracia para la Construcción de Paz; 5) Buen Gobierno.	
Déficit fiscal	3,9% del PIB	2016

Fuente: Elaboración propia **Datos:** DANE (Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2016), Banco de la república (BANCO DE LA REPÚBLICA, 2017), DNP (LEY 1753 , 2015).

²² Corporación Autónoma Regional del Valle del Cauca CVC. Así es CVC. Funciones de la Corporación. [En línea] Disponible en: <http://www.cvc.gov.co/index.php/asi-es-cvc/funciones-de-la-corporacion> [Consultado el 1 de febrero de 2017]

De acuerdo a la tabla 3, en el tercer trimestre de 2016 (último dato obtenido) el PIB colombiano aumentó 1,2% respecto al mismo período del año inmediatamente anterior, lo cual representa un ambiente económico creciente, estable, que hace posible mayores ganancias para las empresas. En el año 2015 se generó un crecimiento importante para la economía colombiana en general, lo cual ayudó a disminuir el desempleo.

Ahora más específicamente, el sector de la industria (al cual pertenecen las ladrilleras) reportó un crecimiento del 2% en el mismo período anteriormente mencionado.

Los productos de la canasta familiar en Colombia aumentaron de precio en promedio un 5,75%.

La tasa de interés que ofrecen los bancos nacionales en promedio para los depósitos a término fijo se encuentra en un 6,58%, por lo cual los diferentes proyectos que se realicen en la ladrillera deberán rentar más que ese porcentaje, sino, no será aconsejable invertir.

Con las políticas de inversión, el gobierno busca generar una estabilidad que motive la inversión extranjera, mejore el transporte nacional de mercancías, para mejorar en competitividad y en general, aumente el bienestar social, económico y ambiental del país.

En cuestión de política fiscal, el indicador de déficit previsto para 2016 aumentó 0,2%, debido a la disminución del precio de venta del petróleo que exporta Colombia, pero según el ministro de Hacienda, éste aumento no afectará la medida de calificación de riesgo de las agencias internacionales. Y para el 2017 con el aumento en la tributación por concepto de IVA, seguramente aumentarán consecuentemente el recaudo fiscal, y bajará éste déficit.

Tabla 4: PIB a precios corrientes y constantes 2016 IV - 2015 IV.

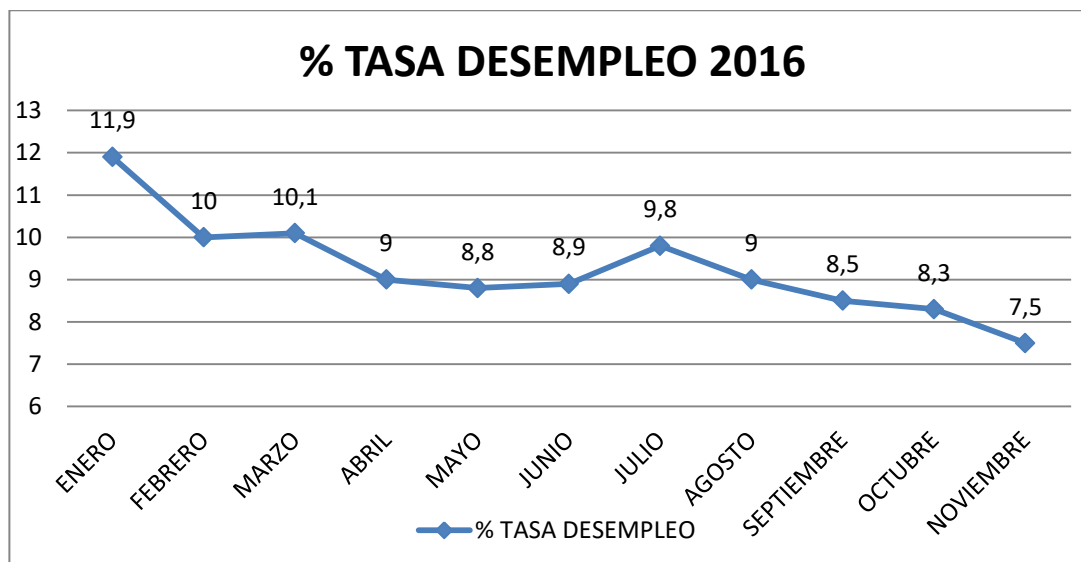
Grupos de Productos	Precios Corrientes	Precios Constantes
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	10,2	2,0
Explotación de minas y canteras	9,0	-8,2
Industrias manufactureras	6,4	1,0
Suministro de Electricidad	6,3	-0,5
Construcción	7,4	3,5
Comercio, reparación, restaurantes y hoteles	8,6	1,6
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	4,5	-0,1
Establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas	9,6	5,0
Actividades de servicios sociales, comunales y personales	6,3	0,9
Subtotal valor agregado	7,7	1,5
Impuestos menos subvenciones sobre la producción e importaciones	7,2	2,8
Producto Interno Bruto	7,7	1,6

Fuente: DANE - PIB (Boletín Técnico PIB Oferta y Demanda, 2017)

En cuanto al fenómeno de desempleo en lo corrido del año 2016, a noviembre registró una tasa de desempleo del 7.5% según el DANE²³ teniendo en cuenta que a inicios del año 2016 se registró una tasa del 11.9% por lo que se podrían concluir que la tasa desempleo ha sufrido una desaceleración. Adicionalmente, la tasa de participación durante el mes fue de 65,2% y la de ocupación se ubicó en 59,9%. De acuerdo a la información anterior, se puede inferir que la tasa de desempleo disminuyó y hay más colombianos con trabajo, siendo una situación positiva para la economía del país. (Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2016)

²³ [En línea] Disponible en: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-y-desempleo>

GRÁFICO 9:% Tasa de Desempleo año 2016



FUENTE: DANE. (Revista Dinero, 2016)

10.2.3. Entorno Socio-cultural

Colombia es el tercer país más poblado de Latino América después de Brasil y México, según proyección de la población emitida por el DANE para el año 2016 fue de 48.747.708 y para el 2017 se estimaría que este en 49, 291,609²⁴. El 70% de la población se encuentra concentrada en las grandes ciudades (Región Andina y Caribe).

El desplazamiento, desempleo y la diversidad cultural han sido unos fenómenos muy influyentes dentro de los aspectos sociales y culturales de nuestro país. El conflicto armado ha tenido como consecuencia que los habitantes de las zonas rurales han dejado sus tierras para desplazarse a las ciudades, a la espera que el gobierno nacional los pueda reubicar y que les puedan otorgar el beneficio de vivir en hogares dignos para sus familias. Por lo que este fenómeno del desplazamiento ha originado que el gobierno nacional fomente la construcción de

²⁴ [En línea] Disponible en: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/proyecciones-de-poblacion>

viviendas a lo largo del territorio nacional con los proyectos de viviendas de interés social que son de fácil adquisición para las personas de bajos recursos.

Colombia es un país considerado con mucha diversidad cultural por lo que se convierte en un país muy atractivo para los empresarios de los múltiples sectores de la economía, donde las costumbres y las creencias son grandes influyentes en las toma de decisiones a la hora de comprar o adquirir ya sea un bien y/o un servicio.

10.2.4. Entorno Tecnológico

A nivel internacional existen productores de maquinaria para la elaboración de ladrillos, como por ejemplo en la India, la compañía Vego Machines, tiene en su portafolio, cuatro diferentes plantas completas para la elaboración automatizada de los ladrillos, las cuales elaboran desde 5000 hasta 8000 unidades por hora, lo cual maximiza la eficiencia productiva. De forma artesanal se llegan a producir esa misma cantidad entre 4 personas en 1 o 2 días. (VEGO Machines India, 2016)

Ilustración 13: BM400 8.000 Ladrillos/Hora



Fuente: Encontrado en el enlace <http://vegobrickmachines.com/bm-400-8000-bricks-per-hour/>

Ilustración 14: Apiladora de ladrillos asistida por computadora.



Fuente: Encontrado en el enlace <http://vegobrickmachines.com/automatic-brick-stacker/>

También se puede encontrar en el mercado de maquinaria industrial para ladrilleras un caso más cercano, la organización brasileña Bonfanti, con más de 100 años de experiencia en la fabricación de maquinaria, equipos e instalaciones completas para la producción de cerámica roja, entre otras. (BONFANTI, 2013)

En Colombia tenemos el caso de Maquilob S.A.S., que produce maquinaria para ladrilleras y sus instalaciones se encuentran en Cundinamarca. (MAQUILOB S.A.S, 2016)

La competencia a nivel nacional posee diferentes niveles de desarrollo tecnológico, las más avanzadas cuentan con páginas web muy bien diseñadas, correo electrónico institucional para recepción de pedidos, PQRS, línea telefónica nacional para atención al cliente, hornos muy modernos, maquinas eficientes para la elaboración del producto semi terminado, etc. Y las menos avanzadas consecuentemente van disminuyendo los recursos destinados a esta área organizacional. Ahora, al comparar las ladrilleras Palmiranas con las que tienen presencia mayormente en ciudades capitales, se puede ver una gran brecha tecnológica que las hace vulnerables ante la llegada de éstas a la ciudad por medio de un nuevo punto de venta, lo único que podría detenerlas sería los altos precios del ladrillo, debido al costo del transporte desde plantas lejanas (logística).

Se puede concluir afirmando que, el desarrollo tecnológico del sector donde se desenvuelve la ladrillera, como el de otras industrias es alto, pero esas nuevas tecnologías son creadas principalmente en otros países diferentes al nuestro. Y los avances tecnológicos de este sector tienden como es de esperarse, a minimizar costos, tiempos, maximizar la producción, así, ayudando a incrementar la eficiencia productiva y las utilidades de los ladrilleros.

10.2.5. Entorno Ecológico

La mayoría de ladrilleras de micro y pequeño tamaño son informales y utilizan técnicas artesanales para la fabricación de sus productos. La planta de producción está compuesta por el horno y un terreno para la fabricación y producción. Las ladrilleras artesanales emplean hornos fijos de fuego directo, techo abierto y tiro ascendente para la cocción también denominada quemado o simplemente quema de ladrillos.

La industria ladrillera hoy día es considerada una de las mayores contaminantes del aire y deforestación del suelo. En el caso de la contaminación del aire, es debido a la emisión de gases a la atmósfera producido por los hornos durante el proceso de cocción de los ladrillos causando efectos directos sobre la salud humana y los demás seres vivos del ecosistema y en el caso de la deforestación del suelo, ocasionan pérdida de la capa productiva del suelo y erosión.

Según la OMS (2006), la contaminación atmosférica constituye un alto riesgo ambiental para la salud, ésta contaminación está fuera de control de las personas y se requiere de las medidas de control por parte de las autoridades públicas a nivel nacional, regional e internacional. Según los estudios realizados por los laboratorios de la OMS indican que la exposición continua de estos contaminantes a largo plazo pueden ocasionar daños irreversibles en el sistema respiratorio de los humanos entre otros, debido a los altos niveles de toxicidad que causa la quema de los materiales para la producción de los ladrillos.

Por todo lo anterior, según la revista VANGUARDIA LIBERAL ²⁵, en el año 2014 se crea un sistema para reducir la contaminación ocasionadas por las ladrilleras que consiste en reducir la cantidad de carbón para producir los ladrillos, según los datos emitidos por la revista, dice que se necesitan alrededor de 20 toneladas de carbón para producir 30.000 ladrillos y con esta nueva tecnología creada por la empresa metalúrgica de Santander, ésta cifra se reduce hasta 16 toneladas de carbón para producir la misma cantidad. (COLPRENSA, 2014)

10.2.6. Entorno Legal

Las empresas ladrilleras deben ajustar sus procesos de fabricación y producción a la normatividad existente en el ámbito ambiental según la constitución política de 1991 que recoge los principios internacionales sobre el medio ambiente.

Las principales normas y reglamentos básicos relacionados con el aspecto ambiental en la actividad ladrillera se indican a continuación:

Tabla 5: Normas Ambientales en la actividad ladrillera

²⁵ <http://www.vanguardia.com/actualidad/colombia/265273-crean-sistema-para-reducir-contaminacion-de-ladrilleras>

NORMA	ARTICULO	COMPONENTE	DESCRIPCION
Ley 99 del 1993	42	aire	Tasas retributivas y compensatorias
	49	---	Obligatoriedad de la licencia ambiental
	57	--	Estudio de impacto ambiental
ISO 14001	4	---	Requisitos del sistema de gestión ambiental para la operación de la ladrillera.
Decreto 948 de 1995	72	aire	Permiso de emisión atmosférica
	76	aire	Tramite permiso de emisión atmosférica en el proceso de cocción.
	86	aire	Vigencia, alcance y renovación del permiso de emisión atmosférica.
Decreto 1791 de 1996	74-75	suelo	Movilización de productos forestales siendo necesario en el proceso de extracción de arcillas.
Decreto 1299 de 2008	6	--	Funciones del departamento de gestión ambiental
Decreto 2820 de 2010	9	----	Licencia ambiental autorizada por la CAR en el numeral 1 b) materiales de construcción con producción menos a 600000 ton/año
	21-22	---	Estudio de impacto ambiental
	24	----	Solicitud y requisitos para la licencia ambiental
	39	---	Control y seguimiento

NORMA	ARTICULO	COMPONENTE	DESCRIPCION
Resolución 8321 de 1983	17	Aire	Nivel sonoro para la zona receptora tabla 1
	41	aire	Niveles para la exposición de los trabajadores de ruido continuo tabla 3
Resolución 601 de 2006	2	aire	Tabla de niveles máximos permisibles de emisiones según el tipo de contaminante tabla 1
	4	aire	Procedimientos para medición de calidad de aire en el proceso de cocción.
	10	aire	Declaración de emergencia por los niveles de concentración de contaminantes según la tabla 4
Resolución 627 del 2006	9	aire	Niveles de ruido permisibles debido a la maquinaria empleada en el proceso de trituración. tabla 1
	17	aire	Niveles de ruido ambiental permisibles tabla 2
Resolución 909 de 2008	4	aire	Estándares de emisión admisibles de contaminantes para fuentes fijas tabla 1 , 18 y 20
	69-71	aire	Determinación del punto de descarga de la emisión por fuentes fijas
	72-77	aire	Medición de emisiones para fuentes fijas en la chimenea del horno de cocción.
Resolución 1503 de 2010	1-4	--	Metodología para presenta un estudio de impacto ambiental
RESOLUCIÓN 0935 DE 2011	3-4	Aire	Métodos de medición de contaminantes y determinación de número de pruebas
Resolución 6982 de 2011	11	aire	Estándares de emisión admisible para fabricación de productos de cerámica y arcilla
	15 -16	aire	Estudios de evaluación de emisiones atmosféricas y protocolos de muestreo.
	17	aire	Procedimiento para determinar la altura de descarga según los contaminantes generados en el proceso de cocción.

Fuente: Elaboración propia.

Las normas anteriormente mencionadas, buscan que las ladrilleras opten por mejores prácticas para la fabricación de los ladrillos minimizando el impacto ambiental.

10.3. Análisis de la Competencia

A continuación se mencionan las empresas fabricantes de ladrillos a nivel nacional que aparecen en el directorio de la industria de la construcción creado por la Cámara Colombiana de la Construcción (Camacol):

Tabla 6: Distribución de ladrilleras por grandes zonas geográficas Colombianas.

Zona	Ciudad	Ladrilleras
Norte	Cartagena	○ Ladrillera La Clay S.A.
Centro	Bogotá	○ Ladrillera Santafé S.A. ○ Ladrillera Helios S.A.
Eje Cafetero	Itagüí	○ Ladrillera Alcarraza S.A.S.
	Medellín	○ Ladrillera El Diamante S.A. ○ Alfarera Buena Vista S.A. ○ Ladrillera El Noral S.A. ○ Ladrillera Delta S.A.S. ○ Ladrillera San Cristóbal S.A.
	Pereira	○ Ladrillera La Esmeralda S.A.S.
Nororiente	Cúcuta	○ Ladrillera Casablanca S.A.
Sur Occidente	Cali	○ CM Ladrillera San Benito S.A.S. ○ Ladrillera La Sultana S.A. ○ Ladrillera Los Almendros ○ Ladrillera Melendez S.A.
	Cartago	○ Inversiones Bellavista S.A. ○ Ladrillera Arcillas Ltda.
	Neiva	○ Ladrillera Andina S.A. ○ Ladrillera El Cortijo
	Palmira	○ Ladrillera El Barranco ○ Ladrillera El Cairo ○ Ladrillera El pingüino ○ Ladrillera Patio bonito ○ Ladrillera Armilla

Fuente: Elaboración propia (DIRECTORIO DE LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCIÓN, 2017)

Por la subcategoría de ladrilleras y ladrillos se pueden encontrar en este directorio, éstas y otras más ladrilleras afiliadas a Camacol, por lo cual, se puede dar cuenta, de que a nivel nacional hay bastante competencia, se puede decir que todo el país está cubierto por las ladrilleras ya existentes (no hay zonas geográficas por explorar), por lo que sería muy arriesgado desarrollar nuevos mercados según la matriz de Ansoff, sería mucho más recomendable una penetración del mercado actual combinada con el desarrollo de nuevos productos, debido a que las ladrilleras anteriormente expuestas, poseen portafolios más grandes de productos. La mayoría de plantas ladrilleras se encuentran en los departamentos: Cundinamarca, Atlántico, Antioquia, Valle del Cauca y Santander; coincidencialmente los centros industriales de Colombia. Otro aspecto muy importante es el de la promoción vía web, que posee la competencia nacional, las páginas web que apoyan el mercadeo de las ladrilleras, el comercio virtual, sería de gran ayuda para un futuro crecimiento en las ventas.

Cabe destacar que la ladrillera más grande del país y una de las pioneras, la Santafé, que a su vez, hasta donde se conoce, es la única que exporta sus productos, debido a todas sus certificaciones de ISO, le dan la capacidad de hacer negocios en el extranjero, a un largo plazo éstas son las prácticas que habrían que emular para un gran crecimiento económico. (Ladrillera Santafé, 2016)

Actualmente, a nivel local o municipal se sabe, por medio de la Asociación Industrial de Ladrilleros de Coronado (ASIDELACO) que se creó en Palmira para el año 2009, que existían 70 pequeñas ladrilleras aproximadamente, unas más pequeñas que otras, pero en general todas con las mismas deficiencias, en materia de gestión humana, administrativa y productiva, etc. La gran mayoría de éstas se encuentran ubicadas en el barrio Coronado de la ciudad de Palmira, las demás se encuentran por la vía a Tienda nueva, en un sector llamado Guayabal.

Si se pregunta a habitantes de otros barrios de la ciudad, podría darse por sentado de que ninguno conoce el nombre de estas ladrilleras, por ende, ninguna tiene reconocimiento de marca, la mayoría tiene tecnología obsoleta, otras no cuentan con equipo tecnológico, entonces para la Ladrillera El Cairo, realizar algún proyecto de reposición o adquisición de nueva tecnología y/o mejorar sus procesos y ampliar su portafolio, le proporcionaría un gran salto en competitividad regional, se podría dar por asegurada una mayor participación en el mercado, entre otros beneficios.

A continuación se muestra los rangos de precios por Línea de Productos y la profundidad de las Líneas de Productos que ofertan las ladrilleras a nivel regional:

Tabla 7: Rangos de precios por Línea de Productos

Empresa	Rango de precios por Línea de Productos							
	Ladrillos	Ladrillo Farol	Estructurales	Piezas Especiales	Enchapes	Bloque Losa	Pisos	Tejas
San Benito S.A.S.	400 a 950	800 a 1050	400 a 1200	950 a 8000	400 a 1500	-	500 a 1000	450 a 650
La Sultana S.A.	400 a 950	800 a 1000	400 a 1200	900 a 6000	350 a 1000	3.100	500 a 800	480 a 600
Los Almendros	350 a 900	700	350 a 1000	-	-	2.700 a 3.000	-	-
Meléndez S.A.	450 a 1000	850 a 1100	500 a 1500	1000 a 8000	-	3.200	-	500 a 650
Arcillas Ltda.	-	-	-	850 a 5000	-	-	450 a 600	430 a 550
San José	340 a 900	700 a 900	340 a 1.100	850 a 7.500	-	-	-	450 a 580
El Barranco	180	400 a 850	-	-	-	-	-	270
El pingüino	150 a 180	400 a 850	-	-	-	-	-	-
Patio bonito	150 a 180	-	-	-	-	-	-	-
Armillas	-	400 a 850	-	-	-	-	-	-
El Cairo	150 a 180	400 a 850	-	-	-	-	-	-

Fuente: Elaboración propia

Tabla 8: Profundidad de las Líneas de Productos

Empresa	Profundidad de las Líneas de Productos								Total
	Ladrillos	Ladrillo Farol	Estructurales	Piezas Especiales	Enchapes	Bloque Losa	Pisos	Tejas	
San Benito S.A.S.	9	6	6	26	4	-	8	9	68
La Sultana S.A.	4	5	6	8	2	1	2	3	31
Los Almendros	2	1	2	-	-	1	-	-	6
Melendez S.A.	6	6	12	6	-	1	-	2	33
Arcillas Ltda.	-	-	-	3	-	-	2	3	8
San José	5	3	2	5	-	-	-	4	19
El Barranco	1	2	-	-	-	-	-	3	6
El pingüino	2	2	-	-	-	-	-	-	4
Patio bonito	2	-	-	-	-	-	-	-	2
Armillas	-	2	-	-	-	-	-	-	2
El Cairo	2	2	-	-	-	-	-	-	4

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a las tablas 7 y 8 se puede concluir que la ladrillera El Cairo comercializa sus productos con precios competitivos en las líneas que tiene referencias, pero a la vez son precios bastante bajos en comparación con las ladrilleras que traen sus productos desde otras ciudades en la región y los cuales son más variados, por una mayor profundidad de línea. Por lo anterior, estas tablas le sirven de apoyo a la ladrillera, a la hora de incursionar en un nuevo mercado con una nueva referencia y deberá actualizar constantemente estos precios para saber si el nuevo precio a establecer será competitivo o no.

También es importante que la ladrillera esté al tanto de las demás líneas de productos que podría llegar a fabricar, según su razón de ser, porque el mercado de la construcción demanda mucho más que las 4 o 5 referencias en las que se ha quedado estancada, una empresa sin la creación de nuevos productos es muy difícil que crezca, y en parte a eso se debe esa brecha tan significativa que hay frente a las más grandes. Por lo que se le recomienda a la Ladrillera El Cairo, tomar en consideración la alternativa de tener en su portafolio, por lo menos una referencia por cada línea de producto para obtener más y mayores fuentes de ingresos, para soportar la gran inversión que demandaría ésta idea.

11. PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO

A partir de las investigaciones realizadas sobre el mercado de los ladrillos y las tendencias a nivel regional junto con las aspiraciones y proyecciones del propietario de la empresa, se elaboró la visión, misión y objetivos estratégicos:

11.1. Visión

Para el 2027 ser una empresa reconocida en el mercado de la construcción por nuestros clientes en el Valle del Cauca, siendo preferida por su alta calidad de productos y servicios, garantizando el crecimiento y la sostenibilidad de la empresa.

11.2. Misión

Ladrillera El Cairo es una empresa comprometida con el mercado de la construcción ofreciendo un amplio portafolio en productos de arcilla para satisfacer las necesidades de nuestros clientes, generando bienestar para sus empleados y rentabilidad para sus accionistas.

11.3. Objetivos Organizacionales

- 1.** Implementar un modelo de gestión para garantizar el sostenimiento y mejora de la empresa.
- 2.** Mejorar incrementalmente la capacidad productiva de la planta.
- 3.** Incrementar las ventas gradualmente por año y llegar a un 227% en los próximos 5 años.

12. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

La matriz FODA muestra las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que se identifican mediante el análisis interno basado en cada uno de los eslabones de la cadena de valor de Michael Porter y el análisis externo basado en los entornos analizados en capítulos anteriores, con el objetivo de identificar los factores más importantes para orientar a la empresa.

A continuación se muestra el análisis interno y externo para cada uno de los objetivos estratégicos planteados en capítulos anteriores:

12.1. FODA para el Objetivo Estrategico 1

Implementar un modelo de gestión para garantizar el sostenimiento y mejora de la empresa.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
• La reutilización del material no conforme del proceso productivo. • Las relaciones interpersonales son buenas entre los empleados y los directivos. • Los costos de los inventarios son bajos. • Buena calidad en la materia prima para la fabricación de los ladrillos. • Buena relación con los proveedores. • Se satisfacen las necesidades de los clientes.	• Consultoría y capacitaciones por parte de la Cámara de Comercio de Palmira. • La reutilización del material no conforme del proceso productivo.
DEBILIDADES	AMENAZAS
• Desconocimiento de las normas de calidad.	• Cambios constantes en la legislación nacional.

• Resistencia al cambio por parte de la Dirección. • La empresa no tiene definidos los niveles de responsabilidad y autoridad. • La forma de administración es empírica por los directivos. • No cuenta con normas de protección para el riesgo laboral solicitado por el ministerio de trabajo. • No existe un diagrama de flujo que muestre el proceso de producción y que permita mejorarlo. • La infraestructura no es adecuada para las condiciones de trabajo. • No existe un control ni seguimiento para la operación en los procesos. • Falta de personal calificado para el desarrollo de actividades en las áreas de producción, administración, contabilidad y finanzas.	• Algunos competidores cuentan con certificaciones de calidad. • Exigencias de aplicación de normas para la seguridad y salud de los empleados (ARL). • Monitoreo por parte de la alcaldía de la ciudad y la CVC procurando que las ladrilleras cumplan con los requisitos mínimos para su funcionamiento de lo contrario serán sancionados.
--	--

• Falta presupuesto para implementar normas de calidad. • Imposibilidad de mantener la estabilidad en la calidad del producto por falta de control.	
--	--

12.2. FODA para el Objetivo Estrategico 2

Mejorar incrementalmente la capacidad productiva de la planta.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
• No tiene endeudamiento con terceros. • El personal de producción cuenta con amplia experiencia en el campo de fabricación de ladrillos.	• Aprovechar los servicios financieros que ofrecen las entidades Bancarias como el Leasing. • Existencia de nueva maquinaria industrial para fabricar ladrillos de manera mas eficiente. • Aprovechar los beneficios que reciben las empresas por contratar personas en proceso de reintegración que se encuentran descritos en la ley 1429 de 2010, artículo 10, donde reciban descuentos en el “impuesto sobre la renta y complementarios de los aportes parafiscales y otras

	contribuciones de nómina”, cumplidas ciertas condiciones. ²⁶
DEBILIDADES	AMENAZAS
• El personal no cuenta con un salario básico que justifique la carga laboral. • No existe un control de ausentismo de los empleados. • La empresa no cuenta con los recursos propios suficientes para inversiones tecnológicas. • Los empleados no cuentan con las competencias para el manejo de las nuevas tecnologías. • No cuenta con normas de protección para el riesgo laboral solicitado por el ministerio de trabajo. • La empresa carece de un sistema de información financiero. • El método de producción esta desactualizado (Es el mismo desde hace 20 años) • Las maquinas son obsoletas. • Altos costos de producción.	• Normas para el cuidado y protección del medio ambiente serán más rigurosas (CVC). • Agotamiento de los recursos naturales no renovables que son materia prima para la fabricación del ladrillo (agua y tierra). • El ladrillo es considerado artesanal para la construcción y muy contaminante para el medio ambiente por parte de las constructoras. • Algunos competidores tienen estandarizados y sistematizados los proceso de producción.

²⁶ COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Ley 1429 de 2010 Por la cual se expide la Ley de Formalización y Generación de Empleo. Bogotá D.C., a 29 de diciembre de 2010.

12.3. FODA para el Objetivo Estrategico 3

Incrementar las ventas gradualmente por año y llegar a un 227% en los próximos 5 años.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
• La capacidad instalada de las maquinas para producir mas cantidades de ladrillo Farol. • Entrega oportuna de los pedidos lo cual ayuda a fidelizar los clientes. • Precios competitivos equivalentes a la calidad del producto. • Dispone de soluciones alternativas a las necesidades de construcción de los clientes. • El personal de producción cuenta con amplia experiencia en el campo de fabricación de ladrillos. • Subcontratación del transporte especializado para la entrega de pedidos. • Se satisfacen las necesidades de los clientes.	• Incursionar en el mercado del ladrillo estructural. • Aumento de proyectos de vivienda del gobierno y privados crea nuevos mercados potenciales. • Incentivos por parte del gobierno colombiano a los ciudadanos a la compra de viviendas subsidiadas (VIP, VIS y VIPA) genera demanda • Formalizar contratos con constructoras para ampliar el mercado.
DEBILIDADES	AMENAZAS
• No planifican adecuadamente el futuro de la empresa. • No tiene una estructura financiera ni contable definida para su administración. • No cuentan con un programa de selección e inducción al personal	• El uso de muros prefabricados de concreto en los proyectos de vivienda por parte de las grandes constructoras disminuye la demanda de ladrillo. • El ladrillo común tiene una

(Manual de funciones, descripción de funciones, forma de evaluar, forma de reclutar, Diseño de cargo, etc • Dificultad en la adquisición de las materias primas (Arcilla). • No cuentan con un área de I+D en la empresa para el desarrollo de nuevos productos e investigación del mercado. • No contar con maquinaria eficiente para la elaboración de los productos. • No contar con una base de datos elaborada de los clientes. • No tener un sistematización de la información para los pedidos. • La producción no es continua, se presentan varios tiempos de espera durante el proceso de producción. • No cuentan con un área de mercadeo y ventas que impulse a la empresa para obtener nuevos clientes. • No hay posicionamiento de marca por parte de los clientes de la empresa. • No cuentan con un área de servicio al cliente para atender las solicitudes, quejas, peticiones, reclamos y sugerencias. • El dueño de la empresa es quien	tendencia con el tiempo a desaparecer por la existencia de productos sustitutos más eficientes. • Incremento en los impuestos por políticas nacionales (IVA) disminuye el poder adquisitivo de personas naturales y encarece los proyectos de vivienda. • Aumento de la competencia por la apertura de puntos de venta de ladrilleras procedentes de ciudades aledañas. • La disminución de la oferta de materia prima podría aumentar su precio y a la vez del producto final, disminuyendo las ventas.
--	---

atiende a los clientes sin ningún protocolo en especial.	
---	--

13.DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

La finalidad de un direccionamiento estratégico, es hacer posible el cumplimiento de los objetivos estratégicos para que la empresa pueda ser más competitiva en el mercado de los ladrillos a nivel regional y nacional.

A continuación se presenta el plan de direccionamiento estratégico de la Ladrillera El Cairo:

Tabla 9: Plan de Acción

Objetivo	Estrategias	Actividad	Fecha de inicio	Fecha terminación	Responsable	Indicador Objetivo Estratégico	Meta Objetivo Estratégico	Presupuesto
1. Implementar un modelo de gestión para garantizar el sostenimiento y mejora de la empresa.	Implementar la norma ISO 9001	Sensibilización a los directivos sobre normas de calidad y su impacto positivo en las prácticas de gestión.	Enero 2018	Enero 2018	Asistente Gerencia	# actividades implementadas / total de actividades a implementar	100%	\$11.000.000
		Sensibilizar al personal sobre los conceptos y aplicabilidad de los sistemas de gestión.	Enero 2018	Enero 2018	Asistente Gerencia			
		Adquirir un sistema de información (contable y financiero) el cual permita tener un control de la información de la empresa.	Febrero 2018	Julio 2018	Contador			
		Solicitar asistencia de la ARL a la empresa para implementar un sistema de seguridad y salud para los empleados.	Febrero 2018	Mayo 2018	Asistente Gerencia			
		Contratación de asesorías sobre cambios en la legislación para operar dentro de las normas y leyes establecidas.	Julio 2018	septiembre 2018	Gerente			

		Designar un responsable de la implementación de la norma ISO 9001	Febrero 2018	Febrero 2018	Gerente			
		Contratar un asesor para la implementación de la norma ISO.	Mayo 2018	Mayo 2018	Gerente			
		Implementar el Sistema de Gestión de la Calidad	Junio 2018	Marzo 2019	Asistente de Calidad			
		Certificarse en ISO 9001:2015	Abril 2019	Abril 2019	Asistente de Calidad			
2. Mejorar incrementalmente la capacidad productiva de la planta.	Modernizar el proceso productivo con tecnología de última generación.	Aplicar un programa de vigilancia tecnológica el cual permita anticiparse a los constantes cambios e identificar la mejor opción a la hora de adquirirla.	Noviembre 2018	Abril 2019	Asistente Gerencia	Toneladas Producto terminado Competencia- Toneladas Producto El Cairo /Toneladas Producto El Cairo	501%	\$950.000.000
		Explorar la oferta de maquinaria y tecnología para la producción de ladrillo (visitar ferias especializadas, contactando proveedores, etc)	Abril 2019	Noviembre 2019	Gerente			
		Diseñar el nuevo sistema productivo de manera que asegure la fluidez del flujo de trabajo,	Noviembre 2019	Diciembre 2019	Gerente			

		materiales, personas e información						
		Realizar un estudio de viabilidad y diseñar el proyecto de adquisición tecnológica.	Enero 2020	Febrero 2020	Gerente			
		Disponer del recurso económico (instrumentos de financiación existentes) para la ejecución del proyecto.	Abril 2020	Abril 2020	Gerente			
		Montaje del proceso de producción	Mayo 2020	Julio 2020	Gerente			
		Capacitar al personal en las nuevas actividades del nuevo proceso productivo.	Julio 2020	Julio 2020	Asistente Mercadeo y Ventas			
3. Incrementar las ventas gradualmente por año y llegar a un 227% en los próximos 5 años.	Desarrollar un nuevo producto como el ladrillo limpio y ofrecerlo a nuevos clientes como las constructoras (Diversificación)	Realizar una investigación de mercados para la identificación de los clientes potenciales y sus necesidades.	Enero 2018	Marzo 2018	Asistente Mercadeo y Ventas	(Ventas 2021 - Ventas 2017) / Ventas 2017	227,60%	\$ 35.000.000
		Identificar y establecer las especificaciones técnicas del nuevo producto, que vayan alineadas a las normas de construcción.	Julio 2020	Julio 2020	Asistente Mercadeo y Ventas			

		Diseñar un portafolio exclusivo para constructoras.	Agosto 2020	Agosto 2020	Asistente Mercadeo y Ventas			
		Elaboración de muestras y distribución a todas las constructoras de la ciudad.	Agosto 2020	Septiembre 2020	Asistente Mercadeo y Ventas			
	Captar nuevos clientes con nuestros productos actuales y fidelizarlos (Desarrollo de mercado)	Realizar una investigación de mercados para la identificación de los clientes potenciales y sus necesidades.	Enero 2018	Marzo 2018	Asistente Mercadeo y Ventas			\$ 16.000.000
		Inversión en publicidad para el reconocimiento de marca y mayor posicionamiento en el mercado.	Marzo 2018	Abril 2018	Asistente Mercadeo y Ventas			
		Contratación y capacitación de personal para la fuerza de ventas.	Abril 2018	Abril 2018	Asistente Mercadeo y Ventas			

14. CONCLUSIONES

- Se caracterizó la situación actual de la empresa, donde se encontró que la ladrillera es una empresa informal y no cuenta con ninguna estructura administrativa tanto contable como financiera para su funcionamiento.
- Se caracterizó el subsector económico en el que se analiza cada uno de los entornos que pueden llegar a impactar tanto positiva como negativamente la empresa. Adicionalmente se realizó un análisis a la competencia en donde se compararon, entre otros aspectos, los precios y productos de ésta vs. precios y productos de la ladrillera El Cairo.
- El planteamiento estratégico se realizó con base a las investigaciones sobre las tendencias del mercado y con las aspiraciones de los directivos (Visión y Misión). En cuanto a los objetivos estratégicos propuestos se desarrollaron teniendo en cuenta los puntos críticos de la empresa con la intención de alcanzar un crecimiento sostenible.
- Se logró obtener el diagnóstico de la situación actual de la empresa a partir de la aplicación de la matriz FODA, la cual se desarrolló con el objetivo de identificar tanto los factores que limitan a la empresa como los que potencializan la competitividad de la misma.
- Finalmente se propone un plan de acción dirigido a directivos y empleados de la ladrillera que les permitirá anticiparse y mitigar los impactos ocasionados por los cambios del entorno. Estas acciones también contribuirán a lograr el cumplimiento de los objetivos estratégicos propuestos.

15.RECOMENDACIONES

- Realizar un estudio de viabilidad financiera para el proyecto del mejoramiento de la capacidad productiva.
- Es de vital importancia, además de obligatorio reforzar la parte contable y financiera, implementando las normas contables vigentes.
- La empresa anualmente debe hacer una provisión de sus utilidades para la futura inversión en reconversión productiva.
- Estudiar instrumentos de financiación como el leasing para viabilizar financieramente la inversión en reconversión productiva.
- Analizar la líneas de fomento empresarial de Bancoldex (modernización empresarial) como alternativa de financiación para el proyecto de reconversión productiva
- Realizar adecuaciones a la infraestructura existente con el fin de mejorar las condiciones de trabajo y para un mejor desarrollo de las actividades productivas, administrativas y comerciales.
- Establecer un área administrativa para que apoye, organice y controle los procesos en todos los niveles.
- Es importante que se realicen capacitaciones en servicio al cliente e implementar servicio post venta con el fin de llevar un control de la satisfacción del cliente y así poder tomar acciones preventivas o correctivas, con el objetivo de brindar una mejor atención a los clientes y fidelizarlos.

- Sensibilizar al personal sobre el uso de la indumentaria necesaria en la planta, para la prevención de accidentes laborales en compañía de la ARL.
- Socializar el direccionamiento estratégico propuesto con todos los empleados para que se sientan comprometidos con los objetivos y metas de la empresa.
- Aplicar la filosofía de las 5 S (clasificación, orden, limpieza, estandarización y mantener la disciplina, de las siglas en japonés) para generar un mejor entorno laboral y aumentar la productividad.
- Explorar las convocatorias del gobierno nacional (Innpulsa) para presentar proyectos que cofinancien la modernización del proceso productivo.
- Aprovechar el consultorio empresarial (no tiene costo) en temas de diseño, estandarización de procesos y mercadeo para el desarrollo de este direccionamiento estratégico.
- Vincular personal reinsertado en la empresa ya que trae beneficios tributarios citados anteriormente en la ley 1429 de 2010 artículo 10 además de aumentar las posibilidades de acceder a contratos y/o proyectos por parte del gobierno.

16. BIBLIOGRAFÍA

ANSOFF, I. H. . (1997). *La Dirección Estratégica en la Práctica Empresarial* (2 ed.). México: Pearson.

Balance del mercado de vivienda nueva. (Marzo de 2016). *www.camacol.co*. Recuperado el 01 de Febrero de 2017, de CAMACOL COLOMBIA:
http://camacol.co/sites/default/files/secciones_internas/Informe%20econ%C3%B3mico%2076_0.pdf

BANCO DE LA REPÚBLICA. (31 de Marzo de 2017). *www.banrep.gov.co*. Recuperado el 31 de Marzo de 2017, de http://www.banrep.org/series-estadisticas/see_tas_inter_capt_sem_men.htm

Boletín Técnico PIB Oferta y Demanda. (Marzo de 2017). *www.dane.gov.co*. Recuperado el 31 de Marzo de 2017, de DANE Para tomar decisiones:
https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_IVtrim16_oferta_demanda.pdf

BONFANTI. (2013). *www.bonfanti.com.br*. Recuperado el 10 de Febrero de 2017, de <http://www.bonfanti.com.br/ceramica/empresa.aspx>

CAMACHO M., M. (2002). *Direccionamiento Estratégico: Análisis de una herramienta poderosa. Vía Salud, 21, 2.*

CAMARA COLOMBIANA DE LA CONSTRUCCIÓN . (2016). *TENDENCIAS DE LA CONSTRUCCIÓN. Economía y Coyuntura Sectorial*. Bogotá: Octava Edición.

COLPRENSA. (17 de Junio de 2014). *Crean sistema para reducir contaminación de ladrilleras. VANGUARDIA LIBERAL.*

CONGRESO DE LA REPÚBLICA . (1995). *LEY 232*. CONGRESO DE LA REPÚBLICA, Bogotá.

CONGRESO DE LA REPÚBLICA . (2010). *LEY 1429. Ley de Formalización y Generación de Empleo*. CONGRESO DE LA REPÚBLICA , Bogotá.

CONGRESO DE LA REPÚBLICA. (1993). *LEY 90* . CONGRESO DE LA REPÚBLICA , Bogotá.

CONGRESO DE LA REPÚBLICA. (2004). *LEY 905*. Bogotá.

Corporación Autónoma Regional del Valle del Cauca. (02 de Octubre de 2012). www.cvc.gov.co. Recuperado el 01 de Febrero de 2017, de Corporación Autónoma Regional del Valle del Cauca: <https://www.cvc.gov.co/index.php/asi-es-cvc/funciones-de-la-corporacion>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (Noviembre de 2016). www.dane.gov.co. Recuperado el 2 de Febrero de 2017, de DANE, para tomar decisiones: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-y-desempleo>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2016). www.dane.gov.co. Recuperado el 2 de Febrero de 2017, de <http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-nacionales-trimestrales>

DESS, G.G. y LUMPKIN, G.T. (2003). *Dirección Estratégica: Creando ventajas competitivas*. Madrid, Madrid, España: McGraw-Hill Interamericana.

DIRECTORIO DE LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCIÓN. (2017). www.directoriocamacol.com/es/. Recuperado el 20 de Febrero de 2017, de [http://www.directoriocamacol.com/es/companies/search_by_category?category_id=236&search_type=by_subcategory&subcategory_id=239&subcategory_name=Ladrilleras+y+la drillos](http://www.directoriocamacol.com/es/companies/search_by_category?category_id=236&search_type=by_subcategory&subcategory_id=239&subcategory_name=Ladrilleras+y+la+drillos)

GARRIDO, B.S. (2003). *Dirección Estratégica*. México: McGraw Hill.

GARZON, Manuel Antonio . (2000). *Planeación Estratégica* . Bogotá: UNAD.

GOODSTEIN, L.D., NOLAN, T.M. Y PFEIFFER, J.W. (1998). *Planeación Estratégica Aplicada*. Bogotá, Colombia: McGraw-Hill.

GRANADA, Alejandra. (s.f.). *Plan Estratégico para le Empresa para l Empresa Quimera IS. S.A.S*. Tesis Pregrado, Universidad del Valle, Facultad de Ciencias de la Administración, Palmira.

JARILLO, C. (1992). *Dirección Estratégica*. Madrid, Madrid, España: McGraw-Hill.

Ladrillera Santafé. (2016). www.santafe.com.co. Recuperado el 20 de Febrero de 2017, de <http://santafe.com.co/>

LEY 1753 . (09 de Junio de 2015). www.dnp.gov.co. Obtenido de <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Prensa/LEY%201753%20DEL%2009%20DE%20JUNIO%20DE%202015.pdf>

LOAIZA DAISY Y REYES LEIDY. (2012). *PROPUESTA DE PLAN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO*. Tesis Pregrado, Universidad del Valle, Facultad de Ciencias de la Administración , PALMIRA.

MAQUILOB S.A.S. (2016). *www.maquilob.net*. Recuperado el 10 de Febrero de 2017, de <http://maquilob.net/>

MONTOYA, Adriana Maria y MORAN, Julieth Dayana. (2011). *Diseño del plan estratégico para la empresa Fabrimueble Ltda*. Tesis Pregrado, Universidad del Valle, Facultad de Ciencias de la Administración, Palmira.

OLIVARES, Marco Polo. (2009). *Planeación Estratégica en las empresas PYME*. Tesis Pregrado, Instituto Politécnico Nacional, Escuela Superior de Ingeniería Mecánica y Eléctrica, México.

PORTER, M. . (1998). *Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: CECSA.

Revista Dinero. (29 de Diciembre de 2016). Tasa de desempleo siguió su desaceleración y en noviembre cayó a 7,5% . *Dinero*.

STEINER, George A. (1995). *Planeación Estratégica*. 1995, México: CECSA.

THOMPSON, A. & STRICKLAND, A. J. (2004). *Administración Estratégica: Textos y Casos* (Vol. 13). México: McGraw-Hill.

VEGO Machines India. (2016). *www.vegobrickmachines.com*. Recuperado el 10 de Febrero de 2017, de <http://vegobrickmachines.com/>

ZULUAGA Valero y CAIPA, DIEGO ALEXANDER. (2009). *Plan de Direccionamiento Estratégico para la Empresa Benjamín Sánchez & CIA S.A*. Tesis Pregrado, Universidad de la Salle, Facultad de Ciencias Administrativas y Contables, Bogotá.