

**DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO FABRICA DE LADRILLOS SAN
FERNANDO ZARZAL S.A.S.**

**HEIMAR ANDRES PULIDO PEREZ
JOSE DAVID ALVAREZ UMAÑA**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
ADMINISTRACION DE EMPRESAS
ZARZAL VALLE
2017**

**DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO FABRICA DE LADRILLOS SAN
FERNANDO ZARZAL S.A.S.**

**HEIMAR ANDRES PULIDO PEREZ
JOSE DAVID ALVAREZ UMAÑA**

DIRECTOR

**FERNANDO MORENO BETANCURTH
Administrador de Empresas
Magíster en Administración de Empresas
Docente de la Universidad del Valle Sede Zarzal**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
ADMINISTRACION DE EMPRESAS
ZARZAL VALLE
2017**

Nota de aceptación _____

Firma del jurado

Firma del jurado

Zarzal – Valle del Cauca, Marzo de 2017.

AGRADECIMIENTOS

Antes que nada, quiero agradecerle de corazón a mi madre, María Mercedes Álvarez Umaña, quien ha sido mi motor emocional para lograr la culminación de mi etapa universitaria.

A mi amigo y compañero de trabajo de grado Heimar Andrés Pulido Pérez, por brindarme su apoyo, conocimiento y fuerza muy necesaria para el desarrollo exitoso de este trabajo.

A mi familia que siempre ha apoyado mi perspectiva de la vida y que han estado incondicionalmente, en especial a mi hermano Juan Camilo Díaz Álvarez que siempre ha estado a mi lado.

A las personas que me han apoyado sentimentalmente y que han aportado su grano de arena para mi crecimiento como persona.

A nuestro director de trabajo de grado Profesor Fernando Moreno Betancourt, por su cooperación y guía intelectual.

Por último, a nuestro director de carrera Roberto Lucien Larmat, profesores, administrativos y todas las personas que engrandecen el nombre de la Universidad del Valle sede Zarzal.

José David Álvarez Umaña

Antes que nada, a mi madre Alba Ruth Pérez Pérez, y a mi padre José Heimar Pulido que siempre creyeron en mí, gracias por su amor, conocimiento y apoyo incondicional.

A mi familia por creer siempre en mí y los proyectos que me trazo en la vida, sus deseos y aportes hacia mí como persona.

A mi amigo y colega José David Álvarez Umaña, quien siempre creyó en mí, me ayudó a crecer como profesional.

A Vanessa Naranjo que incondicionalmente estuvo en todo mi proceso académico, que con su amor, compañía y enseñanzas logró sacar lo mejor de mí en cada momento.

A nuestro director de trabajo de grado Profesor Fernando Moreno Betancourt, por su total apoyo y conocimiento, nuestro director de carrera Roberto Lucien Larmat y a todas las personas que hacen parte de la Universidad del Valle sede Zarzal que me enseñaron y apoyaron en este proceso formativo.

Heimar Andrés Pulido Pérez

CONTENIDO

Introducción	12
1. Capítulo 1: Aspectos metodológicos	14
1.1. Planteamiento del problema.....	14
1.2. Formulación del problema	16
1.3. Sistematización del problema.....	16
1.4. Objetivos	17
1.4.1. Objetivo general	17
1.4.2. Objetivos específicos	17
1.5. Justificación.....	18
1.6. Estado del arte	19
1.7. Diseño metodológico	24
1.7.1. Tipo de investigación.....	24
1.7.2. Método de investigación.....	25
1.7.3. Fuentes de información	25
1.7.4. Técnicas para la recolección de la información	26
2. Capítulo 2: Marcos de referencia	28
2.1. Marco contextual	28
2.2. Marco teórico.....	34
2.2.1. Direccionamiento estratégico	34
2.2.2. Principios del direccionamiento estratégico	36
2.2.3. El diamante de Porter	36
2.2.3.1. Cinco fuerzas de Porter	37
2.2.3.2. Benchmarking	37
2.2.3.3. Visión	37
2.2.3.4. Misión	38
2.2.3.5. Objetivos Estratégicos.....	38
2.2.3.6. Principios Corporativos.....	39
2.2.3.7. Proyección financiera	40
2.3. Marco conceptual	41

3. Capítulo 3: Análisis de la información	47
3.1. Caracterización de la empresa y del sector	47
3.1.1. Sector de la construcción	47
3.2. Análisis de la configuración del sector en el que compete la organización “Fábrica de Ladrillos San Fernando Zarzal S.A.S.”.	48
3.2.1. Análisis de entorno	49
3.2.2. Entorno demográfico	50
3.2.3. Geografía económica	52
3.2.4. Natalidad y mortalidad	54
3.2.5. Situación laboral	55
3.3. Entorno sociocultural	56
3.4. Entorno medioambiental.....	64
3.5. Entorno económico	68
3.5.1. Crecimiento económico	68
3.5.2. Producto Interno Bruto (PIB)	69
3.5.3. El empleo	72
3.6. Entorno Tecnológico	78
3.6.1. Industria 4.0 – Cuarta Revolución Industrial	78
3.6.2. Amplio acceso a la tecnología permite que Colombia esté más interconectada y mejor comunicada	80
3.7. Entorno Político y Jurídico.....	84
3.8. Entorno internacional.	91
3.8.1. Política exterior.	91
3.8.2. Análisis de la competencia a través de la matriz de BENCHMARKING COMPETITIVO.	100
3.9. Análisis de la situación interna de la empresa.	134
3.9.1. Definición de las acciones estrategias y competentes las cuales permitan a la fábrica de ladrillos San Fernando zarzal S.A.S. obtener ventajas competitivas	147
3.9.2. Definición de los planes estratégicos, misión, visión y objetivos	151
3.9.3. Estados financieros	176
3.9.4. Implementación de estrategias (plan de acción, Programas, Proyectos, Presupuestos)	176
3.9.4.1. Evaluación de estrategias	176

3.9.4.2. Matriz de Boston o matriz BCG	177
3.9.5. Evaluación financiera del modelo estratégico realizado a La Fábrica de Ladrillos San Fernando zarzal S.A.S.....	191
4. Capítulo 4: Conclusiones y recomendaciones	196
4.1. Conclusiones.....	196
4.2. Recomendaciones.....	198
5. Bibliografía.....	200
6. Anexos	205

LISTA DE FIGURAS

Figura n° 1: Fotografía inicial de la Fábrica Ladrillera San Fernando	31
Figura n° 2: Divisorios ofertados en la Ladrillera San Fernando	32
Figura n° 3: Tejas ofertadas en la Ladrillera San Fernando.	32
Figura Nª 4: Pisos ofertados en la Ladrillera San Fernando.....	33
Figura n° 5: Fachadas ofertadas en la Ladrillera San Fernando	33
Figura n° 6: Mapa del departamento del Valle del Cauca	50
Figura n° 7: Crecimiento poblacional	51
Figura n° 8: Tasa de desempleo	55
Figura n°9: Estratificación.	64
Figura n° 10: Crecimiento PIB anual	70
Figura n° 11 IPC Variación anual	73
Figura n° 12: Dólar TRM vigente para hoy	74
Figura n° 13: Histórico del dólar TRM en 2017.....	74
Figura n°14: Entorno demográfico.....	95
Figura n°15: Entorno Sociocultural.....	96
Figura n°16: Entorno Económico.....	97
Figura n°17: Entorno Medio ambiental y tecnológico.	98
Figura n°18: Entorno político y jurídico –Global.	99
Figura n°19: Radar de valor Fábrica de Ladrillos San Fernando Zarzal S.A.S. ..	101
Figura n°20: Radar de Valor Sopesado Fábrica de Ladrillos San Fernando Zarzal S.A.S.	102
Figura n°21: Radar de Valor Ladrillera Bellavista S.A.S	103
Figura n°22: Radar de Valor Sopesado Ladrillera Bellavista S.A.S	103
Figura n°23: Radar de valor Ladrillera Santa Lucía.....	104

Figura n°24: Radar de Valor Sopesado Ladrillera Santa Lucía	104
Figura n°25: Radar de Valor Ladrillera Los Almendros S.A	105
Figura n°26: Radar de Valor Sopesado Los Almendros S.A	105
Figura n°27: Radar de Valor Ladrillera Meléndez	106
Figura n°28: Radar de Valor Sopesado Ladrillera Meléndez	106
Figura n°29: Radar de Valor Radar de Ladrillera La Campana	107
Figura n°30: Radar de Valor Sopesado de Ladrillera La Campana.....	107
Figura n°31: Radar de Valor Radar de Ladrillera La Esmeralda	108
Figura n°32: Radar de Valor Sopesado de Ladrillera La Esmeralda	108
Figura n°33: Comparación de radares de valor.....	109
Figura n°34: Fuerzas de Porter	112
Figura n°35: Diamante de Porter.....	123
Figura n°36: Factores que permiten el desarrollo económico... ..	124
Figura n°37: Mapa de la cadena productiva de la fábrica de Ladrillos san Fernando S.A.S..	126
Figura n°38: Clúster productivo fábrica de ladrillos San Fernando S.A.S..	127
Figura n°39: Diamante competitivo... ..	133
Figura n°40: Análisis de la matriz DOFA... ..	149
Figura n°41: Ilustración valores corporativos... ..	154
Figura n°42: Organigrama.....	155
Figura n°43: Jerarquización de objetivos.	156
Figura n°44: Formulación de estrategias.....	157
Figura n°45: Matriz BGG	178
Figura n°46: Matriz de Boston o Matriz BCG.	179
Figura n°47: Matriz PEYEA	184
Figura n°48: Tiempo a desarrollar actividades.	190

LISTA DETABLAS

Tabla nº1: Matriz del Perfil Competitivo – M.P.C.....	100
Tabla nº 2: Calificaciones.....	112
Tabla nº 3: Rivalidad entre competidores	113
Tabla nº 4: Amenaza de nuevos competidores.	114
Tabla nº 5: Poder de negociación de los proveedores	115
Tabla nº 6: Amenaza de productos sustitutos	116
Tabla nº 7: Poder de negociación de los clientes	117
Tabla nº 8: Análisis consolidado del micro-entorno	117
Tabla nº 9: Perfil competitivo del sector.	119
Tabla nº10: Planeación... ..	136
Tabla nº11: Organización.....	136
Tabla nº12: Dirección... ..	137
Tabla nº13: Evaluación y control... ..	137
Tabla nº14: Análisis de la cultura organizacional... ..	138
Tabla nº15: Análisis de situación financiera... ..	140
Tabla nº16: Gestión y situación comercial... ..	141
Tabla nº17: Gestión comercial... ..	141
Tabla nº18: Gestión y situación de la producción.....	142
Tabla nº19: Gestión de la producción... ..	142
Tabla nº20: Gestión de los suministros... ..	143
Tabla nº21: Proveedores.....	143
Tabla nº22: Inventarios... ..	143
Tabla nº23: Gestión de la función de investigación y desarrollo... ..	144
Tabla nº24: Gestión de los sistemas de información.....	144

Tabla n°25: Gestión de los recursos humanos.....	145
Tabla n°26: Administración de personal.....	145
Tabla n°27: Descripción del cargo de gerente general.....	162
Tabla n°28: Descripción del cargo de Asistente administrativo.....	163
Tabla n°29: Descripción del cargo de Contador Público... ..	164
Tabla n°30: Descripción del cargo del Auxiliar Contable.....	165
Tabla n°31: Descripción del cargo del Profesional de Salud Ocupacional... ..	166
Tabla n°32: Descripción del cargo del Director de Investigación y Desarrollo... .	167
Tabla n°33: Descripción del cargo de Investigadores de I+D.... ..	168
Tabla n°34: Descripción del cargo de Director de ventas	169
Tabla n°35: Descripción del cargo de Vendedor... ..	170
Tabla n°36: Descripción del cargo de Supervisor general.....	171
Tabla n°37: Descripción del cargo de Auxiliar de mantenimiento... ..	172
Tabla n°38: Descripción del cargo de maquinista	173
Tabla n°39: Descripción del cargo de obrero... ..	174
Tabla n°40: Descripción del cargo de Seguridad... ..	175
Tabla n°42: Matriz PEYEA.....	183
Tabla n°43: Actividades a desarrollar.....	187
Tabla n°44: Actividades de ejecución.....	189
Tabla n°45: Proyección del entorno económico 2018- 2022.....	192
Tabla n°46: Inversiones.....	193
Tabla n°47: Balance general proyectado... ..	193
Tabla n°48: Estado de resultado proyectado... ..	194
Tabla n°49: Comportamiento de cartera... ..	194
Tabla n°50: Flujo de caja.....	195

INTRODUCCIÓN

El Direccionamiento Estratégico es una especialidad, que se basa en distintos procesos que se determinan como planeación estratégica, estrategia de mercado, estrategia corporativa y estrategia operativa y sirven para orientar a las empresas; buscando futuros alternos al identificar las distintas oportunidades que se presentan en alrededor del objetivo de estudio y los elementos que puedan afectarlo.

La adaptabilidad de este plan a la Ladrillera San Fernando Zarzal S.A.S. permite comprender las dimensiones propicias y las posibles dimensiones para fomentar el desarrollo de la empresa y del sector de la construcción, de esta manera permitiendo asegurar un aspecto de demanda creciente de la economía del país.

La ecuanimidad del análisis abarca básicamente la estructura metodológica de los planes prospectivos en el contexto actual y que permite avances de mejoras significativas en aquellas empresas y sectores a los cuales se han aplicado; en deducción se tiene la seguridad de su desempeño y funcionalidad en el objeto de estudio y su entorno.

En concordancia con lo anterior, el presente documento se desarrolla en cinco (5) capítulos correspondientes a los aspectos contextuales, teóricos, metodológicos, análisis de los objetivos del estudio, conclusiones y recomendaciones.

En un primer capítulo encontramos los *Aspectos metodológicos* en la que se presenta los elementos metodológicos para el desarrollo de la investigación, allí se exponen el planteamiento, la formulación y la sistematización del problema, los

objetivos, el tipo de estudio, el método de estudio, técnicas en la recolección de la información, el estado del Arte y la justificación.

En el segundo Capítulo está el *Marco referencial* corresponde a los aspectos teóricos y conceptuales que se tuvieron en cuenta en el proceso de la investigación y soportaron el análisis de los datos empíricos. también se desarrolla el marco contextual” que corresponde al contexto de abordaje de la investigación, donde se tiene en cuenta aspectos característicos de los municipios donde se ubica la empresa objeto de estudio.

En el tercer capítulo se encuentra el *Análisis de la información*, en el que se desarrolla todo lo relacionado al análisis de la empresa objeto de estudio.

Cuarto capítulo *conclusiones y recomendaciones* En este apartado se plantean las conclusiones de la presente investigación. Asimismo, se exponen algunas recomendaciones para futuras acciones e investigaciones relacionadas con el tema de estudio. Finalmente se presenta la bibliografía y anexos.

CAPITULO 1

RECONSTRUCCIÓN METODOLÓGICA DEL PROCESO DE INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del problema

En los últimos tiempos, en las compañías se ha venido percibiendo el gran derroche de esfuerzos de directivos tratando de llevar a las organizaciones, a obtener un posicionamiento competitivo favorable, muchas sin observar un claro panorama, esto se debe a la falta de conocimiento y profundización de los temas relacionados con la aplicación de teorías estratégicas, como también el miedo de los administradores de no saber cómo implementar y desarrollar las diferentes herramientas administrativas que abren los caminos de sostenibilidad en el tiempo.

El éxito de las organizaciones modernas se basa en definir hacia donde van y así conocer el grado de crecimiento y expansión como la generación de utilidades que les permitirán su permanencia en el mercado. De esta manera, la forma de organización de las compañías, se convierte en una ventaja competitiva que permite a las organizaciones competir y sobresalir en sus mercados y lo cual permite que estas evolucionen y adopten un carácter adaptativo.

Por tal razón las organizaciones han puesto un gran interés en el desarrollo de estrategias administrativas que los lleven a generar ventajas competitivas con un horizonte claro y conciso alineado con sus valores corporativos, su misión y visión y sabiendo afrontar el entorno cambiante de una manera dinámica que afecta de forma proporcional a todas las organizaciones.

Colombia no está exenta a los efectos de la globalización y la economía mundial, notablemente posee vacíos en las áreas de conocimiento y sobre todo en la falta de planeación estratégica, que conlleva a las organizaciones a presentar dificultades a la hora de guiar las investigaciones a la práctica de manera exitosa. Por esta razón es oportuno y deber de los administradores llevar las investigaciones a la práctica, con el fin de cubrir necesidades de un entorno cambiante, al que las pequeñas, medianas y hasta grandes empresas deben enfrentarse, y el tener un conocimiento claro de lo que es un direccionamiento estratégico y hacia donde está encaminado es una de las preocupaciones que tiene como consecuencia una visión clara hacia el futuro.

En el ámbito local, Zarzal es una cuna de oportunidades para diferentes tipos de organizaciones, pero de las establecidas hasta el momento muy pocas visionan a través de un marco conceptual el futuro sostenible de las mismas, la Fábrica de Ladrillos San Fernando Zarzal S.A.S. es una empresa de tradición que ha contribuido en la sociedad a lo largo de su historia, por éste y muchos otros motivos, consideramos a la organización para el aporte de nuestros conocimientos y que de igual manera prevalezca en el tiempo como una empresa de éxito, por ello la importancia es realizar un direccionamiento estratégico para la misma, que le permita la permanencia en el mercado y apunte a mejorar su competitividad y lograr un excelente posicionamiento en el mercado.

1.2. Formulación del problema

¿Cómo realizar un direccionamiento estratégico para “Fábrica de Ladrillos San Fernando Zarzal S.A.S.” que le permita su permanencia en el mercado y apunte a mejorar su competitividad y lograr un excelente posicionamiento en el mercado?

1.3. Sistematización del problema

- ¿Cuál es el diagnóstico actual de la “Fábrica de Ladrillos San Fernando Zarzal S.A.S.”?
- ¿Qué estrategias son viables de implementar para el avance y posicionamiento de la empresa?
- ¿Actualmente qué planes de contingencia presenta la empresa en sus diferentes áreas funcionales?
- ¿Qué opciones estratégicas posibilitan mejores oportunidades en escenarios reales para la empresa?
- ¿Qué factores del orden interno o externo inciden en el desarrollo y crecimiento de la empresa ladrillera San Fernando?

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo general

Establecer los mecanismos estratégicos que guíen a la Fábrica de Ladrillos San Fernando Zarzal S.A.S. a una sostenibilidad y máxima rentabilidad en el tiempo.

1.4.2. Objetivos Específicos

- Identificar las oportunidades y amenazas mediante la caracterización de la empresa y el sector que tiene la Ladrillera San Fernando Zarzal S.A.S. en su ámbito empresarial.
- Identificar las fortalezas y debilidades en base al panorama actual de la Ladrillera San Fernando Zarzal S.A.S.
- Diseñar un direccionamiento estratégico que le muestre el camino a tomar a la Fábrica de Ladrillos San Fernando Zarzal S.A.S. en su desarrollo como organización.
- Diseñar estrategias que le muestren un camino claro a la ladrillera San Fernando Zarzal S.A.S. para que desarrolle la capacidad de competencia y solidez orientada al logro de ventajas competitivas por medio de la interacción de todas las áreas funcionales de la empresa.
- Plantear diferentes recomendaciones para hacer seguimiento al direccionamiento estratégico propuesto.

1.5. Justificación de la investigación

Laínez y Bellostas (1991) plantean, que algunos modelos de dirección y gestión, usados por los administradores, pueden resultar ineficaces para resolver los problemas que afrontan las organizaciones y para aprovechar las oportunidades y amenazas brindadas por el entorno (Castro y Erazo, 2009). Como respuesta a estas deficiencias, se planteó un sistema de dirección que se conoce como Dirección Estratégica, cuyo objetivo principal es formular la estrategia y los planes de actuación empresarial, intentando anticiparse a previsibles acontecimientos futuros. Es necesario mencionar que el proceso que implica la dirección estratégica requirió de la utilización de herramientas que desencadenan estrategias eficientes y efectivas.

Uno de los problemas que se desenvuelve de lo anteriormente dicho, son los entornos cambiantes, una de las causas de porque las organizaciones no sobreviven con el tiempo, y tienden a desaparecer; pues la globalización hace que los cambios sean rápidos y las empresas no logren anticiparse a estos, como consecuencia de ello, las empresas han venido adoptando estrategias que les permita prever lo que pasara en el futuro, logrando de esta manera poder plantear estrategias con base a un direccionamiento estratégico que les permita adaptarse y anticiparse a los cambios y lograr sobrevivir en el tiempo e incluso alcanzar el éxito y de igual manera brindar beneficios para la organización y para la sociedad.

El plantear una misión, una visión, un plan de acción, entre muchos más aspectos, que involucra el direccionamiento estratégico, es el punto focal hacia donde debería apuntar la empresa y las organizaciones hoy en día, ya que puede ser la causa, de porque muchas empresas fracasan, y no es el hecho de no plantear y construir estos parámetros dentro de las compañías, sino también la mala formulación de estas. Es por ello que, con esta investigación, se pretendió que la Ladrillera San Fernando Zarzal S.A.S, tenga una visión clara hacia donde plantear sus estrategias, con el fin de sostenerse en el mercado y lograr un mejor posicionamiento y contribución a la región.

El propósito de haber realizado la investigación en la Ladrillera San Fernando Zarzal S.A.S, surgió de obtener información detallada sobre las potencialidades que ofrece este sector para el comercio en el Norte del Valle, aprovechando las oportunidades de crecimiento que ofrece el sector y de cómo los empresarios deberían de aprovechar esas potencialidades para aumentar la competitividad local haciendo más eficiente los sistemas de producción a través del desarrollo y los avances de la organización administrativa.

1.6. Estado del arte

Ansoff, Declerck y Hayes (1988), plantean una transformación de la postura estratégica; y la desarrollan como un paso de la planeación estratégica a la administración estratégica. La planificación estratégica y el direccionamiento estratégico son enfoques que presentan diferencias; Betancourt (2005) plantea que la dirección estratégica es un concepto más general que abarca al primero. Ansoff (1997) establece que un resultado final de la dirección estratégica es el

potencial para el logro futuro de los objetivos de la organización. Aunque no se puede negar la importancia de las áreas de dirección operativa, es vital reconocer, como lo plantean Johnson y Scholes (2001), que el alcance de la dirección estratégica es mayor que el de cualquiera de las áreas de dirección operativa. Laínez y Bellostas (1991, pp. 503-504) plantean que el objetivo principal de la dirección estratégica es formular la estrategia y los planes de actuación empresarial, intentando anticiparse a previsibles acontecimientos futuros.

Como referencia al concepto de direccionamiento estratégico se aborda desde los siguientes enfoques:

Benjamín Betancourt G, en su libro Entorno Organizacional, Análisis y diagnóstico, concibe el entorno como lo que está alrededor de un ente específico previamente definido. El cual se constituye en su núcleo. Este núcleo puede ser un individuo, una familia, una empresa, un grupo social o una nación, para el caso que nos ocupa, en el que el núcleo sea una empresa, el impacto por factores del entorno puede ser positivo o negativo en uno o en varios de sus componentes internos e influir en el desarrollo de las actividades propias de la organización. Así las cosas, confluyen en el entorno de diversa índole agrupados de acuerdo a su naturaleza, tales como el económico, político, tecnológico, cultural y social, entre otros posibles, constituidos cada uno de ellos por elementos diversos que configura un tramado coherente lógico, una red circundante de relaciones complejas cuya estructura y dinámica mantiene un alto grado de independencia frente al núcleo objeto de análisis como sujeto de impacto.

Por otro lado, Benjamín Betancourt G. define al Benchmarking tanto como un método como un proceso de gestión estratégica que sirve para mejorar las prácticas y operaciones empresariales y cuyo método consiste en analizar otras empresas u organizaciones y aprender de ellas por medio de una comparación o referenciación. Para algunos, es una técnica de mejora operativa (Cox y Thompson, 1998), para otros su aplicación puede extenderse a todos los ámbitos de la empresa (Camp, 1989); unos la definen como herramienta de gestión estratégica y competitiva (Watson, 1993), mientras que otros, hablan de una filosofía de gestión relacionada con la mejora continua y la auto superación (Spendollini, 1992).

También Betancourt (2010), en su libro *Análisis Sectorial y Competitividad* basándose en Michael Porter, define que un análisis industrial es un tipo de análisis estructural que se extiende a otros agentes. Es decir, lo que en muchos ambientes estratégicos y del marketing se identifican por conveniencia por segmento estratégico, de igual manera el sector industrial y no la empresa, constituye la unidad preferente de análisis, además, todo sector de actividad se inserta en una cadena económica y la estrategia pretende desarrollar ventajas competitivas sostenibles.

Consecutivamente, Porter (2009), en su trabajo titulado, *Competitive strategy*, plantea su modelo estratégico de las cinco fuerzas, el cual establece un marco para analizar el nivel de competencia dentro de una industria, y poder desarrollar una estrategia de negocio. Este análisis deriva en la respectiva articulación de las 5 fuerzas que determinan la intensidad de competencia y rivalidad en una

industria, y por lo tanto, en cuan atractiva es esta industria en relación a oportunidades de inversión y rentabilidad.

De igual manera plantea su modelo de diamante, Porter sostiene que las empresas más competitivas provienen de las bases nacionales que en sí mismas son fuertes y competitivas, esto agudiza el instinto de triunfo y brinda un valioso apoyo grupal de industria relacionadas e igualmente exitosas que actúan como compradores y proveedores. Esta teoría cuya clave es un diamante de factores que convierten a unos países más competitivos que otros.

Subsiguientemente, la autora Pérez (s.f), en su libro Análisis Situacional Interno, define el ambiente interno como el contexto en el que se da el trabajo, en el cual se trata de analizar cuáles son sus recursos y capacidades, identificar las fortalezas y limitaciones de la organización para afrontar estratégicamente el medio ambiente. Se entiende por fortalezas aquellas capacidades de la empresa que garanticen el cumplimiento de los objetivos propuestos; en contraposición, la limitación debe considerarse como una carencia, falla o limitación de carácter interno que puede restringir o imposibilitar el desarrollo de la empresa frente a las condiciones del medio ambiente.

También Según Fred, R. (2003), es factible diferenciar estas estrategias unas de otras, para Fred, R. (2003), las estrategias FO usan las fuerzas internas de la organización para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas. Todos los líderes buscan organizaciones en una posición tal que puedan usar las fuerzas internas para aprovechar las tendencias y los hechos externos. Por regla general,

las organizaciones siguen a las estrategias de DO, FA o DA para colocarse en una situación donde puedan aplicar estrategias FO. Cuando una organización tiene debilidades importantes, luchará por superarlas y convertirlas en fortalezas. Cuando una organización enfrenta amenazas importantes, tratará de evitarlas para concentrarse en las oportunidades.

Las estrategias DO pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas. En ocasiones existen oportunidades externas clave, pero una organización tiene debilidades internas que le impiden explotar dichas oportunidades. Considera que las estrategias FA aprovechan las fortalezas de la organización para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas. Esto no quiere decir que una organización fuerte siempre deba enfrentar las amenazas del entorno externo.

Para Fred, R. (2003), las estrategias DA son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno. Una organización que enfrenta muchas amenazas externas y debilidades internas de hecho podría estar en una situación muy precaria. En realidad, quizás tendría que luchar por: sobrevivir, fusionarse, atrincherarse, declararse en quiebra u optar por la liquidación. Este autor, establece que la elaboración de una matriz DOFA se lleva acabo con los ocho pasos siguientes: elaborar una lista de las oportunidades externas; elaborar una lista de las amenazas externas; elaborar una lista de las fortalezas internas; elaborar una lista de las debilidades internas; adecuar las fortalezas internas a las oportunidades externas y registrar las estrategias FO resultantes; adecuar las debilidades internas a las oportunidades externas y

registrar las estrategias DO resultantes, adecuar las fortalezas internas a las amenazas externas y registrar las estrategias FA resultantes; adecuar las debilidades internas a las amenazas externas y registrar las estrategias DA resultantes.

El propósito es generar estrategias alternativas viables, y no en seleccionar ni determinar las mejores estrategias. No todas las estrategias desarrolladas en una matriz DOFA, por consiguiente, serán seleccionadas para su aplicación.

Posteriormente, Bruce D. Henderson en el año de 1973, para ayudar a las empresas a analizar sus unidades de negocio, y/o sus líneas de productos propone la matriz BCG, (Boston Consulting Group) que ayuda a la empresa a asignar recursos correctamente según el estado de cada unidad de negocio. También se ha utilizado como una herramienta de marketing, gestión de productos, gestión estratégica y análisis de la cartera.

Por último, Allan Rowe, R. Mason y K. Dickel, los diseñadores de la posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA) definen que ésta matriz tiene como objetivo determinar cuáles son las estrategias más adecuadas para una organización una vez definidas sus posiciones estratégicas.

1.7. Diseño metodológico

1.7.1. Tipo de investigación

Con el propósito de desarrollar el objeto de análisis, se planteó un estudio exploratorio, ya que este representa la primera fase del conocimiento científico, el cual fue utilizado para obtener la información necesaria acerca del problema de

investigación. Este tipo de estudio facilitó que la investigación fuera más precisa y veraz, por lo tanto, fue de vital importancia para el desarrollo de un direccionamiento bien planteado.

De igual manera se utilizó como método de investigación el deductivo, ya que este considera que la conclusión se halla implícita dentro de las premisas. Esto quiere decir que las conclusiones son una consecuencia necesaria de las hipótesis que van en desarrollo del trabajo; cuando las premisas resultan verdaderas y el razonamiento deductivo tiene validez, no hay forma de que la conclusión no sea verdadera.

1.7.2. Método de investigación

Con el fin de que se logaran los objetivos establecidos, la investigación, como primera medida fue enmarcada a la realización de un diagnóstico interno y externo a la *Fábrica de Ladrillos San Fernando Zarzal S.A.S* y el cual nos llevó a las hipótesis que dedujeron la verdadera situación de la organización; en consecuencia, de la presente situación, se realizó a cabo un plan estratégico que será de utilidad para que la organización enfrente su situación y sea más competitiva en el sector.

1.7.3. Fuentes de información

Fuentes primarias

Las fuentes primarias que se utilizaron en el proceso de investigación, contienen información nueva y original, resultado de un trabajo intelectual, basado en la

información directamente suministrada por la Fábrica de Ladrillos San Fernando Zarzal S.A.S, a través de entrevistas, archivos y demás evidencias físicas.

Fuentes secundarias

Las fuentes secundarias para la obtención de la información, se fundamentó en los distintos soportes como: bibliografías, páginas web, revistas, trabajo de grado, basados en temas relacionados con la administración de empresas y direccionamientos estratégicos, que nos proporcionaron la información necesaria para llegar a las conclusiones veraces del objeto de estudio.

1.7.4. Técnicas para la recolección de la información.

Entrevista

en base a los que están directamente relacionados con la organización, las entrevistas fueron de carácter no estructuradas, con preguntas abiertas, lo cual nos permitió la información necesaria para el logro de los objetivos planteados en el trabajo u objeto de estudio. Estas se realizaron también con el fin de percibir las problemáticas internas y externas a la organización narrada desde el punto de vista de los directamente implicados.

Cabe resaltar que las entrevistas fueron hechas al señor Oscar Reyes, encargado de la salud ocupacional en la fábrica y el responsable de darnos la información pertinente de la empresa para la realización del proyecto, igualmente se le hizo algunas entrevistas al Administrador y al personal de la fábrica.

Observación directa

Esta técnica se llevó a cabo bajo una serie de visitas a la organización que nos permitieron ver el panorama y el funcionamiento interno de la fábrica, con el fin de identificar factores que directa o indirectamente inciden en el desempeño de la empresa.

Análisis documental

Por medio de esta técnica, se recolectaron datos cualitativos y cuantitativos, asados en las distintas fuentes secundarias ya sean materiales impresos o digitales, con el fin de suministrar información necesaria para el objeto de estudio.

CAPITULO 2

MARCOS DE REFERENCIA

2.1. Marco contextual

El municipio de Zarzal está ubicado al norte del departamento del Valle del Cauca y al suroccidente de Colombia, aproximadamente a 132 kilómetros de Santiago de Cali la capital del departamento, cuenta con una población de 43.035 habitantes y densidad poblacional de 127,4 habitantes por cada kilómetro cuadrado, según un censo realizado por el DANE en el 2010. La economía está basada en el cultivo de caña de azúcar, siendo el ingenio Riopaila Castilla S.A. y Colombina decisivas para la ocupación y empleo en el municipio, su altitud es de 918 metros sobre el nivel del mar, cuenta con una temperatura media de 25 °C. Tuvo sus primeras apariciones como caserío con aproximadamente con 80 habitantes en los años de 1783 al que se le hacía referencia como pueblo viejo, para 1800 ya se contaba con un número de habitantes importante, para 1823 se instaló el culto religioso de la iglesia Nuestra Señora de Las Mercedes, posteriormente se le atribuyó el nombre de Zarzal debido al gran número de plantas de Zarza que se encontraban en su área, en 1950 cambió su nombre, pasó a llamarse Librada, el cual llevó hasta su fundación en 1909 en donde el presidente de Colombia en esa época era

el General Rafael Reyes por decreto Nacional N°. 155 lo convirtió de nuevo en municipio, categoría que conserva hasta la fecha.

El municipio de Zarzal cuenta con un área de 355,14 kilómetros cuadrados, conformado en su mayoría por terrenos planos y algunas colinas, hace parte del valle geográfico del Río Cauca, al Norte y al Oriente se observan algunos accidentes orográficos de poca elevación que hacen parte del piedemonte (93 Km2, clima medio) de la vertiente occidental de la Cordillera Central, Entre estas elevaciones se desatacan el cerro de Pan de Azúcar, los altos de La Aurora y Montenegro, la sierra del Salado y la sierra de Zarzal, el cerro de Care Perro y la loma de la cruz. Desde el punto de vista hidrográfico, el río Cauca marca el límite occidental del Municipio. A él confluyen las aguas del Río La Paila, de las quebradas Las Cañas y La Honda, de los zanjones Murillo, Las Lajas y Limones y el río La Vieja. La Cabecera Municipal se encuentra situada en los 4°23'34" de latitud norte y 76°04'28" de longitud oeste.

Zarzal tiene limitaciones al norte con el municipio de La Victoria, al sur con el municipio de Bugalagrande, al occidente con el municipio de Roldanillo y Bolívar y al oriente con el municipio de Sevilla.

Zarzal cuenta también con empresas dedicadas a la fabricación de productos a base de arcilla especiales para el sector de la construcción de viviendas y diferentes tipos de edificaciones, la mayoría de estas son pequeñas, artesanales y de muy baja producción dejando a la Fábrica de Ladrillos San Fernando Zarzal S.A.S. como la más grande e influyente en el ámbito local, contando con 82

colaboradores directos y más de 60 indirectos, los cuales en su gran mayoría residen en el municipio, dejando como resultado a más de 140 familias dependientes económicamente de ésta organización y sus permanencia en el tiempo, no sin dejar de resaltar el impulso a la facilidad de materiales para la construcción y mejoramiento de hogares y el dinamismo que esto conlleva a la economía de la región.

Se hace un análisis a la organización, utilizando diferentes herramientas metodológicas de autores de libros como Michael Eugene Porter, Benjamín Betancourt Guerrero, Martha Pérez, entre otros para aportar en el desarrollo de la organización, el crecimiento del sector y la economía regional así mismo como para sus colaboradores, socios y demás organismos y personal en el que la empresa influye.

Ladrillera San Fernando

Fundada en 1995, es una empresa industrial colombiana, especializada en producir materiales a base de arcilla para el sector de la construcción. Se incursiona en el mercado con el desarrollo de su primera planta en 1995 en zarzalvalle del cauca, donde se producían artículos hechos a mano como tejas, bloques, adoquines. Al cabo de algunos años, la empresa se fue tecnificando y obteniendo un importante crecimiento en la zona hasta llegar a abrir dos plantas en las afueras de Bogotá, donde los yacimientos de arcilla mostraban excelentes cualidades para su aprovechamiento industrial. Además de esto Ladrillera san

Fernando y tejar Royce se han ganado el reconocimiento por ser empresas sólidas, responsables y muy comprometidas con la sociedad y el medio ambiente.

Figura 1. Fotografía inicial de la Fábrica Ladrillera San Fernando



Fuente: Tomado de la página oficial de la Ladrillera San Fernando, Zarzal- Valle del Cauca, 2017.

Durante años de experiencia, conocimiento, pruebas científicas y técnicas, hemos consolidado el mejor producto para el mejor consumidor.

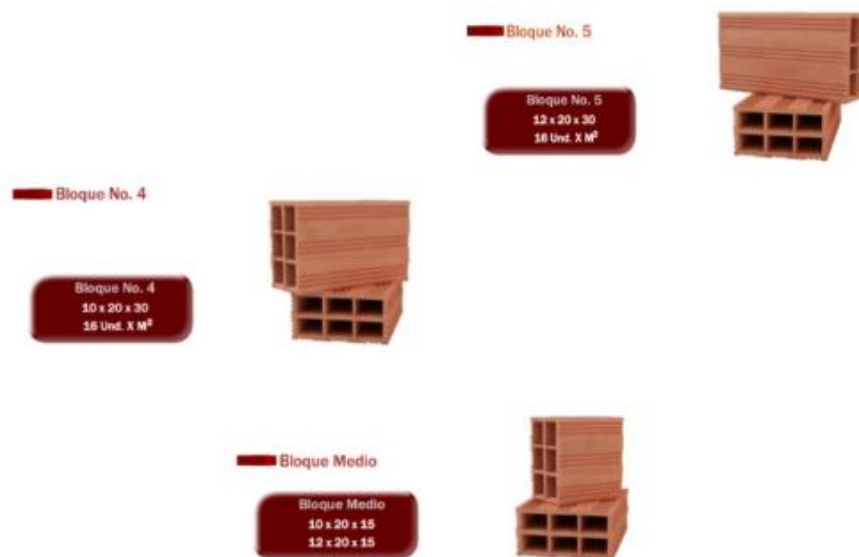
Ladrillera San Fernando, (Giraldo Motoa e Hijos Ltda.), es una empresa familiar colombiana, dedicada a la fabricación y comercialización de materiales a base de arcilla. La compañía tuvo sus inicios en el año 1995 en Zarza-Valle; incursiona en el mercado de Cundinamarca en el año de 2003 en Cogua. En el año 2008 se vende la mitad de la primera planta, ubicada en Zarzal- Valle y se invierte en la

ampliación de la planta de Bogotá, lo que les permite acceder a minas de tierra más abundantes” (Página oficial de la Ladrillera San Fernando, 2014).

Portafolio de productos y soluciones.

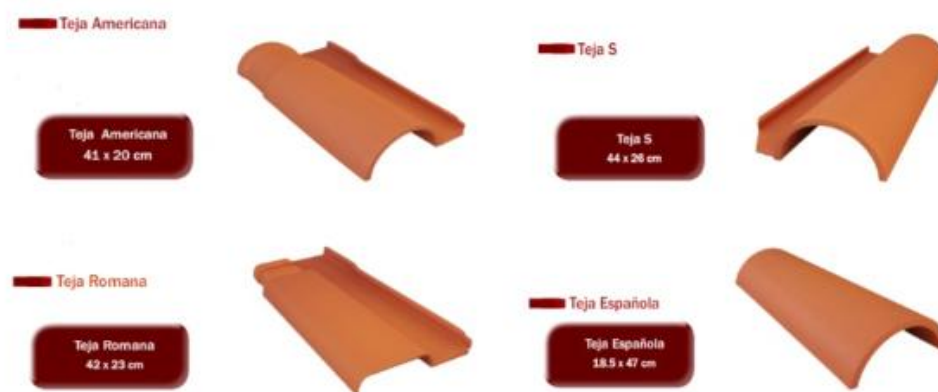
La fábrica de ladrillos Fan Fernando Zarzal S.A. maneja en su portafolio de productos cuatro referencias que son las siguientes:

Figura 2. Divisorios ofertados en la Ladrillera San Fernando



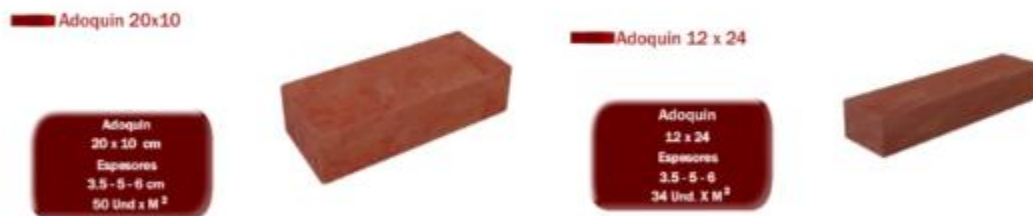
Fuente: Tomado de la página oficial de la Fábrica Ladrillera San Fernando

Figura 3. Tejas ofertadas en la Ladrillera San Fernando



Fuente: Tomado de la página oficial de la Fábrica Ladrillera San Fernando

Figura 4. Pisos ofertados en la Ladrillera San Fernando



Fuente: Tomado de la página oficial de la Fábrica Ladrillera San Fernando

Figura 5. Fachadas ofertadas en la Ladrillera San Fernando



Fuente: Tomado de la página oficial de la Fábrica Ladrillera San Fernando

Estas referencias de productos son actuales, pero es necesario especificar que el producto que más comercializa y produce la fábrica son los divisorios, esto se debe a la alta demanda de este producto en el mercado.

2.2. Marco teórico

Elaborar una propuesta de direccionamiento estratégico, requirió de un contenido teórico, conceptual, empresarial y legal, que apunta a la solución de problemas en la compañía, ya que es de vital importancia identificar factores que le permitan a la organización un mejor desarrollo de sus estrategias, que van encaminadas a la obtención de ventajas competitivas, eh incluso hacia un mejor desarrollo organizacional. Para ello se vieron conceptos relacionados y que son directamente aplicados en el plan estratégico que se realizó a la Ladrillera San Fernando zarzal S.A.S.

2.2.1. Direccionamiento estratégico

El diagnostico estratégico servirá de marco de referencia para el análisis la situación actual de la compañía tanto internamente como frente a su entorno. Es responder a las preguntas donde estábamos, donde estamos hoy. Para ello, es indispensable obtener y procesar la información sobre el entorno con el fin de identificar allí oportunidades y amenazas, así como sobre las condiciones, fortalezas y debilidades internas de la organización. El análisis de oportunidades y amenazas ha de conducir al análisis DOFA, el cual permitirá a la organización definir estrategias para aprovechar sus fortalezas, revisar y prevenir el efecto de las debilidades, anticiparse y prepararse para aprovechar las oportunidades y prevenir oportunamente el efecto de las amenazas (Certo, 2001, p. 164). Este análisis es el gran aporte del DOFA. En la realización del DOFA son muchas las variables que pueden intervenir. Por ello, en su identificación y estudio es indispensable priorizar cada uno de los indicadores o variables definiéndolos en términos de su importancia y el impacto en el éxito o fracaso de una organización. El análisis estratégico debe hacerse alrededor de factores claves (Key Factors) con el fin de poder localizar el análisis y no entorpecerlo con demasiado número de variables. Las metodologías para poder realizar el diagnostico estratégico son muy amplias y variables.

A pesar de su relativa popularidad e importancia como se le otorga el mismo Goodstein et al., (1998, p. 31) al señalar que: “el análisis DOFA constituye la principal forma de validar el modelo de la estrategia del negocio”, son muy pocas

las definiciones que se encuentran. Pero, sin embargo, hemos podido hallar una que nos permite identificar dicho análisis (Rodríguez, 2001, p. 156). “Es un dispositivo para determinar los factores que puede favorecer (fortalezas y oportunidades) y obstaculizar -debilidades y amenazas- el de objetivos organizacionales” (Delgado, S.f, p. 155).

Un direccionamiento estratégico, también es el conjunto de acciones que orientan a la organización hacia el futuro y hacia el entorno a fin de alcanzar su continuidad en el tiempo. Su formulación se realiza en un análisis de la realidad institucional y de la realidad en donde la organización desea incidir. Contempla definición y despliegue de la misión, visión, objetivos, valores y propósitos y la forma como estos se ven reflejados en los planes a largo y mediano plazo y en la implementación día a día (Beltrán, 2006. p. 25-36).

2.2.2. Principios del direccionamiento estratégico

El direccionamiento estratégico lo integran los principios corporativos, la visión y la misión de la organización. Desarrollar estrategias para el cumplimiento de un objetivo determinado, mediante una creación estructurada mentalmente, se llama “Pensamiento Estratégico”. La base fundamental para la realización de este proyecto, es la obra de Serna (1997) “Gerencia Estratégica: Teoría-Metodología-Alineamiento, Implementación y Mapas Estratégicos”:

- Desarrollo del direccionamiento estratégico; que permitan redefinir la misión real de compañía, la visión y los objetivos generales.
- Establecer las opciones estratégicas y las posibles acciones que permitan su ejecución.
- Formular la estrategia acorde a las necesidades de la empresa.
- Integrar y ejecutar las estrategias dentro de los planes de acción que se han planteado.
- Desarrollar y realizar un control de gestión verdadero.

2.2.3. El diamante de Porter

El diamante de Michael Porter es un sistema mutuamente auto- reforzante, ya que el efecto de un determinante depende del estado de los otros. El diamante es un sistema en el que el papel de sus componentes puede contemplarse por separado, porque como se mencionó anteriormente se encuentran todos interrelacionados entre sí, y el desarrollo o actuación de uno siempre va a beneficiar o a afectar a los otros.

El marco en el que se gestan las ventajas competitivas consta de cuatro atributos: Condiciones de los factores: Condiciones de la demanda: Empresas relacionadas horizontal y verticalmente y la Estructura y rivalidad de las industrias.

Todos estos atributos conforman un sistema, al cual Porter denominó "Diamante".

Dos variables auxiliares complementan el marco del análisis: el gobierno y los hechos fortuitos o causales.

2.2.3.1. Cinco fuerzas de Porter

El análisis de las cinco fuerzas de Porter es un modelo estratégico elaborado por el ingeniero y profesor Michael Porter de la Escuela de Negocios Harvard, en el año 1979. Este modelo establece un marco para analizar el nivel de competencia dentro de una industria, y poder desarrollar una estrategia de negocio.

2.2.3.2. Benchmarking

Es una técnica o herramienta de gestión que consiste en tomar como referencia los mejores aspectos o prácticas de otras empresas, ya sean competidoras directas o pertenecientes a otro sector (y, en algunos casos, de otras áreas de la propia empresa), y adaptarlos a la propia empresa agregándoles mejoras.

2.2.3.3. Visión

“Es el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad”. Esta visión debe reflejarse en la misión, los objetivos y las estrategias de la organización y se hace tangible cuando se materializa en proyectos y metas específicas, cuyos resultados deben ser medibles mediante un sistema de índices de gestión bien definidos. Por ello, el ejercicio de definir la visión es una tarea gerencial de mucha importancia, de allí que sea parte fundamental del proceso estratégico de una empresa. (Armstrong y Kepler, 2004).

2.2.3.4. Misión

“Es un importante elemento de la planificación estratégica” porque es a partir de ésta que se formulan objetivos detallados que son los que guiarán a la empresa u organización. Por otra parte, también se considera que la misión de una

organización “es su propósito general”. Responde a la pregunta ¿qué se supone que hace la organización?”; podría considerarse también que la misión “enuncia a que clientes sirve, que necesidades satisface y qué tipos de productos ofrece. Por su parte, una declaración de misión indica, en términos generales, los límites de las actividades de la organización”. Es importante considerar que, en la actualidad, las empresas que se atienen al concepto de marketing, expresan su misión con base en el cliente, de modo que refleje las necesidades que intentan satisfacer y los beneficios que proveen.” (Hill, 2004).

2.2.3.5. Objetivos Estratégicos

Primero hay que recordar que un objetivo es un propósito o aspiración No cuantificable que se desea alcanzar en un determinado tiempo; es descriptible y, por lo tanto, evaluable. En educación los objetivos son respuestas a los problemas, necesidades o carencias educativas. Para que los objetivos constituyan respuestas positivas o soluciones a los grandes problemas, necesidades o carencias educativas, se deben definir teniendo como marco orientador la visión institucional, la misión organizacional y el diagnóstico estratégico. Para que los objetivos constituyan respuestas positivas o soluciones a grandes problemas deben definirse en base a la Visión, la Misión y el diagnóstico. (Serna, 1997, p. 164).

Los objetivos estratégicos deben caracterizarse principalmente por su coherencia, veracidad, factibilidad, veracidad, precisión. Los objetivos estratégicos; deben ser evaluables, complementarios, y sobre todo evaluables.

2.2.3.6. Principios Corporativos

Un proceso de planificación estratégica se inicia para identificar y definir los principios de la organización. Los principios corporativos son el conjunto de valores, creencias, normas, que regulan la vida de una organización. Ellos definen aspectos que son importantes para la organización y que deben ser compartidos por todos. Por tanto, constituyen la norma de vida corporativa y el soporte de la cultura organizacional (Certo,2001, p.172).

Los principios de una corporación no son parte de la visión, como tampoco de la visión, en cambio, son el soporte de la visión y de la misión. En otras palabras, cuando definimos la misión y la visión de la empresa, estas deben enmarcarse dentro de los principios de la compañía y no pueden ser contrarias. Como normas que regulan un comportamiento, los principios corporativos son el marco de referencia dentro del cual debe definirse el direccionamiento estratégico de la empresa. Toda organización implícita o explícitamente tiene un conjunto de principios corporativos. No existen organizaciones neutras, sin principios y valores. Por ello en un proceso de planeación estratégica estos deben ser analizados, ajustados o redefinidos y luego divulgados como parte del proceso. Principios y valores claros y precisos conocidos por todos, son parte muy importante de la cultura estratégica de una compañía.

2.2.3.7. Proyección financiera

Su origen etimológico hace referencia al concepto de lanzar hacia delante y pagar deudas, las cuales vienen del latín y el antiguo francés respectivamente, ésta noción de proyección financiera se emplea principalmente como aquella

planificación, previsión de todo aquello que está vinculado a los negocios, sus movimientos y análisis, el cual se desarrolla para anticipar cuáles serán las eventuales ganancias o pérdidas de un proyecto comercial a futuro.

2.3. Marco conceptual

Su función fue brindar una guía sólida para el seguimiento de la investigación; su objetivo fue definir los diferentes términos (lenguaje técnico); los cuales fueron utilizados con mayor frecuencia y sobre los cuales se sostiene las fases del conocimiento científico: “observación, descripción, explicación y una posible predicción” (Serna, 1997, p. 164).

-Administración

Es un conjunto de procesos de planificación, organización, ejecución, coordinación y control que se ejercen en un organismo social para que alcance sus objetivos.

-Administración estratégica

Proceso de administración que entraña que la organización prepare planes estratégicos y, después, actúe conforme a ellos.

-Afiliado

Es una empresa o entidad lega que es propietaria o es propiedad o es copropietaria del cliente.

-Amenazas

Estos aluden a los eventos o hechos en el entorno que limitan y dificultan el desarrollo operativo de una organización.

-Competitividad

Es la capacidad de producir o servir con calidad y excelencia necesarias para estar al nivel o superar lo que hacen los demás en el mismo campo, ofreciendo lo mejor, teniendo en cuenta los diversos factores.

-Comunicación

Es el acto que realizan dos o más personas donde existe un emisor y un receptor, aquí necesariamente tienen que haber una respuesta, sino es un simple receptor.

-Cultura organizacional

Es un conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten y aceptan los miembros de una organización.

-Debilidades

Son actividades o atributos internos de una organización que inhiben o dificultan el éxito de la empresa.

-Direccionamiento estratégico

Lo integra los principios corporativos, la misión y la visión de la organización.

-Estratega

En general se define como estrategas aquellas personas o funcionarios ubicados en la alta gerencia de la empresa (miembros de la Junta Directiva, el Presidente, o Gerente y los Vicepresidentes) a quienes corresponde la definición de los objetivos y políticas de la organización.

-Estrategia

Diseña planes de acción efectivos para alcanzar las metas.

-Fortalezas: actividades y atributos internos de una organización que contribuyen y apoyan el logro de los objetivos de una institución.

-Gestión

Es el proceso mediante el cual se obtiene, despliega o utiliza una variedad de recursos básicos para apoyar los objetivos de la organización.

-Manual

Documento que contiene información válida y clasificada sobre la determinada materia de organización. Es un compendio o recolección de textos seleccionados y fácilmente localizables.

-Manual de funciones

Documento similar al Manual de Organización. Contiene información válida y clasificada sobre las funciones y productos departamentales de una organización. Su contenido es y descripción departamental, de funciones y de productos.

-Misión

Es la formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos.

-Meta

Sumatoria de objetivos orientados dentro de un esquema de planeación. Permite precisar el alcance del objetivo. Son la expresión tangible de un objetivo en términos cuantitativos y cualitativos. Establecen lo que se va a lograr, cuando serán alcanzados los resultados, mas no establece como serán logrados. Para un

objetivo específico corresponderán una o varias metas a través de las cuales se podrá medir en forma concreta el avance hacia el logro del objetivo.

-Objetivos

Elemento que identifica la finalidad hacia la cual deben dirigirse los recursos y esfuerzos para dar cumplimiento a la misión, tratándose de una organización, o a los propósitos institucionales. Expresión cualitativa de un propósito en un periodo determinado; el objetivo debe responder a la pregunta “que” y “para que”.

-Oportunidades

Hechos o tendencias en el entorno de una organización que podría facilitar o beneficiar el desarrollo de esta, si se aprovechan en forma oportuna y adecuada.

-Organigrama

Gráfico de la estructura formal de una organización, señala los diferentes cargos, departamentos, jerarquía y relaciones de apoyo y dependencia que existe entre ellos.

-Plan

Conjunto de programas y proyectos relacionados entre sí y conducentes a un objetivo común. También conjunto armónico de actividades para lograr un resultado concreto.

-Planeación

Etapa en la que se desarrollan actividades relacionadas con la definición de objetivos, metas, métodos, tareas, tiempos, estándares (formas deseables en cómo debe darse el proceso), instrumentos, indicadores (formas de medición posterior de los resultados).

-Planeación estratégica

Es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan la información con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro.

-Políticas

Es el conjunto de actividades, y más concretamente la orientación de las mismas, que se desarrollan para conseguir un objetivo general o a largo plazo.

-Principios corporativos

Son el conjunto de valores, creencias, normas que regulan la vida de una organización, ellos definen aspectos que son importantes para la organización y que deben ser compartidos por todos los miembros.

-Procedimiento

Ciclo de operaciones que afectan a varios empleados que trabajan en sectores distintos y que se establece para asegurar el tratamiento uniforme de todas las operaciones respectivas para producir un determinado bien o servicio.

-Visión

Es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro. La visión no se expresa en términos numéricos, la define la alta dirección de la compañía, debe ser amplia e inspiradora, conocida por todos e integrar al equipo gerencial a su alrededor. Requiere líderes para su definición y para su cabal realización.

CAPITULO 3

HALLAZGOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Caracterización de la empresa y del sector

La Fábrica de Ladrillos Zarzal S.A.S se encuentra ubicada en el municipio de Zarzal-Valle del Cauca y es una de las empresas líderes en la región, dedicada a la producción de materiales a base de arcilla como adoquines, faroles, tejas, que son empleados para la construcción de edificaciones y casas. siendo así una organización de vital importancia para el sector de la construcción.

A continuación, se presenta una breve caracterización del sector de la construcción, con el fin de ampliar un poco el panorama de cómo se encuentra el sector y que beneficios trae para la economía del país.

3.1.1. Sector de la construcción

Actualmente el sector de la construcción es uno de los sectores que afortunadamente están impulsando la economía del país, después de establecimientos financieros, industria manufacturera y se debe a que este participo con un crecimiento de 1,2% en el tercer trimestre del 2016, También cabe resaltar que es una de los sectores que más empleo aporta al país con una participación del 6.2% de los ocupados finalizado en tercer trimestre del 2016.

Por otro lado, en materia de financiación para la compra de viviendas nuevas, aumento en 18,5% en el segundo trimestre del 2016, lo que hace que estas sean de fácil adquisición para la población colombiana, pero por su parte el IPC aumentó 4.40 puntos porcentuales a la variación anual del IPC en vivienda, representando un contratiempo para la adquisición de vivienda propia y reduciendo las posibilidades del que el sector crezca.

En conclusión, de lo anteriormente dicho y de acuerdo a la información obtenida por el departamento administrativo nacional estadístico (DANE), se puede considerar un sector dinámico gracias a las oportunidades y el rápido crecimiento de este y se proyecta para el 2017 seguir en aumento.

Por otra parte, el sector posee algunas empresas pequeñas productoras de tolete de manera artesanal, pero no representa una competencia directa hacia la empresa por lo que no fue necesario comparar o equiparar estas pequeñas empresas en el análisis sectorial.

3.2. Análisis de la configuración del sector en el que compete la organización “Fábrica de Ladrillos San Fernando Zarzal S.A.S.”.

A través del estudio del entorno se amplía la capacidad para interpretar la realidad de la organización tanto externa como internamente. El estudio del entorno es el primer paso para un diagnóstico estratégico correcto de la amplia gama de situaciones a la que debe hacerle frente la dirección de la organización y para la toma de decisiones pertinentes.

Las condiciones económicas, de desarrollo tecnológico y geopolíticas, actuales en el mundo globalizado, obligan a las organizaciones a enfrentar permanentemente cambios para poder sobrevivir y ser competitivas (Betancourt, 2014).

A continuación, se presenta un análisis del entorno y los factores que influyen en el sector de manera directa o directamente

3.2.1. Análisis del entorno externo

La esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar una empresa con su medio ambiente (Porter, 1984).

El análisis del entorno empresarial externo, es uno de los pasos importantes para implementar estrategias que ayuden a fortalecer a las organizaciones frente al entorno en el que se rodea, debido a que este influye de manera positiva o negativa en las empresas. Un entorno cambiante puede fácilmente desaparecer a una compañía del sector donde se encuentra o igualmente puede llegar a hacer que esta se vuelva competitiva dentro de esta, esto depende de un buen análisis de sus entornos, como también un análisis interno, para ello las compañías deben adaptar sus prácticas a las expectativas cambiante de la sociedad en la que opera. Conforme cambian los valores, costumbre y gustos, así también debe cambiar estas.

3.2.2. Entorno demográfico

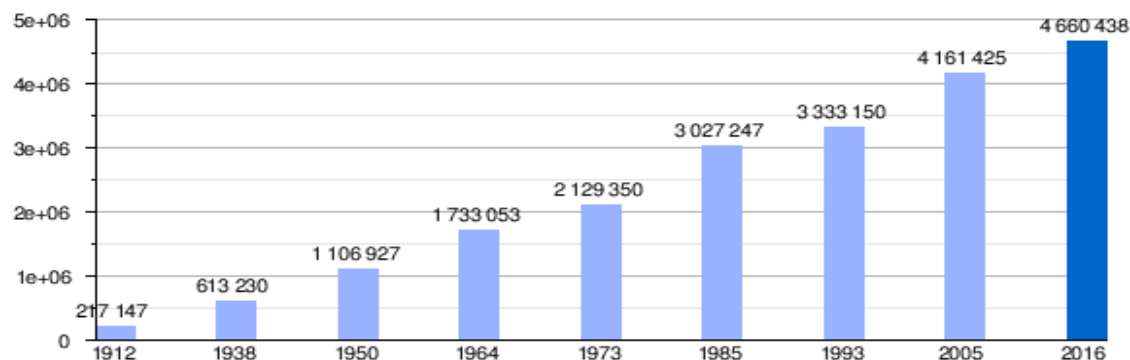
Figura 6. Mapa del departamento del Valle del Cauca



Fuente: Tomado de la página oficial de la Gobernación del Valle del Cauca, 2017.

El Valle del Cauca es uno de los 32 departamentos de Colombia, situado en el occidente del país. Gran parte del departamento está entre la Cordillera Occidental y la Cordillera Central de los Andes, en el valle geográfico del río Cauca, de donde proviene su nombre. Está situado al sur occidente de Colombia y se compone por 42 municipios. Limita al norte con Chocó y Risaralda, al sur con Cauca, al este con Quindío y Tolima. Al oeste posee costas sobre el océano Pacífico; esta zona es conocida como la Región Pacífica del Valle del Cauca, teniendo bajo su jurisdicción la Isla de Malpelo; el resto del departamento forma parte de la región Andina. La capital del departamento es Santiago de Cali.

Figura 7. Crecimiento poblacional



Fuente: Tomado de la página oficial del DANE, 2017.

Con fines administrativos, el departamento ha sido dividido geográficamente en cinco regiones. Todas las poblaciones están expresadas en proyecciones para el año 2016 con datas del censo 2005:

-*La región norte:* representan el 8,68% de los habitantes del Departamento.

-*La región central:* la cual está representada por 571.896 habitantes, que corresponden al 12,65% por ciento de la población Vallecaucana.

-*La región Pacífica:* Integrada sólo por el municipio de Buenaventura, que tiene 384.504 habitantes que corresponden al 8,51% de la población total.

-La región sur: posee 3.095.976 habitantes que corresponden al 68,49% de la población departamental.

-*La región oriental:* posee 75.728 habitantes que corresponden al 1,68% de la población departamental.

Más del 86% de la población vive en ciudades y cabeceras municipales. La cobertura de servicios públicos es de las más altas del país, destacándose la electrificación, las vías y la educación. La población del departamento es sumamente variada, y se acentúa más en los extremos del mismo.

Como se observa en la figura 7, la población presenta un crecimiento considerable, lo que indica que mientras más crece la población más va a crecer las ciudades, esto indica, que las zonas urbanas de las ciudades tienden con el tiempo a expandirse, de igual manera lo hará el sector de la construcción que aportará positivamente a la economía del país.

3.2.3. Geografía económica

El Departamento actualmente contribuye de manera importante a la economía nacional, puesto que crece en sectores como la agroindustria, comercio, construcción, sector de servicios entre otros, de manera positiva generando un impacto considerable a la economía.

El departamento es reconocido por su industria azucarera, la cual provee los mercados de Colombia y países cercanos. El azúcar es obtenido de los grandes sembrados de caña de azúcar, la cual fue traída al departamento por Sebastián de Belalcázar, obteniendo unos de los mayores rendimientos por hectárea a nivel mundial, debido a la industrialización y economía de escala que se aplica en la zona Vallecaucana. También se destaca la producción industrial de la ciudad de

Yumbo (capital industrial de Colombia), donde se encuentran numerosas empresas, especialmente de papel, química y de cemento y la producción agroindustrial que circunda a las ciudades de Palmira, Tuluá, Buga, Cartago y Zarzal, además de la importantísima producción cafetera y frutícola de Sevilla, Caicedonia y demás poblaciones Norte Vallecaucanas. El puerto de Buenaventura es el principal puerto de Colombia sobre el Océano Pacífico, permitiendo la entrada y salida de productos y siendo de gran importancia para la economía del departamento y del país, además de ser vía primordial para la ya establecida Alianza del Pacífico, asociación económica de primer orden que tiene al Valle del Cauca como principal protagonista.

El departamento tiene la mejor red vial del país, al contar con el mayor número de kilómetros de autopistas Y cuenta con muchas de sus vías secundarias y terciarias en buen estado. El turismo se hace presente en toda la geografía Vallecaucana, (Cali, Pacífico, centro y norte vallecaucanos), con énfasis en la construcción del Centro de Eventos Valle del Pacífico, el cual ha sido fundamental en el desarrollo de la industria turística del suroccidente colombiano. (Gobernación del departamento del Valle del Cauca, 2017).

3.2.4. Natalidad y Mortalidad

De acuerdo con las estadísticas anuales de la Secretaría de Salud Pública Municipal (2005)³⁴ la tasa bruta de natalidad (TBN) de la ciudad es de 20,2 recién nacidos por cada 1.000 habitantes, un poco menor que la del país (22,0) y el promedio mundial (21,0). En cuanto a las estadísticas por mujer, la tasa global de fecundidad (TGF) es 1,9 hijos por mujer, lo cual es bajo comparado con el promedio del país (2,6). La TGF es muy sensible al estrato socioeconómico de la madre: en el estrato social bajo se da valor promedio (2,1), en el medio es de 1,9 y en el estrato alto es de apenas 1,2. En cuanto al estado civil de las madres caleñas: el 58% viven en unión libre con su pareja, el 23% están casadas y el 17% son madres solteras.

En cuanto a la mortalidad infantil, la ciudad tiene una tasa de mortalidad infantil (TMI) de 12 por cada 1.000 niños nacidos vivos, muy por debajo del promedio del país (26) y aún más abajo del promedio mundial (54). La TMI ha venido en caída desde la década de 1970 cuando sobrepasaba las 50 muertes por cada 1.000 nacimientos. (Gobernación del departamento del Valle del Cauca, 2017).

Los caleños tienen 71,9 años de esperanza de vida al nacer, muy parecido al promedio nacional (72,0) y 5 años más que el promedio mundial. La tasa bruta de mortalidad (TBM) es de 6,5 muertos por cada 1.000 habitantes, mayor que la de Colombia (5,0), y muestra un incremento en más de un punto comparada con el promedio de la década de 1980. El 20% de estas muertes son violentas: homicidios, suicidios o accidentes involucrando vehículos motorizados.

3.2.5. Situación laboral

El 2015 fue un año positivo para los vallecaucanos en el mercado laboral. No solamente aumentó el número de personas que encontraron un puesto de trabajo, sino que disminuyó el desempleo, respecto de las cifras del 2014.

Gráfico 8. Tasa de desempleo



Fuente: Tomado de la página oficial del DANE, 2017.

La conclusión se desprende de los resultados del Dane: 86.000 personas se sumaron a la lista de los que tenían empleo el año pasado para completar un total de 2.244.000 ocupados en el Departamento.

Por su parte, la cifra de desocupados bajó en 7000 personas. Mientras que en el 2015 había 278.000 desempleados, en el 2014 se contabilizaron 285.000 desocupados, de acuerdo con las estadísticas del organismo oficial.

Para el director del DANE, Mauricio Perfetti, la reducción en la tasa del desempleo en el Valle del Cauca se percibe desde los últimos años.

En el 2009 el índice de desocupación se ubicó en 14 %. Redacción el País. (marzo 12, 2016), Tres puntos porcentuales menos que el reporte del año 2015.*El País*.

Actualmente la tasa de desempleo en el Valle del Cauca sigue disminuyendo, durante el trimestre septiembre-noviembre del 2016 una histórica reducción del desempleo, al ubicar ese indicador en 9,7%, inferior al 11% registrado en igual periodo del 2015. Redacción El País (*diciembre 30, 2016*) *El País*.

El grafico 8, trae consigo una valoración positiva para el crecimiento económico del país, pues la tasa de desempleo viene mermando los últimos años, lo cual indica que estas personas poseen los recursos necesarios para mejorar la calidad de vida y poder aspirar a una vivienda propia.

3.3. Entorno sociocultural

Este entorno comprende elementos como el estilo de vida, nivel educativo, formación profesional, pautas culturales, entre muchas más que afectan las acciones de las organizaciones y explican el comportamiento de los consumidores.

Colombia es un país importante en el contexto global por su dotación de factores (posición geoestratégica, territorio, tamaño poblacional, biodiversidad, calidad de su talento humano). Comparado con otros países de América Latina, su trayectoria estratégica a lo largo del siglo XX mostró progreso socioeconómico y desarrollo institucional. Los indicadores de necesidades básicas insatisfechas

mejoraron hasta bien entrados los años noventa, si bien este proceso de desarrollo surgía en medio de graves problemas sociales como la violencia, el narcotráfico y la exclusión social.

Colombia es un país en plena transformación demográfica, ambiental y cultural. La tasa de crecimiento de la población y la tasa de fecundidad relativamente altas le convierten en uno de los países de mayor desarrollo relativo de América Latina. La población económicamente activa tiende a aumentar progresivamente, de modo que crece la población joven que demanda servicios de educación y empleo. Otro fenómeno demográfico con gran importancia es la tendencia al envejecimiento de la población, o el crecimiento del número absoluto y la proporción de personas mayores de sesenta años, de lo cual se desprende la necesidad de crear infraestructuras de servicios de salud, educación, vivienda, cultura y entretenimiento adecuadas a las nuevas demandas, así como también una provisión mayor de seguridad social y bienestar. De otra parte, el patrón de la distribución regional de la población se mantiene constante pero sostenido. La actividad productiva del país se mantiene concentrada en el llamado “Trapecio Andino” y las tendencias actuales muestran la conformación de un mapa con nuevas escalas de urbanización en el país. Ha aumentado el tamaño medio urbano y ha crecido la importancia de las ciudades intermedias y los centros subregionales, lo cual conlleva un mayor deterioro Ambiental y de los ecosistemas estratégicos, afectando fuertemente la dotación de recursos naturales de trascendental importancia geopolítica como la biodiversidad y el recurso hídrico.

En síntesis, Colombia se encuentra así en un momento de cambio de los actores, las instituciones, los códigos culturales y las infraestructuras. Se encuentra en una transición de modelos de desarrollo, pero los objetivos de política pública se han conseguido apenas parcialmente o no han surtido los efectos esperados. Así las cosas, el país se halla en un momento decisivo, en el cual puede caer en un círculo vicioso de entropía social y organizativa, una espiral negativa de acumulación de crisis, o reorganizarse y construir alternativas que satisfagan las aspiraciones de paz, bienestar y progreso de la ciudadanía. (*Universidad del Valle, 2005 – 2015*).

La cultura colombiana está formada a partir de la herencia de los pueblos indígenas presentes en el territorio desde tiempos ancestrales, las tradiciones españolas adoptadas durante la época colonial y las costumbres africanas incorporadas por los esclavos que llevaron los conquistadores. Esta mezcla de culturas constituye una sociedad con rasgos comunes al resto de países latinoamericanos, pero, a la vez, muy diferentes también.

Algunos de los grupos culturales más destacados según su ubicación son los llamados cachacos, localizados en el altiplano cundiboyacense; los paisas, asentados en Antioquia; los llaneros, pobladores de los Llanos Orientales; los vallunos, asentados en la zona del valle del Cauca; los costeños, habitantes de la costa Caribe, y los santandereanos, pobladores de los departamentos de Santander y Norte de Santander. Todos estos grupos se caracterizan por mostrar grandes diferencias culturales entre sí, lo que convierte a Colombia un país fascinante para conocer y adentrarse en el día a día de sus habitantes.

La gastronomía es una expresión más de esa diversidad con ciertos rasgos comunes a todo el territorio. El maíz es uno de los ingredientes fundamentales de la cocina colombiana debido a la herencia indígena. Las arepas, unas tortas de harina de maíz, son uno de los platos más conocidos, tanto dentro como fuera de sus fronteras. Las frutas también tienen una importante presencia en la dieta de los colombianos. La variedad es tan extensa que algunas no son conocidas fuera del país, e incluso las hay que se consumen solo en determinadas regiones.

En cuanto a las bebidas, el café tiene un lugar especial en el corazón de los colombianos. Son grandes amantes de esta bebida y su calidad es excelente, siendo un producto muy cotizado por grandes marcas internacionales.

-Manifestaciones artísticas.

La música ocupa un lugar central en la vida de los colombianos y está muy presente en su día a día. Su música popular, influenciada por los ritmos indígenas, hispánicos y negros, es una de las más ricas de la región y ha dado lugar a reconocidos ritmos, como el bambuco, la cumbia y el vallenato. En los últimos años varios intérpretes colombianos como Shakira y Juanes han alcanzado un gran prestigio internacional.

Colombia también ha sido cuna de grandes figuras de la literatura.

El máximo exponente es el premio Nobel Gabriel García Márquez, que dio al mundo magníficas obras y fue una figura clave del realismo mágico, un movimiento literario de mediados del siglo XX muy extendido en Latinoamérica.

Otros autores colombianos ilustres son Eduardo Caballero Calderón, Manuel Mejía Vallejo y Álvaro Mutis.

Colombia también fue el primer país americano en el que se abrió una Academia de la Lengua Española. Fue en 1871.

En pintura, destacan artistas como Alejandro Obregón, David Manzur y Fernando Botero, este último muy conocidos por sus pinturas y esculturas de figuras humanas con volúmenes exaltados (Universia España, 2017).

-Salud.

La esencia del sistema de la salud actual en Colombia está establecida por el Estado y el sector privado.

El sistema de salud en Colombia hace parte del Sistema Seguridad social de Colombia regulado por el gobierno nacional, por intermedio del Ministerio de la Salud y Protección Social y del Ministerio de Trabajo, bajo mandato constitucional y delegado en parte al sector privado.

El sistema general de seguridad social de Colombia integral vigente en Colombia está reglamentado por la Ley 100, expedida el 23 de diciembre de 1993. Colombia para el año 2000 se encontraba en el puesto 41 de 191 países, por su desempeño general del sistema de salud según un informe de la Organización Mundial de la Salud. (Departamento de Planeación Nacional Colombia, 2017).

-Corrupción en Colombia.

La ausencia de sanciones efectivas y rápidas frente a casos de corrupción y la prevalencia de prácticas de abuso del poder en todas las ramas del poder público y en diferentes estamentos del Estado se reflejan en la baja calificación que obtiene Colombia en el Índice de Percepción de Corrupción (IPC) 2012. Colombia obtiene un puntaje de 36 sobre 100 (siendo 0 mayor percepción de corrupción y 100 menor percepción de corrupción), y se ubica en el rango inferior de la tabla de calificaciones, ocupando el puesto 94 entre 176 países evaluados.

Entre los 32 países de la región de las Américas evaluados, Colombia se encuentra en el grupo con calificaciones deficientes, menor a la de 19 países y superior a la de 12. A nivel de Suramérica, solo Chile (72), Uruguay (72) y Brasil (43), que recientemente ha enfrentado con sanciones ejemplarizantes los escándalos de corrupción al interior del gobierno, obtienen calificaciones aceptables. En los últimos lugares se ubican Honduras, Paraguay, Haití y Venezuela.

En el IPC, Transparencia Internacional evalúa los niveles de percepción de corrupción en el sector público en un país específico, basado en el promedio de los resultados encuestas y evaluaciones realizadas a ejecutivos del sector privado, expertos y analistas de riesgo. (Transparency International, 2016).

-Hábitos de consumo.

En años recientes, la tendencia de las compras por internet se ha convertido en el rubro económico de mayor crecimiento en los países desarrollados, como Estados Unidos, mientras que en Latinoamérica se está desarrollando a una velocidad aún más rápida para “ponerse al día”. Colombia no podía quedarse atrás y dejar de

tener una participación importante. No es un secreto que internet ha ofrecido muchas ventajas a los internautas colombianos, específicamente en el comercio electrónico, pero aún tenemos mucho que recorrer para que estas soluciones se den de la misma forma de los países desarrollados. Redacción el Portafolio (18 de febrero del 2016) Por la coyuntura, colombianos cambiaron hábitos de consumo. *Portafolio*.

-Diversidad étnica en Colombia.

En el país existen cerca de 84 etnias o pueblos indígenas, que cuentan con una población de 1.378.884 personas, equivalente al 3,3% de la población, según el Censo de 2005. Esta diversidad, que se refleja también en las 68 lenguas diferentes que se hablan en Colombia, es la que los constituyentes de 1991 quisieron proteger, con una serie de normas tendientes a garantizar la identidad especial de las comunidades indígenas, concediéndoles un fuero jurisdiccional para que ellas mismas resuelvan sus conflictos, otorgándoles la propiedad colectiva de sus resguardos y permitiéndoles que se autogobiernen según sus propios usos y costumbres, siempre y cuando no desborden la Constitución y la leyes. (Banco de la República Actividad Cultural - BANREPUBLICA, 2016).

-Indígenas y afrocolombianos

Los pueblos indígenas son en su origen anteriores a la conformación del Estado colombiano. Éstos han tenido que ver con el largo proceso histórico que lleva de la colonización europea, pasando por las luchas de independencia, a la conformación de la República. Ha sido un camino difícil de resistencia y defensa

cultural y territorial pero también de aportes significativos a la cultura y a la vida nacional.

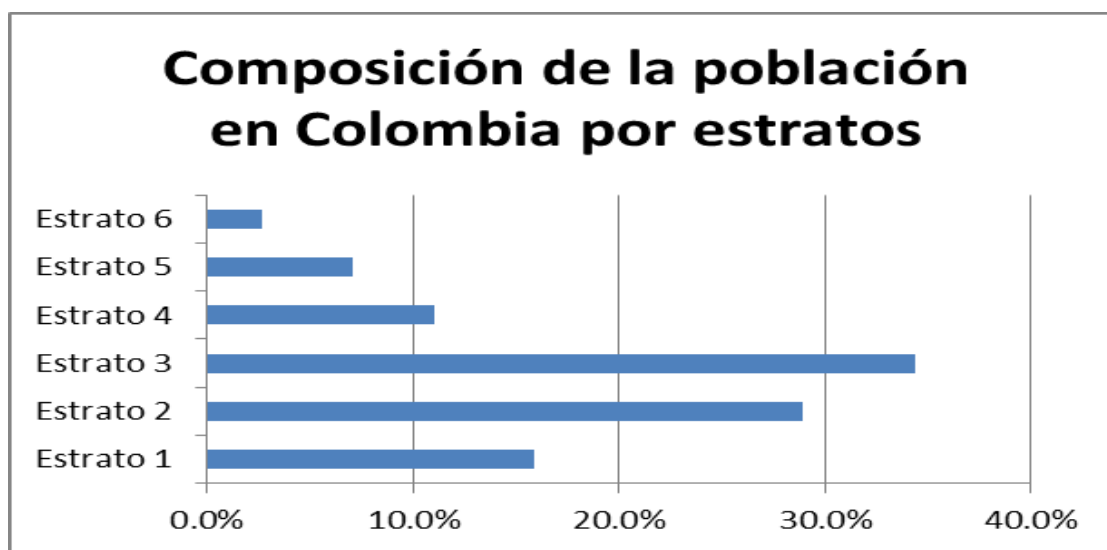
Basta pasar por una calle de cualquier ciudad de nuestra patria, es suficiente viajar un poco por su territorio para persuadirnos de que las razas españolas e indígenas no son las únicas componentes étnicas del mestizaje colombiano. Del África, nos vinieron los negros, a través de procesos de amargura y de opresión reprobados hoy por todos los espíritus racionales y civilizados (Toda Colombia, 2017).

-Creencias ideológicas y religiosas

Colombia es un país cuya constitución establece, a partir de 1991, la separación iglesia-estado. Aunque la libertad religiosa existe en Colombia desde el código de trabajo del indígena americano en tiempos de la colonia, sin embargo, la Iglesia católica mantiene privilegios de facto ya que la mayoría de sus habitantes se declaran pertenecientes a dicha iglesia. Aunque el Estado no mantiene estadísticas oficiales al respecto una encuesta del 2001 revelada por el diario El Tiempo, indica que un 80% de la población se declara católica, se debe de entender que existen los ritos de la iglesia ortodoxa, la iglesia anglicana, y la Iglesia Antigua Colombiana Viejos católicos que éstos últimos también son católicos, seguida por otros cultos de origen cristiano con un 11.5%, mientras que en menor medida otra porción de los habitantes se identifica con el judaísmo, el rastafarismo, el islam, y algunos otros no se identifican con religión alguna. Sin embargo, datos más recientes indican que las iglesias protestantes y

pentecostales en Colombia alcanzarían una población del 35%, siendo estas últimas las de más rápido crecimiento en la nación cafetera, convirtiendo a Colombia en un país cristiano de crecimiento exponencial. (Constitución Política de Colombia, 2016).

Figura 9. Estratificación



Fuente: Tomado de la página oficial del portafolio, 2016.

El grafico 9, muestra claramente el crecimiento de la población por estratos sociales, esto nos permite percibir que el estrato 2 y 3 son los que más porcentaje de crecimiento tienen.

3.4. Entorno medioambiental

Actualmente el medio ambiente es uno de los temas más preocupantes a nivel global, y sobre todo para la gestión organizacional, por lo que impacta tanto al entorno general al que se ve enfrentado las organizaciones como el entorno competitivo.

Se habla del grado de concientización ecológica de cada sociedad, las normas protectoras del medio ambiente, el uso de tecnologías respetuosas con el medio ambiente o el control de residuos peligrosos que pueden afectar a la actividad de una empresa. En general incluye los recursos naturales que afectan a las actividades de marketing.

Una de las grandes preocupaciones de la humanidad ha estado en torno a la forma como nos relacionamos con el ambiente y, en esa relación, como nos transformamos y transformamos el ambiente mismo. Con el avance de la aplicación de modelos de desarrollo basados en el uso intensivo de los recursos naturales y en la inequidad social, ha avanzado también un pensamiento ambiental que al combinar los aportes de las ciencias con los conocimientos ancestrales de diversas culturas, cada vez se pone más en evidencia la insostenibilidad de esos modelos de desarrollo al agotar las fuentes para su operación y generar tensiones sociales irresistibles, poniendo en riesgo la

viabilidad misma de la especie humana y la vida del planeta en general. La literatura abunda en documentos que sustentan esta alarma y señalan un único camino para evitar el desastre: debemos repensar y transformar nuestros proyectos de presente y de futuro, entendiendo que este es un mundo absolutamente interconectado, diverso y a la vez uno sólo. (Comité Técnico interinstitucional de educación Ambiental del Valle del Cauca- CIDEA, 2008).

Actualmente Colombia es uno de los principales países que lucha por la protección del medio ambiente, llevando la vanguardia en la construcción de un sistema nacional ambiental y el diseño de políticas ambientales que fomenten el bienestar de este y de la comunidad mundial.

- Política ambiental

La Constitución Política de Colombia de 1991 elevó a norma constitucional la consideración, manejo y conservación de los recursos naturales y el medio ambiente, a través de los siguientes principios fundamentales:

Derecho a un ambiente sano

En su Artículo 79, la Constitución Nacional (CN) consagra que: " Todas las personas tienen derecho a gozar de un ambiente sano. La Ley garantizará la participación de la comunidad en las decisiones que puedan afectarlo. Es deber del Estado proteger la diversidad e integridad del ambiente, conservar las áreas de

especial importancia ecológica y fomentar la educación para el logro de estos fines “.

Esta norma constitucional puede interpretarse de manera solidaria con el principio fundamental del derecho a la vida, ya que éste sólo se podría garantizar bajo condiciones en las cuales la vida pueda disfrutarse con calidad.

-Desarrollo Sostenible

Definido como el desarrollo que conduce al crecimiento económico, a la elevación de la calidad de vida y al bienestar social, sin agotar la base de los recursos naturales renovables en que se sustenta, ni deteriorar el medio ambiente o el derecho de las generaciones futuras a utilizarlo para la satisfacción de sus propias necesidades, la CN en desarrollo de este principio, consagró en su Art. 80 que: “El Estado planificará el manejo y aprovechamiento de los recursos naturales para garantizar su desarrollo sostenible, su conservación o sustitución. Además, deberá prevenir y controlar los factores de deterioro ambiental, imponer las sanciones legales y exigir la reparación de los daños causados. Así mismo, cooperará con otras naciones en la protección de los ecosistemas situados en zonas fronterizas “.

Lo anterior implica asegurar que la satisfacción de las necesidades actuales se realice de una manera tal que no comprometa la capacidad y el derecho de las futuras generaciones para satisfacer las propias.

La sostenibilidad en la arquitectura

La sostenibilidad en la arquitectura está asociada a los principios de la “sostenibilidad ambiental”, dada la necesidad

Del manejo de los altos impactos ambientales generados por la industria de la construcción y la racionalización de los recursos naturales en el marco del desarrollo sostenible.

Esta vertiente de la arquitectura integra al diseño elementos que buscan la armonización y optimización de la edificación, en todas sus fases de producción, con el medio ambiente y el desarrollo socio-económico de las comunidades.

En la estructura física de las ciudades colombianas, estos factores no se reflejan de manera clara, debido en parte a fenómenos recientes como el desarrollo urbanístico acelerado que sumado al incremento poblacional y a una ocupación del suelo urbano no planificada, han configurado un desarrollo urbano caótico y desequilibrado con relación al ambiente en ciudades grandes e intermedias. Adicionalmente a este modelo de desarrollo, la explosión urbana de los años 70, la aplicación de políticas de crecimiento y de organización espacial aisladas y en algunos casos desarticulados, han marcado una alta densificación que desbordó los límites físicos del suelo urbano disponible, fomentando el crecimiento de la actividad edificadora a espaldas del medio ambiente. (Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, 2012).

Actualmente en el sector de la construcción se están implementando conceptos como: Arquitectura ecológica, Arquitectura Bioclimática y Arquitectura Sostenible, Que hacen parte de la Política Ambiental Nacional.

3.5. Entorno económico.

3.5.1. Crecimiento económico.

Colombia en su economía, a lo largo del tiempo se le considera una economía estable con tendencia al crecimiento.

Pese a que los nuevos escenarios macroeconómicos incorporan previsiones más conservadoras en la dinámica de crecimiento de Estados Unidos, Europa y los BRICs, así como en materia de precios y producción de petróleo y carbón, la menor dinámica esperada en el consumo privado, derivada del deterioro en muchos de los indicadores líderes, explica gran parte del ajuste bajista.

A nivel sectorial, si bien la industria manufacturera ha venido mostrando un mayor impulso y la construcción mantendrá buena parte del dinamismo que veníamos anticipando, los fuertes ajustes en los sectores de comercio y minería también soportan el deterioro de las perspectivas. Para 2017, los riesgos continúan asociados a un menor crecimiento de la economía mundial, a una mayor volatilidad del tipo de cambio, a una mayor estrechez fiscal, y con ello, a una menor tracción de la inversión y el empleo. Estos factores, sumados a una eventual recuperación del consumo privado menos dinámica que la esperada por cuenta de unas condiciones monetarias que podrían tornarse más restrictivas, continúan insertando un sesgo bajista en las previsiones de corto y mediano plazo. Asobancaria reitera que los próximos dos años no serán años fáciles.

De la superación de los enormes desafíos en materia de competitividad, que pasan por la celeridad con que se ejecuten los programas de infraestructura, del

asertividad de las políticas monetarias y fiscales, estas últimas asociadas a la implementación de una reforma tributaria verdaderamente integral, y del diseño de una política económica que propenda por la recomposición sectorial, dependerá que la economía pueda retornar a sus sendas de crecimiento potencial en los próximos años. Semana Económica del 2016 (ASOBANCARIA, 2016).

3.5.2. Producto Interno Bruto (P.I.B.).

En el tercer trimestre de 2016, el PIB a precios constantes creció 1,2% con relación al mismo trimestre de 2015. Al analizar el resultado del valor agregado por grandes ramas de actividad, se observa el crecimiento del valor agregado del sector construcción de 5,8%. Este resultado se explica por el aumento de 11% en el subsector de edificaciones y aumento de 1,9% en el subsector de obras civiles.

Al analizar el crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB), para el segundo trimestre de 2016 frente al mismo periodo del año anterior para los países de América Latina, sobresale el comportamiento de Perú, México y Colombia, que registraron los mayores incrementos (3,7%, 2,5% y 2,0% respectivamente). En lo referente al valor agregado de la construcción, destacan México y Colombia, con un crecimiento de 3,1% y 1,0% respectivamente (DANE,2017).

Figura 10. Crecimiento PIB anual

Año	Crecimiento Real del PIB (%)	Crecimiento promedio del PIB	Tasa de desempleo (promedio)	Tasa de desempleo promedio
2010	4,0	4,5	11,8	10,1
2011	6,6		10,8	
2012	4,0		10,4	
2013	4,9		9,6	
2014	4,4		9,1	
2015	3,1		8,9	
2016*	2,3	2,8	9,5	9,55
2017*	3,2		9,6	

Fuente: Tomado de la página oficial del DANE, 2017

Para el caso de Santiago de Cali, y el Valle del Cauca, que no son petroleras, salen bien libradas, ya que sectores como la construcción, la industria, el comercio y el turismo sacaron la cara por el departamento.

En consonancia con el ritmo económico de la región, en Cali se generaron 23.000 empleos en el último año con corte en el trimestre Septiembre-noviembre de 2015 frente al mismo periodo de 2014; registró superior al de Barranquilla (29.000): Medellín (10.000), Bucaramanga (-8.000) y Bogotá (-15.000).

Según el DANE (El Departamento Administrativo Nacional de Estadística), el PIB (Producto interno bruto), de Colombia creció 3,2% de enero a septiembre de 2015 frente al mismo periodo de 2014, mientras la economía del Valle del Cauca, según estimaciones del Banco de la República y la Universidad Javeriana, creció

3,6% en el mismo periodo, destacó Carlos Andrés Pérez, director de Planeación de la Cámara de Comercio de Cali. 2016, año de oportunidades para la economía del Valle. (27 de enero del 2016) El País.

En el tema de la Inflación, los precios de la canasta familiar en la capital del Valle del Cauca en todo el 2015 superaron los del promedio de todo el país, que cerraron el año en 6,77 %, mientras que en Cali alcanzaron 6,85 %. La cifra es la más alta desde el año 2008 cuando el Índice de Precios al Consumidor (IPC o inflación) alcanzó un techo de 7,67% en la mitad de una desaceleración económica. 2016, año de oportunidades para la economía del Valle. (27 de enero del 2016) El País.

A nivel global, Asobancaria dijo que se estimó que el crecimiento de la economía de Estados Unidos de 2,2% para 2016 y 2,3% en 2017, una situación que se aúna a un crecimiento de la zona Euro que seguramente no creció más allá de 1,8% durante este y el próximo año y a un crecimiento de China que bordeó niveles de 6,6%, en línea con su senda de moderación (ASOBANCARIA,2016).

3.5.3. Empleo

En el trimestre móvil junio – agosto de 2016, el número de ocupados en el total nacional fue 22,08 millones de personas. Por rama de actividad la construcción participó con el 6,2% de los ocupados. Respecto al trimestre móvil junio – agosto 2015, la población ocupada en el total nacional creció 0,6%. En contraste, los ocupados en la rama de construcción aumentaron 3,7%.

En el trimestre móvil junio – agosto de 2016, 1,36 millones de personas estaban ocupadas en la rama de la construcción; de estos el 89,3% estaban ubicados en las cabeceras (1,22 millones de personas) y el 10,7% (0,14 millones de personas) en centros poblados y rural disperso (DANE, 2016).

-I.P.C.

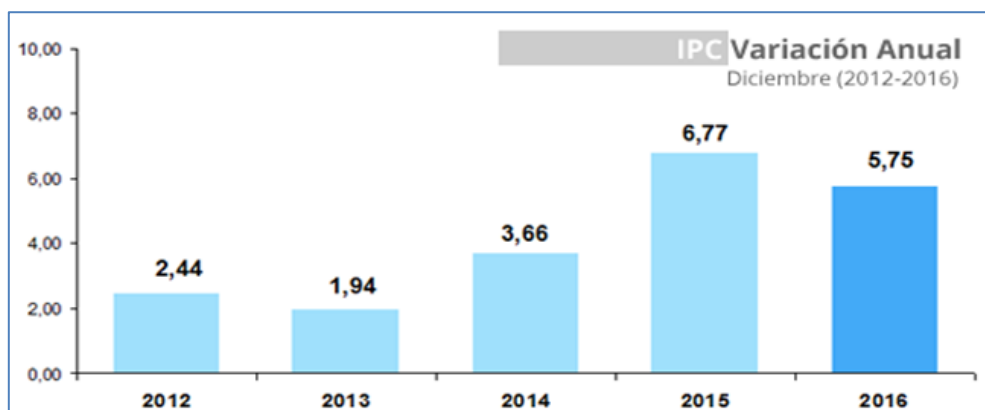
La Figura 11, muestra que la inflación acumulada en 2016 fue del 5,8%. Mientras que la variación anual del IPC en 2016 fue de 5,75 %. La variación mensual del IPC a diciembre de 2016 fue de 0,42%. En diciembre de 2015 fue de 0,62%. El grupo con la mayor variación mensual fue el de diversión con 1,17%. En diciembre de 2015 fue de 1,28%. En el último mes de 2016, no hubo variación en el grupo de educación. En diciembre de 2015 la variación fue de 0,04%. El grupo de alimentos registró una variación de 0,78% en diciembre de 2016. En el mismo mes de 2015 fue de 1,08%. Redacción El Heraldó (5 de enero del 2017), Inflación de 2016 fue de 5,75%, revela Dane.*El Heraldó*.

-I.P.C. (vivienda).

En agosto de 2016 el Índice de Precios al Consumidor - IPC registró una disminución de 0,32% respecto al mes inmediatamente anterior cuando fue 0,52%. Por su parte, el IPC de vivienda registró una variación de 0,15%. En los doce meses el IPC total registró una variación de 8,10 % y el IPC de vivienda 6,09%.

Para el mes de agosto de 2016 el IPC de vivienda aumentó con respecto al mismo mes del año anterior en Bogotá (5,55%), en Medellín (6,74%), Cali (6,12%) y en Barranquilla (7,99%), aportando en conjunto 4,40 puntos porcentuales a la variación anual del IPC de vivienda. (DANE, 2016).

Figura 11. IPC Variación anual



Fuente: Tomado de la página oficial del DANE, 2017.

-T.R.M.

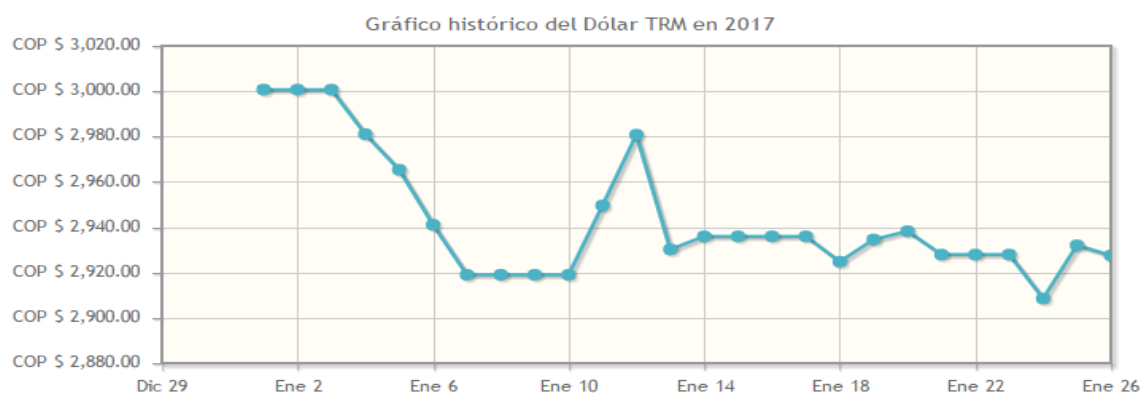
La tasa de cambio representativa del mercado (TRM) es la cantidad de pesos colombianos por un dólar de los Estados Unidos.

Figura 12. Dólar TRM vigente para hoy.

Valores en pesos colombianos (COP)	2,932.01	(COP)
MÁXIMO	3,000.71	
1 de Enero del 2017		
MINIMO	2,908.53	
24 de Enero del 2017		
PROMEDIO	2,943.06	
2,943.06		
Variación Período	-0.68%	
VOLATILIDAD ULTIMOS 20 DIAS HABILES	-0.6838%	(Muy Baja)

Fuente: Elaboración propia a partir de la información del Dólar TRM, 2017.

Figura 13. Histórico del dólar TRM en 2017.



Fuente: Tomado de la página oficial de las Divisas - Dólar TRM, 2017.

-Tasa de Interés.

Contrario al pensamiento de un alto porcentaje de analistas del mercado financiero, el Banco de la República reduce la tasa de interés de intervención en 25 puntos básicos y la fija en 7,5%.

En la última junta del Banco de la República del año y la última presidida por el saliente gerente, José Darío Uribe, la Junta consideró que en noviembre la inflación anual al consumidor y el promedio de las medidas de inflación básica disminuyeron y se situaron en 5,96% y 5,74%, respectivamente, completándose cuatro meses consecutivos en los que la reducción de la inflación excedió los pronósticos del equipo técnico del Banco y del mercado.

El comunicado del cuerpo colegiado del banco central destaca que "Las expectativas de inflación de los analistas a uno y dos años se sitúan en 4,36% y 3,58%, y las que se derivan de los papeles de deuda pública a 2, 3 y 5 años se encuentran entre 3,8% y 4,4%". *Tasas de interés del Banco de la República inician 2017 en 7,5%(1 de diciembre del 201)* *El Espectador*.

-Impuesto sobre la renta (cree) e Impuesto a la riqueza (de normalización tributaria).

El plazo para los obligados presentar la declaración Impuesto sobre la renta y para la equidad CREE y para cancelar en dos cuotas iguales el valor por concepto de este impuesto y el anticipo de la sobretasa al impuesto sobre renta para la equidad CREE vence del 11 al 26 de abril (para la primera cuota) y del 8 al 22 de junio de 2017 (para la segunda cuota), atendiendo el último dígito del NIT.

El plazo para presentar la declaración del impuesto a la riqueza y su complementario de Normalización Tributaria y para cancelar en dos (2) cuotas iguales el valor a pagar por este impuesto, vence del 9 al 22 de mayo (primera cuota) y entre el 8 y el 21 de septiembre de 2017 (segunda cuota), atendiendo el último dígito del NIT del declarante. Redacción del Portafolio, (27 de diciembre del 2016), Así quedaron definidos los plazos para el pago de impuestos en 2017 Portafolio.

-Financiación de Vivienda.

Durante el segundo trimestre de 2016, el valor de los préstamos individuales desembolsados para compra de vivienda nueva y usada alcanzó \$ 2.480.717 millones de pesos corrientes, con un aumento de 12,1% respecto al mismo período de 2015. El número de viviendas financiadas en el segundo trimestre de 2016 fue 31.996 lo que representó un incremento de 18,5% respecto al mismo trimestre del año anterior.

Este resultado se explica por el aumento en el número de viviendas financiadas nuevas de 34,7% y el decrecimiento de las viviendas financiadas usadas de (3,4%).

En el segundo trimestre de 2016, el número de créditos para vivienda VIS nueva aumentó 52,1% frente al mismo trimestre del año anterior. Por su parte, la vivienda VIS usada presentó disminución en el número de créditos (-15,0%). Por otro lado, la vivienda No VIS nueva incremento 5,2% frente al mismo periodo del año pasado

y la vivienda No VIS usada aumento 0,6% comparado con el segundo trimestre de 2015 (DANE, 2017).

-Moneda y formas de pago.

La moneda oficial de Colombia es el peso (\$), emitido por el Banco de la República. Los billetes que se expiden pueden ser de \$1.000, \$2.000, \$5.000, \$10.000, \$20.000 y \$50.000, y las monedas que circulan son las de \$50, \$100, \$200 y \$500. El ingreso y egreso de dinero, en esta denominación o en cualquier otra, están limitados y deben declararse a la llegada o salida del país.

El cambio de moneda extranjera debe realizarse exclusivamente en casas de cambio en aeropuertos, hoteles y bancos, nunca en la calle. La tasa de cambio fluctúa día a día y tiene como referente oficial el dólar estadounidense. La liquidación se hace con base en la tasa oficial del día, previo descuento por comisión y servicios que oscila entre el 2 y el 3%.

Las ciudades capitales del país cuentan con una extensa red de cajeros automáticos, que en su mayoría prestan servicio las 24 horas y ofrecen la opción del idioma inglés. Las transacciones generalmente permitidas son: consulta de saldo, retiros, transferencias y avances en efectivo. Los cajeros están ubicados en sitios estratégicos, en particular, sobre las vías principales y en centros comerciales. Algunos como Cirrus, Visa y Máster Card, admiten transacciones internacionales débito y crédito. La mayoría de los hoteles, restaurantes y establecimientos comerciales se reciben tarjetas de crédito internacionales. Las

más frecuentes son Visa y Máster Card. Sólo algunos sitios aceptan American Express y Diners Club (Colombia.com, 2017).

3.6. Entorno tecnológico

3.6.1. Industria 4.0 – Cuarta Revolución Industrial

En la actividad económica moderna, las empresas han enfrentado grandes transformaciones para lograr una mayor productividad que les permita ofrecer mejores productos y servicios. Hemos pasado de la primera revolución industrial (1760 a 1830) a la segunda (1860 – 1915), a tercera revolución industrial (1970-2010), donde los temas novedosos giraban alrededor de la revolución informática y la robótica (ANDI- Balance, 2016).

Nos encontramos en el comienzo de una nueva revolución que está cambiando la forma en cómo vivimos, trabajamos y nos relacionamos. La Cuarta Revolución Industrial es diferente a todo lo que humanidad haya experimentado. Aún nos falta un gran camino para comprender plenamente la velocidad y amplitud de esta nueva revolución, pero si pensamos en los avances de las nuevas tecnologías podríamos concluir que éstas ya están afectando ampliamente diferentes campos como la inteligencia artificial (IA), la robótica, el internet de las cosas (IoT), los vehículos autónomos y eléctricos, la impresión 3D, la nanotecnología, el cloud computing, Big Data, redes sociales, entre otras.

Esta era digital no es de un sector, sino que se trata de un impacto transversal que afecta a todos los sectores: salud, turismo, servicios financieros, transporte, agroindustria, industria y sector de la construcción.

Esta Cuarta Revolución Industrial nos plantea nuevos retos y exige:

- Actualización tecnológica permanente
- Ciberseguridad
- Relaciones laborales más flexibles
- Desarrollo de nuevas habilidades “STEM+EA” (ciencia, tecnología, ingeniería, matemáticas, inglés y artes).

Dada la importancia que tiene la transformación digital en la competitividad y permanencia de las empresas del sector industrial, en una Encuesta de Opinión Industrial Conjunta realizada por la ANDI el mes de mayo del 2016, incluyeron una sección donde se cuestionan el conocimiento de los empresarios sobre la famosa cuarta revolución industrial, El panorama es bastante positivo, ya que si bien más de la mitad de los empresarios aún no conoce este tema (56.3%), gran parte de ellos sí considera de gran importancia promover el uso de tecnologías digitales y emergentes en las empresas y así lo reporta el 78.5% de los encuestados.

De igual manera, el 55.6% de los empresarios señaló el presupuesto y el desconocimiento como las principales barreras. Le siguen en orden de importancia, la falta de cultura y la falta de un modelo de negocio claro.

3.6.2. Amplio acceso a la tecnología permite que Colombia esté más interconectada y mejor comunicada

En 2016 se alcanzó un récord de 15 millones de suscripciones a internet fijas y móviles y 58 millones de abonados a la telefonía celular, al tiempo que se garantizó más seguridad digital y zonas de acceso al servicio gratis "Wifi para la Gente", para mejorar la equidad e impulsar el progreso y el bienestar de los ciudadanos.

Colombia logró este año avances sustanciales en la conectividad de sus regiones y en el acceso de las tecnologías de información y las comunicaciones a más ciudadanos, lo que se traduce en más oportunidades de progreso y bienestar.

Es así como el país se volvió más competitivo, porque se impulsó el acceso a la comunicación, tecnología e innovación, una de las principales políticas de gobierno promovida por el Presidente Juan Manuel Santos.

También se inició la entrega de la red de alta velocidad para conectar a 47 municipios del país que no gozaban de ese servicio.

- "Wifi para la gente"

El gobierno actualmente busca que el internet y las comunicaciones lleguen a todos, convirtiéndose en grandes aliados para encontrar oportunidades de

progreso y bienestar y lograr que todos los sectores de la economía hagan buen uso de estas logrando ser más competitivas en los sectores.

Este año, se destacó el inicio de la instalación de las zonas "Wifi para la Gente" con 130, de las mil que anunció el Presidente Santos para todo el país.

Con estas zonas se busca que la comunidad y los turistas accedan y se apropien de la tecnología. Cada zona cubre un área aproximada de 7.800 metros cuadrados y soporta en promedio a 200 personas navegando en cada una.

-Política de seguridad digital

El país dio un paso fundamental en la llamada "ciberseguridad", al aprobar una nueva política, la cual busca fortalecer las capacidades de los colombianos para identificar, gestionar, tratar y mitigar los riesgos de seguridad digital que puedan presentarse en las actividades que desarrolla.

La política de Seguridad Digital se ejecuta entre 2016 y 2019, con una inversión total superior a los \$85.000 millones y se estima que, con su implementación, toda la economía se beneficiará con la generación de 307.000 nuevos empleos.

-Promoción de nuevos talentos

El Ministerio ha beneficiado a más de 28.200 personas con programas de formación para fortalecer el talento en tecnologías de la información con cursos de educación continuada y estudios en carreras relacionadas (Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones de Colombia,2016).

-Empresarios caleños se capacitaron en implementación de tecnología para sus negocios.

Comercio electrónico, mercadeo digital y productividad empresarial, fueron los ejes temáticos del Foro Enter en el que participaron más de 200 micro, pequeños y medianos empresarios de Cali.

El pasado 23 de junio se llevó a cabo en Cali la 4ª edición de Foros Enter 2016, gracias a la alianza entre el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones mediante su estrategia MiPyme Vive Digital, la Cámara de Comercio de Cali y la Revista Enter.

El evento, al que asistieron 210 empresarios de todos los sectores económicos, reunió expertos en tecnología que compartieron con los empresarios información sobre cómo sus negocios pueden incrementar las ventas, ser más competitivos y estar a la vanguardia del sector o la actividad económica que realizan, a través del comercio electrónico, el mercadeo digital y la productividad empresarial.

En la apertura del Foro se realizó un panel de expertos que contó con la participación de Rivier Gómez, gerente del programa MiPyme Vive Digital del Ministerio TIC; María Elena Suárez, presidente ejecutiva de la Corporación PacifiTIC; Carlos Andrés Pérez, director económico y de planeación de la Cámara de Comercio de Cali y Eduardo Santoyo, presidente de la empresa CO Internet. Ellos compartieron con los asistentes presentes los esfuerzos que adelantan sus organizaciones para acercar la tecnología al empresario.

Durante su intervención, Rivier Gómez, Gerente de la iniciativa MiPyme Vive Digital, habló de las transformaciones de la relación entre los empresarios y los clientes "En esta nueva economía digital los clientes son más exigentes, no se limitan a una sola oferta y la tecnología es aliada para poder responder a las demandas de los usuarios. Las redes sociales, el comercio electrónico y los canales digitales deberán gestionarse con la misma eficacia e importancia como se atiende un negocio físico para que los resultados sean positivos", afirmó

Como parte de la agenda académica, se llevó a cabo el taller especializado 'Lleva tu negocio a Internet' liderado por las empresas aliadas CO Internet y Mi.Com.Co. Durante esta actividad, 62 empresarios recibieron un obsequio de dominio y herramienta para creación de páginas Web, con el cual podrán poner en marcha la página web para sus negocios.

El evento hace parte de una ronda nacional que se ha realizado en Manizales, Bucaramanga y Bogotá. Las próximas ciudades serán: Tunja y Medellín en septiembre y Barranquilla en octubre.

En conclusión, se puede apreciar que el gobierno y las políticas del ámbito tecnológico se están haciendo presente con el fin de mejorar los sectores productivos del país.

-Sobre MiPyme Vive Digital:

Las micro, pequeñas y medianas empresas representan el 99% de la base empresarial en Colombia y el 81% de empleos. El Ministerio TIC a través de la iniciativa MiPyme Vive Digital, adelanta estrategias para consolidar el acceso, uso

y apropiación de Internet en las Mipymes colombianas. Esto redunda en la mejora de la calidad de vida de los colombianos y la generación de empleo, dos de los principales intereses del Plan Vive Digital para la gente (Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones de Colombia, 2016).

3.7. Entorno político y jurídico.

En Colombia predomina el sistema político de derecha, el cual es capitalista por tradición, en donde las leyes y las políticas de gobierno sobre el territorio colombiano están regidas por la constitución de 1991, basada en el engranaje de lo que constituye una democracia.

El primer presidente elegido según el sistema democrático moderno fue el conservador José Vicente Concha, en el año de 1914. Hasta 1930, el sistema político no recibió mayores reformas para incentivar la participación ciudadana. Con la llegada de la República Liberal (1930-1946), la democracia planteada en la Constitución de 1886 se reformuló con la intención de modernizar el sistema y expandir la participación de otros sectores de la sociedad colombiana, como es el caso de los campesinos y los obreros. Hasta 1953, el país defendió orgullosamente una tradición de democracia civilista, al menos durante el siglo XX, en comparación constante con otros países de Latinoamérica en los cuales habían tenido lugar golpes militares, dictaduras y cierre de las instituciones democráticas. Ese año, con la llegada del general Gustavo Rojas Pinilla al poder a raíz de la violencia desbordada que vivía el país, se instauró una dictadura militar que duró

hasta 1957, momento en el que la junta militar tomó las riendas del gobierno para hacer una transición política, una vez más, hacia el sistema democrático.

Desde 1958 hasta 1974, se reinstauró el sistema democrático, pero controlado por el pacto del Frente Nacional, efectuado entre los dos partidos mayoritarios (Liberal y Conservador). En el pacto, representantes de ambos partidos acordaron la alternancia en el poder y la división de los cargos burocráticos, con el objeto de frenar los enfrentamientos violentos en el campo. Este período de la historia del país ha sido muy cuestionado por considerarse que no se ejerció la democracia en todo el sentido de la palabra. Sin embargo, al menos a nivel institucional existieron los mecanismos para la participación de amplios sectores de la población. Otros problemas efectivamente sí afectaron la participación política y la consolidación de un sistema democrático fuerte y verdaderamente representativo, por ejemplo, la burocratización de las instituciones estatales, la férrea oposición de los partidos tradicionales a la organización de nuevos partidos, las formas de política clientelista y la corrupción de varios sectores de las élites dirigentes.

A partir de 1974 se vuelve a elegir a los Presidentes mediante el uso del sufragio popular. Durante los años 80 y 90, el sistema político recibe críticas de varios sectores de la sociedad (movimientos sociales, académicos, organizaciones juveniles, guerrillas organizadas, el narcotráfico, entre otros). Con la Asamblea Constituyente de 1991, el país reformuló el sistema político y planteó una democracia representativa con varios mecanismos de participación popular. Este tipo de organización aseguró el sostenimiento de un sistema apoyado sobre tres ramas del poder público: la legislativa, la ejecutiva y la judicial.

Nuestra Constitución Política de 1991 establece desde su primer artículo que Colombia es una República democrática y participativa, está asumido el reto y el compromiso de promover la participación ciudadana en todos los espacios de la vida social. A través de toda una serie de herramientas consagradas en la Constitución y reguladas en las leyes nacionales, los colombianos podemos entablar una relación directa con las autoridades públicas, dar a conocer nuestras propuestas, presionar para que sean adoptadas, opinar sobre asuntos públicos, exigir el cumplimiento de las normas, vigilar la conducta de los dirigentes, tomar decisiones que nos afectan a todos o sancionar a los gobernantes que actúan de forma equivocada, entre otras formas de participación. Para ello, se han establecido una serie de mecanismos de participación que tienen la naturaleza de un derecho político fundamental, atribuido a todo ciudadano, con el objetivo de que cada uno pueda participar en la conformación, ejercicio y control del poder político (BANREPÚBLICA,2017).

-En el sector de la construcción de viviendas.

El Fondo Nacional del Ahorro informó que está impulsando en todo el país 6.296 viviendas con un valor comercial de \$287 mil millones. Según la institución, la mayoría de estas construcciones son de Interés Prioritario y están ubicadas en Bogotá, Valledupar, Cesar; Manizales, Caldas; Espinal, Tolima; Dos Quebradas, Risaralda, entre otros municipios. En estos proyectos la entidad asegura que tiene una inversión total de \$168 mil millones a través de la línea de crédito para constructores.

La entidad informó, además, que constructoras como Marval, Skema, Coninsa Ramon H, e IC prefabricados, participan en la realización de estos proyectos de vivienda. El Fondo Nacional del Ahorro afirmó que una vivienda de Interés Prioritario tiene un valor comercial de hasta 70 salarios mínimos, es decir, \$45 millones. La norma señala, además, que si el interesado gana entre 1,6 (1'030.960) y 2 salarios mínimos legales vigentes (1'288.700), tendrá un subsidio de 25 salarios, es decir, \$16 millones. Por último, los colombianos pueden acceder al subsidio de 5 puntos a la tasa de interés anunciado por el Gobierno Nacional, y que con las tasas de crédito en UVR del Fondo Nacional del Ahorro el crédito puede quedar en 0 por ciento de interés más la Unidad de Valor Real (UVR).

Lo cual ayuda a la industria ladrillera en el país, ya que es requerida esta industria para solventar los problemas de vivienda de muchos colombianos.

-La Reforma tributaria.

La reforma tributaria, consistió en subir el Impuesto al Valor Agregado (IVA) y aumentar el recaudo de las personas naturales.

Desde el comienzo el ministro de Hacienda, Mauricio Cárdenas, dejó claro que en este proyecto de ley las personas naturales son a las que se les aumentarán los compromisos tributarios. Y dado a que en Colombia la informalidad laboral supera el 50 %, el trabajador asalariado es la verdadera fuente de recaudo del Gobierno. Asimismo, Rosario Córdoba, miembro de la Comisión de Expertos y presidenta del Consejo Privado de Competitividad, dice que la reforma debe bajar el umbral hasta que la mayoría de los ciudadanos deban declarar renta.

Hasta hace poco el 25 % del salario está exento de impuestos, y si sus ingresos brutos mensuales superan los \$3'299.250, se debe declarar renta. Sin embargo, con la reforma estos parámetros cambiaron, ya sea reduciendo el margen libre de tributos o el umbral para que el grueso de los asalariados deba presentar su declaración de renta.

Para Iván Daniel Jaramillo, investigador laboral de la Universidad del Rosario, “el 70 % de los asalariados en Colombia ganan menos de \$1'500.00, por lo que son ciudadanos que no tienen mucho margen para ahorrar y no se les debe subir los impuestos. Y aún si su declaración de renta está en ceros, un contador suele cobrar \$100.000 por este proceso, lo cual es una parte significativa de sus ingresos mensuales, lo que en cierta forma es un impuesto que debe pagar”.

Por otro lado, el Gobierno también gravó los licores y las bebidas azucaradas, son productos de alto consumo entre los colombianos. Jairo Bautista, miembro de la Red de Justicia Tributaria, afirma que “por el incremento del IVA al 19 %, el aumento de personas que deben declarar renta, y los impuestos a productos de alto consumo, queda claro que la política tributaria del Gobierno le apunta a gravar a los ciudadanos y no a las grandes empresas, como debe ser”.

Todo esto permite identificar el perfil del colombiano que más pagará impuestos: asalariado con ingresos de cerca de \$3'200.000, compra en supermercados o en lugares en donde no eludan el IVA y que suele tomar algún tipo de licor o gaseosa.

También; el impuesto sobre la renta y complementario se definieron algunos de los aspectos para esta norma que son los valores topes de patrimonio bruto, ingresos, compras con tarjeta, consumos en general y valor acumulado de las consignaciones bancarias, a partir de los cuales las personas naturales están obligadas a declarar renta, dentro de los que se incluyen los empleados, trabajadores por cuenta propia y las demás personas naturales y asimiladas a estas. Redacción por El Espectador, (5 de octubre del 2016), Este sería el tipo de colombiano que más pagaría impuestos en 2017. *El Espectador*.

Para la construcción, Camacol (Cámara Colombiana de la Construcción) reitera su compromiso con el país en pro de preservar la salud fiscal y la estabilidad económica. Sin embargo, llama la atención sobre algunos puntos que podrían incidir sobre el desempeño de uno de los sectores que más aportes ha generado a la dinámica económica del país.

El sector edificador comparte el objetivo de contar con un sistema tributario moderno y que incentive la inversión. Es evidente que la estabilidad macroeconómica depende de unas finanzas públicas sanas y de un contexto de sostenibilidad fiscal en el mediano plazo, reconocemos que el país debe preservar su grado de inversión e incentivar un entorno favorable para las iniciativas de las empresas locales.

Sin embargo, como sector edificador debemos advertir que algunos puntos abordados en el texto de Proyecto de Reforma Tributaria presentado por el

Gobierno ante el Congreso de la República, incluyen cambios y medidas que podrían afectar la dinámica del sector constructor e impactar la economía del país.

Una de las medidas sobre la que queremos llamar la atención es la eliminación de la exención del impuesto de renta derivada de la enajenación de Vivienda de Interés Social (VIS). En esta materia la presidente de Camacol, Sandra Forero Ramírez, afirmó que “eliminar este beneficio haría nula la posibilidad de ofertar nuevos proyectos de vivienda social y afectaría profundamente la ejecución de los programas de política pública, caso en los cual 230 mil subsidios estarían en riesgo de perderse. Esto corresponde al 77% de los recursos que ha dispuesto el Gobierno para fortalecer la política integral de vivienda.”

Eliminar esta exención sin tener en cuenta el carácter meritorio de la vivienda como bien social, sus positivas externalidades y los efectos redistributivos sobre la población, sería, además de un retroceso para el país en materia social y económica, una contradicción con la política de vivienda y los avances de los últimos años.

Lo anterior sumado a que hoy en día la vivienda social mueve inversiones anuales por \$4.8 billones de los hogares de menores ingresos (0.6% del PIB), y su construcción genera cerca de 337 mil empleos al año.

3.8. Entorno internacional

3.8.1. Política exterior

-Relaciones bilaterales

La política exterior de Colombia se enfoca en la consolidación y fortalecimiento de instituciones y políticas que, a su vez, respondan al ritmo de los cambios que se perfilan en el sistema internacional. Para ello, el Gobierno ha hecho especial énfasis en lograr crecimiento y competitividad, igualdad de oportunidades y consolidación de la paz, que conlleven a una mayor integración regional y diversificación de las relaciones y de la agenda.

Igualmente, se buscará destacar temas en los que Colombia ha desarrollado capacidades y potenciales.

El Estado continuará posicionando los logros alcanzados como referente internacional en la lucha contra el problema mundial de las drogas, el terrorismo, el fortalecimiento institucional y el compromiso con la defensa y promoción de los derechos humanos.

Se fomentarán las relaciones bilaterales con los países en los que no se ha hecho suficiente énfasis hasta el momento, buscando mecanismos novedosos que permitan mejorar el acercamiento político y lograr más oportunidades de comercio, inversión e intercambio tecnológico. Así mismo, se continuarán profundizando las relaciones con los socios tradicionales y estratégicos del país. (Cancillería de Colombia, 2017).

-Relaciones multilaterales

Como miembro fundador, tanto del sistema de Naciones Unidas, como de la Organización de los Estados Americanos (OEA), Colombia se ha distinguido por ser un país comprometido con el multilateralismo, espacio al que identifica como el

escenario adecuado para favorecer entendimientos entre los países del mundo entero, en temas de interés global, regional y subregional.

El país ha atendido este compromiso, observando los principios consignados en la Carta de las Naciones Unidas, referidos a la igualdad soberana, al cumplimiento de las obligaciones contraídas, al arreglo de controversias por medios pacíficos, a la abstención del uso de la fuerza contra la integridad territorial o independencia política de cualquier Estado, a la ayuda mutua, necesaria para la paz y la seguridad internacional, y a la no intervención en asuntos de jurisdicción interna de otros Estados (Cancillería de Colombia, 2017).

-TLC

Los Tratados de Libre Comercio se enmarcan en la política de internacionalización de la economía colombiana y están enfocados en lograr un mayor crecimiento y desarrollo económico mediante una relación preferencial y permanente con un actor fundamental en la economía mundial, con el fin de generar nuevas oportunidades de empleo, mejorar la calidad de vida de la población, aumentar su bienestar y contribuir al desarrollo del país.

En octubre de 2011 el congreso de Estados Unidos aprobó el Tratado de Libre Comercio con Colombia. Después de ir a sanción presidencial habrá un proceso de implementación que tendrá en cuenta el marco regulatorio de ambos países.

También existe un TLC entre Colombia y Canadá, que entró en vigencia en agosto de 2011. Con la entrada en vigor del TLC, el 98% de la oferta exportable colombiana incluida en el acuerdo entrará libre de arancel a Canadá, país que

genera el 2,6% del PIB mundial y que es el quinto importador del planeta dado el alto poder adquisitivo de sus 34 millones de habitantes.

Un acuerdo de TLC entre Colombia y la Unión Europea fue aprobado en 2012 y entró en vigencia en 2013.

El TLC entre Chile y Colombia entró en vigencia en 2009. Este tratado facilita las garantías para que los capitales chilenos en sectores como el maderero, el forestal, el papelerero y el agroindustrial lleguen de forma más dinámica a Colombia, que espera concretar negocios e inversiones con los empresarios de ese país.

Los productos colombianos que actualmente se exportan y entran a formar parte de este intercambio comercial con Chile son: las preparaciones tensoactivas para la venta al por menor, policloruro de vinilo sin mezclar, medicamentos para uso humano, poliestireno, insecticidas, productos de papel en diversos artículos de higiene, epsilon caprolactama, sostenes y sus partes, láminas de plástico, ácido cítrico, hullas térmicas, máquinas de afeitar, bombonas caramelos confites y pastillas, café sin tostar y sin desaceitar, manufacturas de plástico, politereftalato, bragas y calzas.

En febrero de 2013, se firmó el TLC entre Colombia y Corea del Sur, este Tratado de Libre Comercio beneficia principalmente al sector agrícola colombiano mientras Corea del Sur exporta maquinaria y productos de tecnología.

Colombia también ha firmado acuerdos de libre comercio con México y con todos los países de América del Sur (excepto las Guyanas).

Algunos de los tratados de libre comercio suscritos por nuestro país son los siguientes:

- El componente comercial de la Comunidad Andina (CAN), que incluye a Bolivia, Colombia, Ecuador, Perú y Venezuela.
- México, Estados Unidos y Canadá, por separado.
- El suscrito entre Colombia y Chile.
- El suscrito entre los países miembros de la CAN y los de MERCOSUR (que incluye a Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay).
- Corea del Sur
- Actualmente Colombia está logrando implementar una negociación internacional con Japón y Turquía.

Figura 14. Entorno demográfico

ENTORNO DEMOGRÁFICO					
VARIABLE					
	O/A	OM	om	AM	am
POBLACIÓN: la población en el Valle del Cauca registra 4.161.425 en el 2015 se tiene una proyección de 4.660.438 para el 2016, lo que indica que registra una tasa de crecimiento relativamente significativa y de las cuales el 86% de la población vive en ciudades y cabeceras municipales.	O	X			
DESEMPLEO: Actualmente la tasa de desempleo en el Valle del Cauca sigue disminuyendo, durante el trimestre septiembre-noviembre del 2016 una histórica reducción del desempleo, al ubicar ese indicador en 9,7%, inferior al 11% registrado en igual periodo del 2015.	O		X		
TERRITORIO: El departamento tiene la mejor red vial del país, al contar con el mayor número de kilómetros de autopistas del país.	O	X			

Fuente: Elaboración propia

Figura 15. Entorno Sociocultural

ENTORNO SOCIOCULTURAL					
VARIABLE					
	O/A	OM	om	AM	am
EDUCACIÓN: La educación en Colombia a mejorado de manera trascendental en los últimos periodos, lo que permite que la población a la hora de emplearse ocupe mejores cargos.	O		X		
CORRUCIÓN: es un factor que amenaza todos los sectores del país, por que a través de ésta se presentan situaciones como el carrusel de la contratación o desfalcos de dineros destinados a subsidios de vivienda y proyectos de vivienda de interés social.	A			X	
ESTRATIFICACIÓN: El estrato I, II y III con mayor crecimiento en la sociedad es de manera positiva ya que son las personas que mayor personas hay por vivienda.	O		X		

Fuente: Elaboración propio.

Figura 16. Entorno Económico

ENTORNO ECONÓMICO					
VARIABLE	O/A	OM	om	AM	am
PIB: Al analizar el resultado del valor agregado por grandes ramas de actividad, se observa el crecimiento del valor agregado del sector construcción de 1,2% en el tercer trimestre del 2016 con relación al mismo trimestre de 2015. Al analizar el resultado del valor agregado por grandes ramas de actividad, se observa el crecimiento del valor agregado del sector construcción de 5,8%. Este resultado se explica por el aumento de 11% en el subsector de edificaciones y aumento de 1,9% en el subsector de obras civiles.	O	X			
IPC: Para el mes de agosto de 2016 el IPC de vivienda aumentó con respecto al mismo mes del año anterior en Bogotá (5,55%), en Medellín (6,74%), Cali (6,12%) y en Barranquilla (7,99%), aportando en conjunto 4,40 puntos porcentuales a la variación anual del IPC de vivienda.	A			X	
FINANCIACION: Durante el segundo trimestre de 2016, el valor de los préstamos individuales desembolsados para compra de vivienda nueva y usada alcanzó \$ 2.480.717 millones de pesos corrientes, con un aumento de 12,1% respecto al mismo período de 2015. El número de viviendas financiadas en el segundo trimestre de 2016 fue 31.996 lo que representó un incremento de 18,5% respecto al mismo trimestre del año anterior.	O	X			

TASA DE INTERES: Contrario al pensamiento de un alto porcentaje de analistas del mercado financiero, el Banco de la República reduce la tasa de interés de intervención en 25 puntos básicos y la fija en 7,5%.	O		X		
INFLACION: La inflación cerró el 2016 en 5,75% completando así dos años consecutivos por encima del rango meta del Banco de la República que es de entre 2% y 4%, pese a que en el segundo semestre del año registró un fuerte descenso desde el pico de 9% que presentó en Julio del mismo año. se espera un gravamen del 19% del iva.	A			X	

Fuente: Elaboración propia.

Figura 17. Entorno Medio ambiental y tecnológico

ENTORNO MEDIOAMBIENTAL						ENTORNO TECNOLÓGICO					
VARIABLE						VARIABLE					
	O/A	OM	om	AM	am		O/A	OM	om	AM	am
POLÍTICAS AMBIENTALES: Colombia está regida por una serie de políticas que se sustentan en la base de un desarrollo sostenible, que pretende la conservación y el sustento de los recursos naturales y es uno de los países que siempre ha acudido temprano a estas discusiones y es reconocido internacionalmente como uno de los países que llevan la vanguardia en la construcción de un Sistema Nacional Ambiental.	O		X			CUARTA REVOLUCIÓN INDUSTRIAL: En 2016 se alcanzó un récord de 15 millones de suscripciones a internet fijas y móviles y 58 millones de abonados a la telefonía celular, al tiempo que se garantizó más seguridad digital y zonas de acceso al servicio gratis "Wifi para la Gente", para mejorar la equidad e impulsar el progreso y el bienestar de los ciudadanos.	O	X			
LA SOSTENIBILIDAD EN LA ARQUITECTURA: Actualmente en el sector de la construcción se están implementando conceptos como: Arquitectura ecológica, Arquitectura Bioclimática y Arquitectura Sostenible, Que hacen parte de la Política Ambiental Nacional.	O	X				POLÍTICA DE SEGURIDAD DIGITAL: La política de Seguridad Digital se ejecuta entre 2016 y 2019, con una inversión total superior a los \$85.000 millones y se estima que con su implementación, toda la economía se beneficiará con la generación de 307.000 nuevos empleos.	O	X			

Fuente: Elaboración propia

Figura 18. Entorno político y jurídico –Global

ENTORNO POLÍTICO					
VARIABLE	O/A	OM	om	AM	am
El entorno político es un factor importante para las organizaciones porque es éste el que influye en todos los sectores productivos de una sociedad, creando leyes o regulaciones que gobiernan el ejercicio de las empresas, incluyendo sistemas legales y políticos del ámbito nacional, regional, local y en algunos casos llega hasta el ambito internacional.	A			X	
REFORMA TRIBUTARIA: Una de las medidas sobre la que se llama la atención es la eliminación de la exención del impuesto de renta derivada de la enajenación de Vivienda de Interés Social (VIS). “eliminar este beneficio haría nula la posibilidad de ofertar nuevos proyectos de vivienda social y afectaría profundamente la ejecución de los programas de política pública, caso en el cual 230 mil subsidios estarían en riesgo de perderse. Esto corresponde al 77% de los recursos que ha dispuesto el Gobierno para fortalecer la política integral de vivienda.”	A			X	

ENTORNO GLOBAL					
VARIABLE	O/A	OM	om	AM	am
POLÍTICA EXTERIOR: La política exterior de Colombia se enfoca en la consolidación y fortalecimiento de instituciones y políticas que, a su vez, respondan al ritmo de los cambios que se perfilan en el sistema internacional.	O		X		
T.L.C.: Los Tratados de Libre Comercio se enmarcan en la política de internacionalización de la economía colombiana y están enfocados en lograr un mayor crecimiento y desarrollo económico mediante una relación preferencial y permanente con un actor fundamental en la economía mundial, con el fin de generar nuevas oportunidades de empleo, mejorar la calidad de vida de la población, aumentar su bienestar y contribuir al desarrollo del país.	O	X			

Fuente: Elaboración propia

3.8.2. Análisis de la competencia a través de la matriz de BENCHMARKING COMPETITIVO

Debido a la gran cantidad de empresas dedicadas a la fabricación de ladrillos en el sector, se hace un estudio de mercado basado en las principales competidoras de la región del Valle del Cauca y sus alrededores, analizando los factores claves de éxito que las hace potenciales en el sector, con el fin de permitir un panorama amplio que ayude a la fábrica objeto de estudio, mejorar su desempeño.

Tabla 1. Matriz del Perfil Competitivo – M.P.C.

FACTORES CLAVE DE ÉXITO	PESO		FÁBRICA DE LADRILLOS SAN FERNANDO ZARZAL S.A.S.		LADRILLERA BELLAVISTA S.A.		LADRILLERA SANTA LUCÍA		LADRILLERA LOS ALMENDROS S.A.		LADRILLERA MELENDEZ S.A.		LADRILLERA LA CAMPANA		LADRILLERA LA ESMERALDA	
			Valor	Valor Sopesado	Valor	Valor Sopesado	Valor	Valor Sopesado	Valor	Valor Sopesado	Valor	Valor Sopesado	Valor	Valor Sopesado	Valor	Valor Sopesado
Precio competitivo	10%	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30	2	0.20	2	0.20	3	0.30	2	0.20
Calidad del producto	18%	0.18	4	0.72	3	0.54	2	0.36	3	0.54	4	0.72	3	0.54	3	0.54
Portafolio de productos	10%	0.10	2	0.20	2	0.20	3	0.30	4	0.40	4	0.40	3	0.30	3	0.30
Encadenamiento productivo	8%	0.08	1	0.08	2	0.16	2	0.16	3	0.24	4	0.32	2	0.16	2	0.16
Desarrollo e innovación	7%	0.07	1	0.07	1	0.07	2	0.14	3	0.21	3	0.21	1	0.07	1	0.07
Logística de almacenamiento	12%	0.12	2	0.24	3	0.36	3	0.36	3	0.36	3	0.36	2	0.24	3	0.36
Cobertura del mercado	8%	0.08	3	0.24	2	0.16	3	0.24	3	0.24	3	0.24	2	0.16	2	0.16
Tecnología y sistemas de información y comunicación (Tic's)	4%	0.04	1	0.04	1	0.04	2	0.08	3	0.12	3	0.12	3	0.12	2	0.08
Productividad	15%	0.15	3	0.45	3	0.45	3	0.45	3	0.45	4	0.60	3	0.45	3	0.45
Participación en el mercado	8%	0.08	2	0.16	2	0.16	3	0.24	3	0.24	3	0.24	2	0.16	3	0.24
TOTAL	100%	1.00		2.50		2.44		2.63		3.00		3.41		2.50		2.56

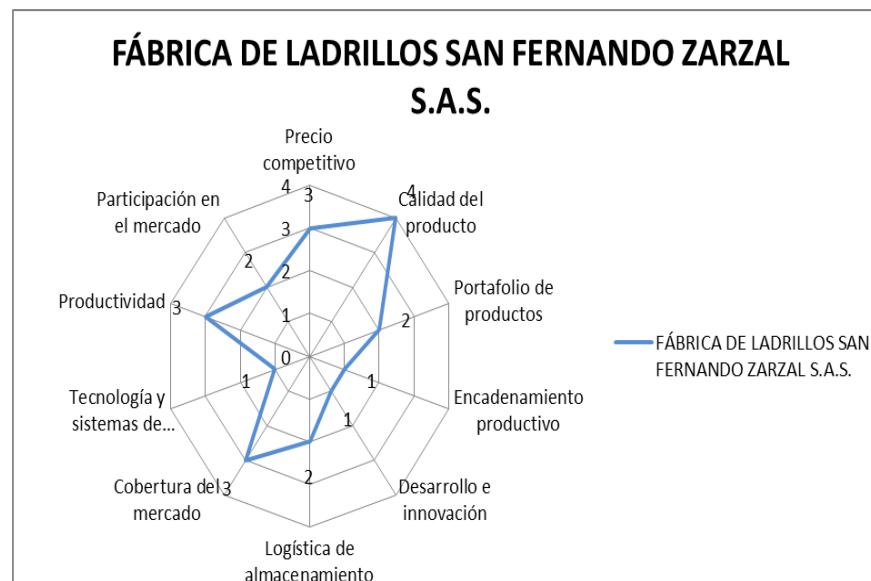
Fuente: Elaboración propia.

-Radares de valor y sopesado

Representación gráfica en sistema de ejes oblicuos o radares

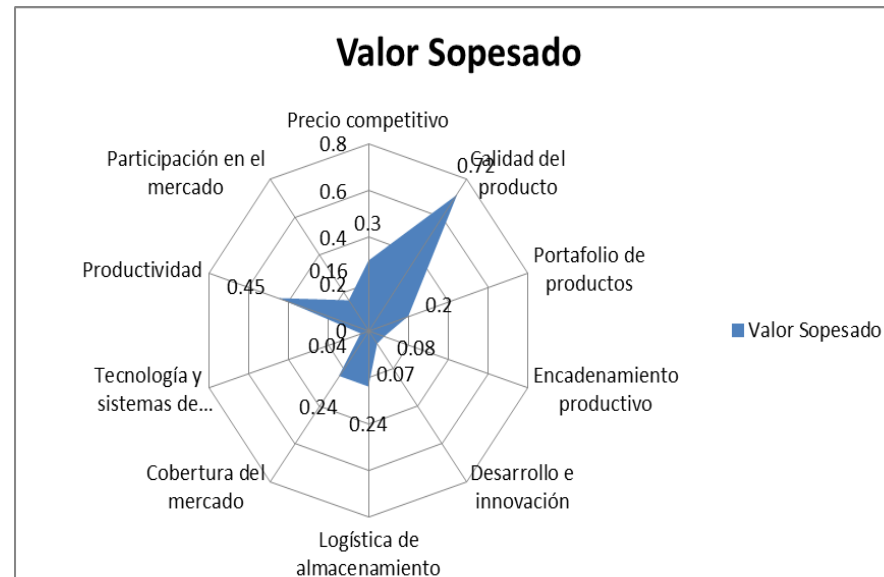
La Fábrica de Ladrillos San Fernando Zarzal S.A.S es una empresa ubicada en el norte del valle, directamente en el municipio de zarzal, se caracteriza por ser una de las mejores productoras de ladrillo en el sector y en la región, actualmente es la empresa objeto de estudio.

Figura 19. Radar de valor Fábrica de Ladrillos San Fernando Zarzal S.A.S.



Fuente: Elaboración propia.

Figura 20. Radar de Valor Sopesado Fábrica de Ladrillos San Fernando Zarzal S.A.S

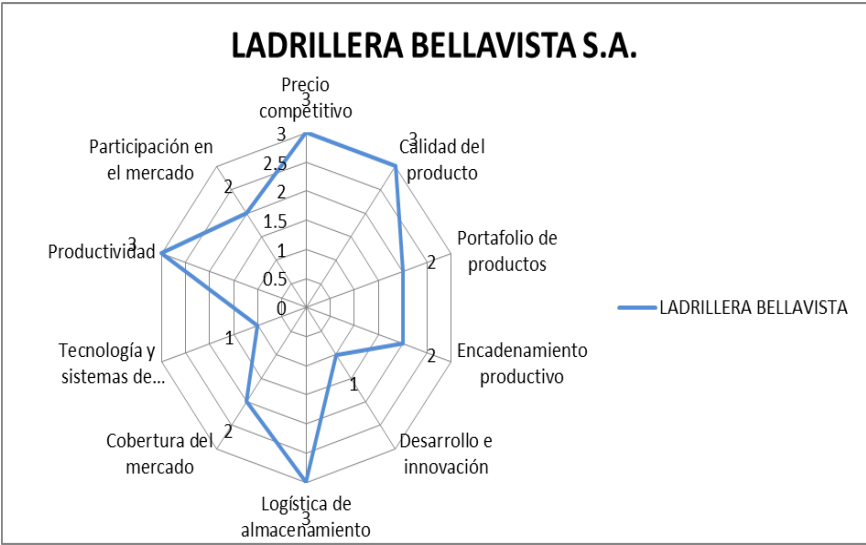


Fuente: Elaboración propia.

La Fábrica de Ladrillos San Fernando Zarzal S.A.S. tiene un excelente desempeño en la calidad del producto y la productividad. En factores como la logística de almacenamiento, cobertura del mercado, portafolio de productos y precios competitivos, tiene un desempeño aceptable. Tiene un desempeño crítico en los factores de tecnología y sistemas de información y comunicación (Tics), participación en el mercado, desarrollo e innovación y encadenamiento productivo.

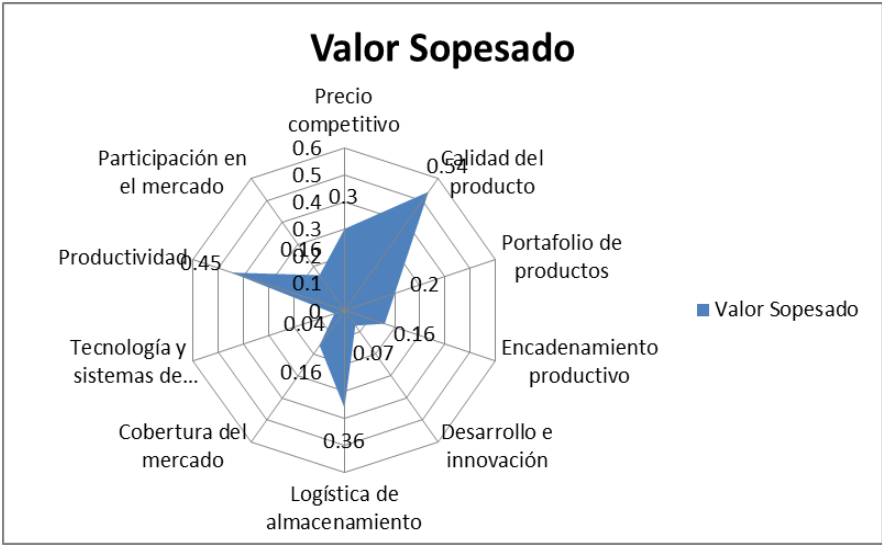
La ladrillera Bellavista S.A está ubicada en Cartago al norte del Valle del Cauca, actualmente es uno de los principales competidores del sector y en el Norte del Valle.

Figura 21. Radar de Valor Ladrillera Bellavista S.A



Fuente: Elaboración propia.

Figura 22. Radar de Valor Sopesado Ladrillera Bellavista S.A.



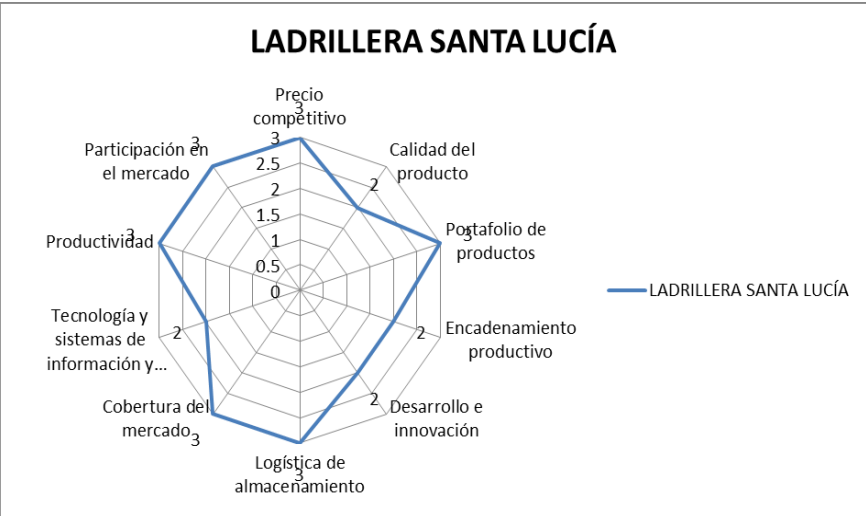
Fuente: Elaboración propia.

La *Ladrillera Bellavista S.A.* tiene un buen desempeño en la calidad del producto, le siguen productividad, precio competitivo y logística de almacenamiento. Tiene un pobre desempeño en participación del mercado, tecnología y

sistemas de información y comunicación (Tic's), cobertura del mercado, desarrollo e innovación y encadenamiento productivo.

La Ladrillera Santa Lucia, es una fabrica ubicada al sur del valle del cauca directamente en la capital del valle, lleva 20 años en el mercado y se ha vuelto una de las mejores competidoras en la región.

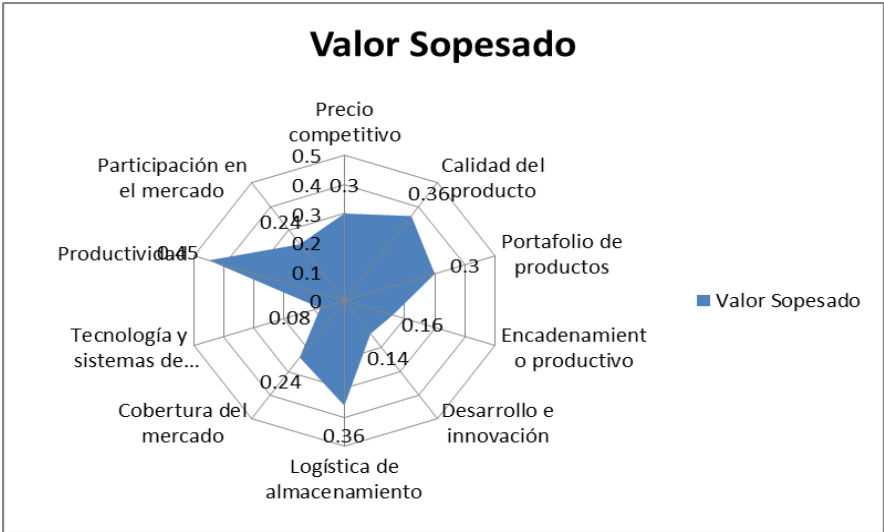
Figura 23. Radar de Valor Ladrillera Santa Lucía



Fuente: Elaboración propia

La *Ladrillera Santa Lucía* muestra una buena productividad, siguiéndole logística de almacenamiento, calidad del producto, portafolio de productos y precio competitivo. Los demás factores muestran un pobre desempeño.

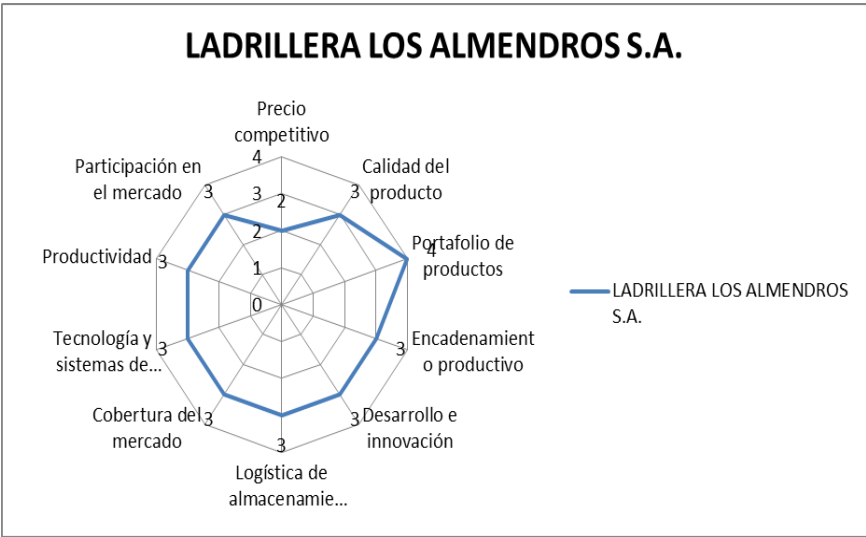
Figura 24. Radar de Valor Sopesado Ladrillera Santa Lucía



Fuente: Elaboración propia

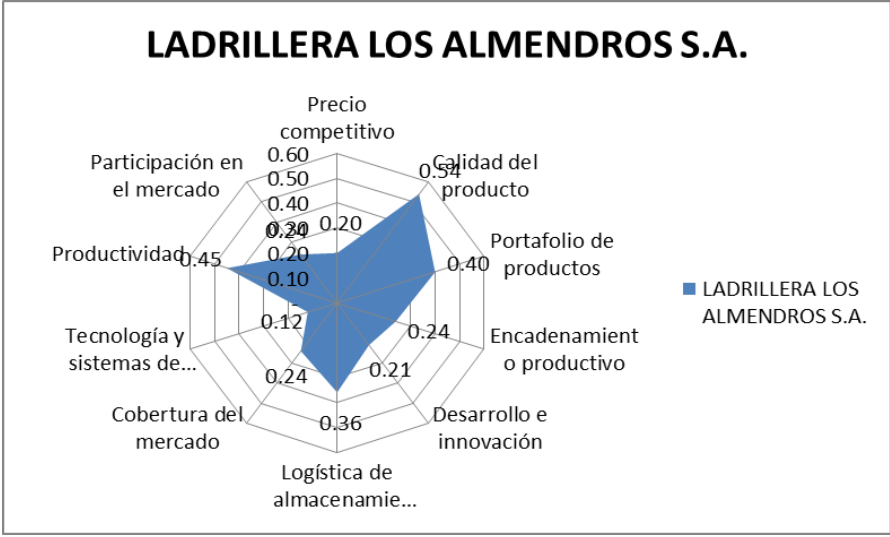
Ladrillera Los Almendros S.A actualmente está ubicada en la Candelaria Valle del Cauca en el sur occidente colombiano, contiene un amplio portafolio de productos la que la hace una competencia a tener en cuenta para el desarrollo del estudio.

Figura 25. Radar de Valor Ladrillera Los Almendros



Fuente: Elaboración propia.

Figura 26. Radar de Valor Sopesado Ladrillera Los Almendros

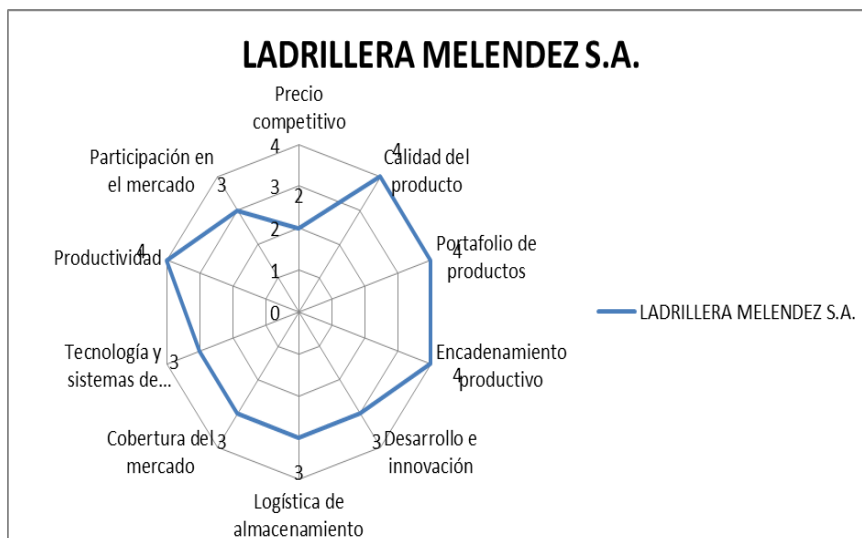


Fuente: Elaboración propia.

La Ladrillera Los Almendros tiene un buen desempeño en la calidad del producto, seguido de productividad. En los demás factores tiene un pobre desempeño.

La *Ladrillera Meléndez S.A*, Perteneciente al Grupo Empresarial Meléndez, inicia operaciones en Santander de Quilichao (Cauca) a finales del año 1.995, actualmente es la única empresa en el sur occidente colombiano que cuenta con automatización en sus procesos, haciéndola una de las mejores competidoras en el sector.

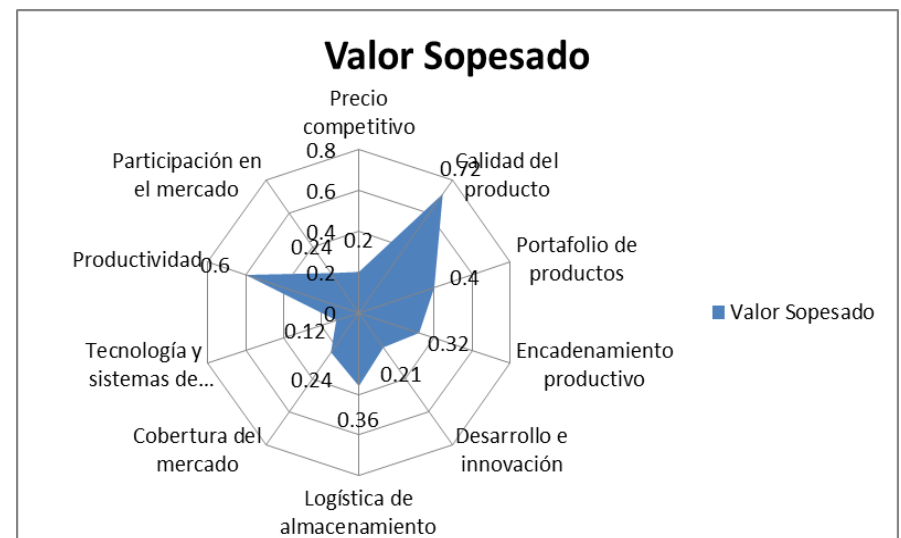
Figura 27. Radar de Valor Ladrillera Meléndez



Fuente: Elaboración propia.

La *Ladrillera Meléndez S.A.* tiene un excelente desempeño en factores como calidad del producto y productividad. Tiene un desempeño aceptable en portafolio de productos y un pobre desempeño en los demás factores, cabe resaltar que esta empresa es una de las organizaciones con mejor desempeño del sector, debido a la tecnificación que posee.

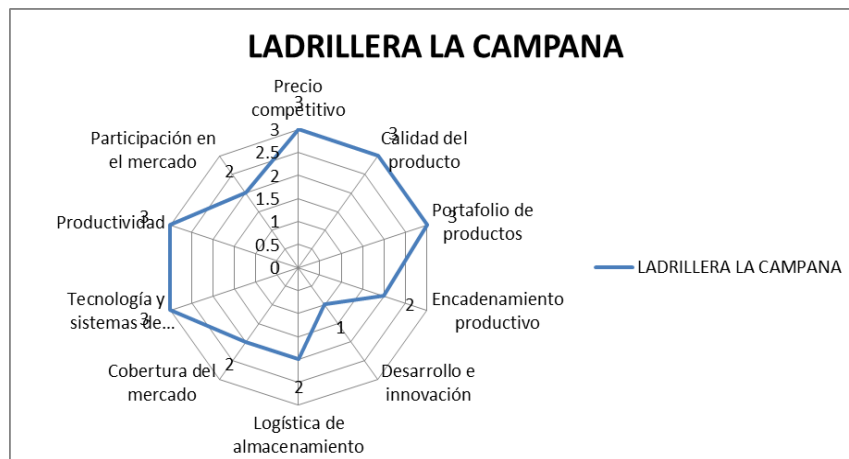
Figura 28. Radar de Valor Sopesado Ladrillera Meléndez



Fuente: Elaboración propia.

Ladrillera La Campana es una empresa quindiana dedicada a la fabricación y venta de productos de arcilla para el sector de la construcción ubicada en La Tebaida, Quindío, Fundada el 10 de diciembre de 1973. Actualmente se dedica mucho a la producción de ladrillo liso, pero también produce otras referencias de ladrillo.

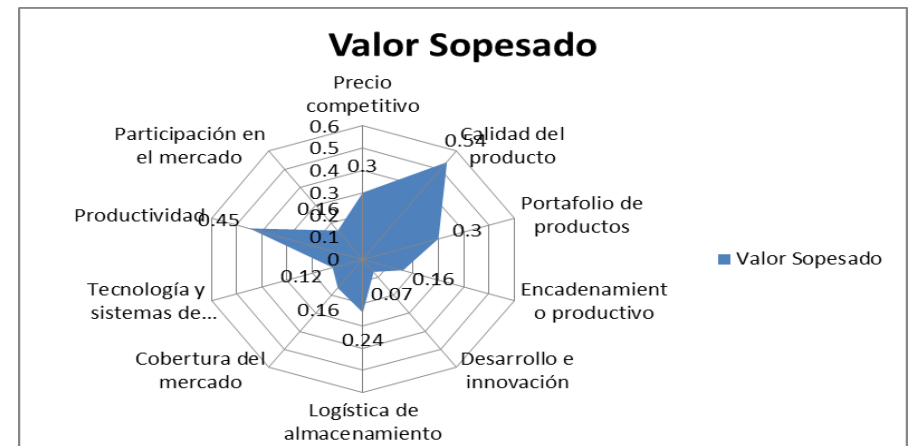
Figura 29. Radar de Valor Ladrillera La Campana



Fuente: Elaboración propia

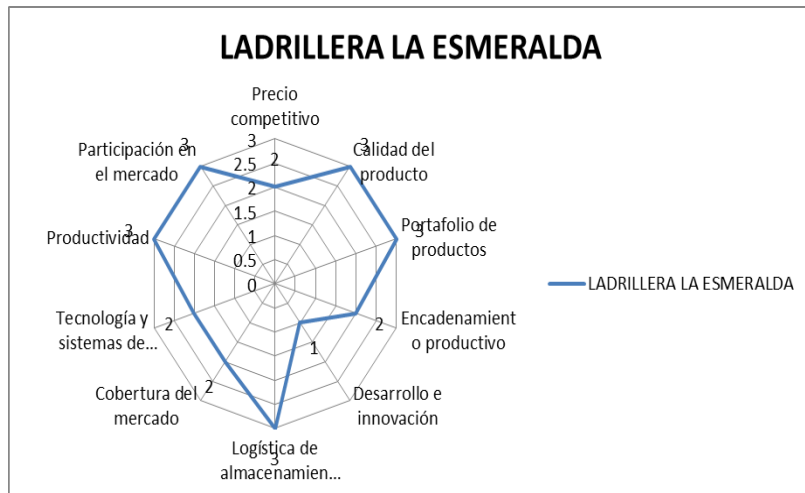
La *Ladrillera La Campana* tiene un buen desempeño en la calidad del producto, seguido de productividad, precio competitivo y portafolio de productos. En los demás aspectos tiene un desempeño pobre.

Figura 30. Radar de Valor Sopesado Ladrillera La Campana



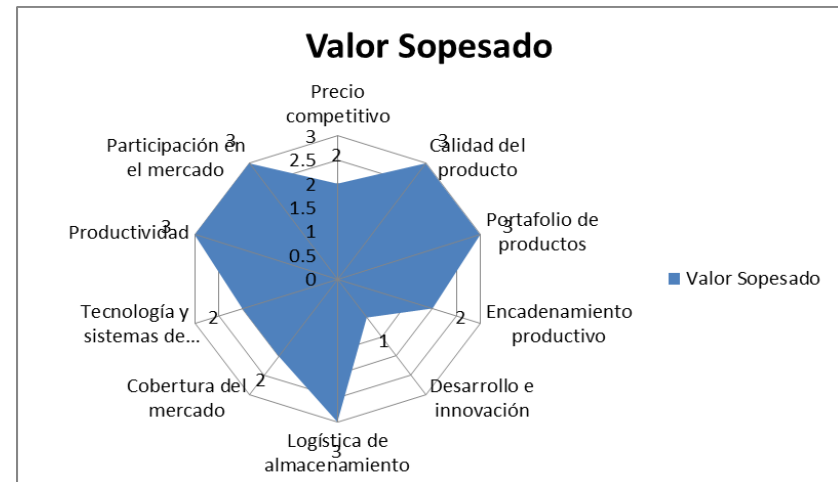
Fuente: Elaboración propia

Figura 31. Radar de Valor Ladrillera La Esmeralda



Fuente: Elaboración propia

Figura 32. Radar de Valor Sopesado Ladrillera La Esmeralda

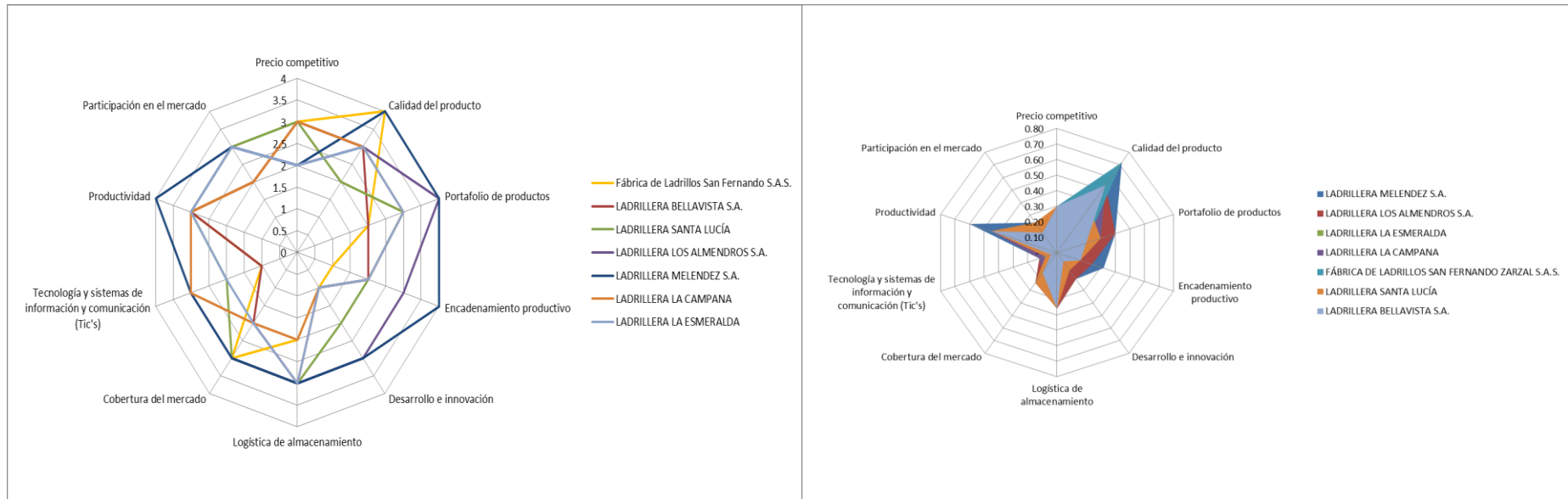


Fuente: Elaboración propia

Ladrillera La Esmeralda tiene sus inicios en el año de 1950, cuando de forma artesanal se elaboraba únicamente ladrillo macizo o tolete, en la actualidad está ubicada en la ciudad de Cartago-Valle del Cauca con oficinas en Pereira-Risaralda y debido al crecimiento de la demanda de ladrillo en los años 80 la fábrica se modernizó convirtiéndola en una empresa a tener en cuenta para la comparación de mercado.

La *Ladrillera La Esmeralda* tiene un desempeño aceptable en participación del mercado, productividad, logística de almacenamiento, portafolio de productos y calidad de productos. Los demás factores tienen un pobre desempeño.

Figura 33. Comparación de radares de valor



Fuente: Elaboración propia.

Ambas Figuras comparan los valores y valores sopesados de las organizaciones referenciadas.

Con la Matriz de Perfil Competitivo y de los Radares, se puede interpretar que todas las organizaciones no están en igualdad de condiciones en cuanto a competitividad se refiere; el mayor peso sopesado lo tiene la Ladrillera Meléndez S.A. con un valor de

3.41 siendo la empresa líder del sector estudiado. Le sigue la Ladrillera Los Almendros S.A. con un valor sopesado de 3.00. La Ladrillera Santa Lucía obtuvo un valor sopesado de 2.63. Le sigue la Ladrillera La Esmeralda con un valor sopesado de 2.56. Alejándose del líder y compartiendo puntaje sopesado están la Fábrica de Ladrillos San Fernando S.A.S. y la Ladrillera La Campana con un valor de 2.50. Por último, la Ladrillera Bellavista S.A. obtiene un puntaje sopesado de 2.44 mostrando un pobre desempeño frente a las demás organizaciones.

De esta manera podemos identificar los competidores de mayor fuerza que tiene la Fábrica de Ladrillos San Fernando S.A.S., en qué factores tiene ventajas y en cuales se debe hacer hincapié como lo son fortalecer el encadenamiento productivo, ofrecer un portafolio de productos más amplio que permita incursionar en nuevos nichos de mercado para la organización que están acaparando sus principales competencias, asumir el desarrollo e innovación dentro de la compañía en sus procesos de transformación de materia prima como línea base para tecnificar sus labores, esto de la mano con las nuevas tecnologías de sistemas de información y comunicación (Tics) para el apoyo de los diferentes procesos de la organización.

También se propone tener en cuenta los tiempos de transporte del producto en proceso dentro de la cadena de valor y se recomienda mejorar la logística de almacenamiento del producto terminado.

Análisis del sector

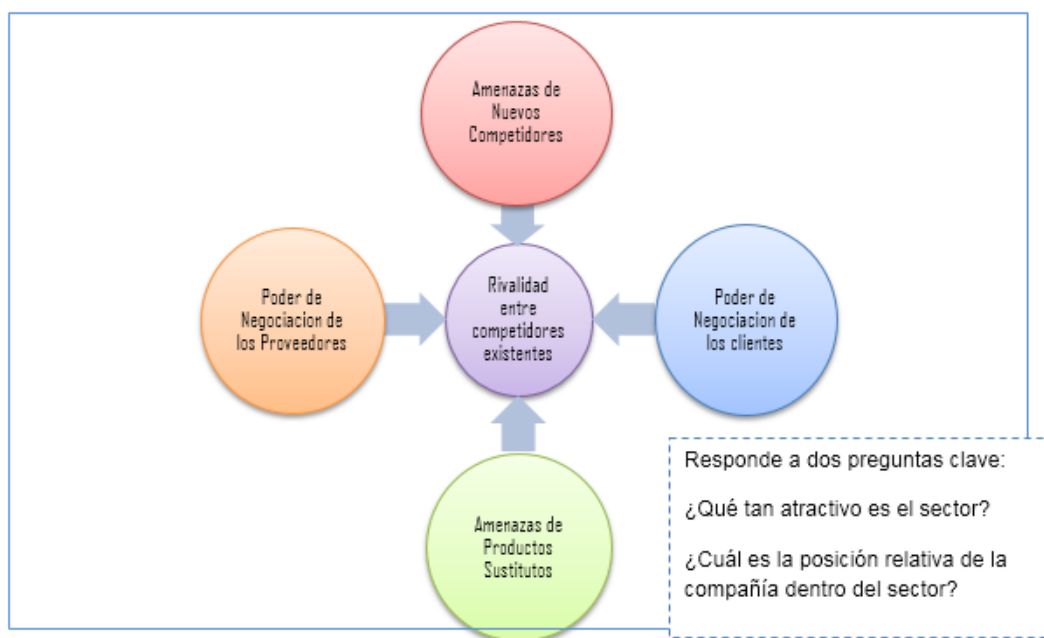
-Análisis de las cinco fuerzas de Michael Porter

A continuación, se presenta un análisis del sector basado en las cinco fuerzas competitivas de Porter, ya que son un marco de referencia que determinan la estructura competitiva del sector donde se encuentra la empresa, visto desde lo estratégico, son los elementos que conllevan a las organizaciones a descubrir que factores pueden representar una amenaza o una oportunidad en el sector donde compite. Lo que busca el análisis de las fuerzas, es llevar a cabo estrategias que le permitan a la organización maximizar los recursos y superar a la competencia.

Porter se refería a estas fuerzas como el micro entorno, para contrastarlas con fuerzas que afectan el entorno en una escala mayor a la industria, el macro entorno. Estas 5 fuerzas son las que operan en el entorno inmediato de una organización, y afectan en la habilidad de esta para satisfacer a sus clientes, y obtener rentabilidad.

Según Porter, si no se cuenta con un plan perfectamente elaborado, no se puede sobrevivir en el mundo de los negocios de ninguna forma; lo que hace que el desarrollo de una estrategia competente no solamente sea un mecanismo de supervivencia, sino que además también te da acceso a un puesto importante dentro de una empresa y acercarte a conseguir todo lo que soñaste.

Figura 34. Fuerzas de Porter



Fuente: Elaboración propia

Tabla. 2. Calificaciones

1	2	3	4
Medio baja	Baja	Medio alta	Alta

Fuente: Elaboración propia

Rivalidad entre competidores existentes

La rivalidad del sector es alta debido a la gran demanda de los clientes y la poca diferenciación de los productos, existe una marcada competencia agresiva en cuanto a precios, esto se convierte en un punto negativo para las empresas que compiten ya que se ve reflejado en su rentabilidad.

La misma demanda del producto y factores económicos pueden evitar que las empresas desistan de la industria que incluyen activos especializados, como

hornos, bandas transportadoras especiales, maquinaria para extrusión de materiales, entre otros. También los costos fijos que implica la salida de cualquiera de las empresas competidoras y las interrelaciones estratégicas que la mayoría tiene.

En éste sector los productos son tipo “commodity” lo cual implica que la diferenciación se dé en el precio y servicio y no en aspectos de marca u otros factores, por lo cual la rivalidad se ve fortalecida siendo negativa para la industria.

Tabla 3. Rivalidad entre competidores

Rivalidad entre competidores			
Variables	Participación %	Valor	Total
Crecimiento del sector	30%	4	0,012
Número de competidores	20%	3	0,006
Diversidad de Competidores	10%	3	0,003
Costos de Almacenaje	5%	2	0,001
Diferenciación del producto	10%	2	0,002
Barreras de salida	25%	4	0,010
TOTAL	100%	18	3,40%

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en el recuadro, la intensidad es **medio alta**, y el porcentaje de participación más alto lo tiene el crecimiento del sector y las barreras de salida, ya que es un sector que actualmente está creciendo de manera proporcional, debido al crecimiento de la población y de igual manera es un factor influyente a la hora de desistir del sector debido a la gran demanda y rentabilidad de la misma.

-Amenaza de nuevos entrantes

Para la industria de ladrillos y derivados la entrada de nuevos competidores no es tan favorable debido a las altas barreras de entrada, tales como conocimiento de ¿cómo hacer? Regulaciones ambientales, tecnologías específicas como hornos, cocción, secado, materiales; altos requerimientos de inversión, incorporación, diversificación en los productos y economía de escala.

Tabla 4. Amenaza de nuevos competidores

Amenaza de nuevos competidores			
Variables	Participación %	Valor	Total
Economía de escalas	20%	3	0,006
Diferenciación del producto	5%	1	0,001
Necesidades de capital	30%	4	0,012
Protección gubernamental	10%	3	0,003
Efecto de la curva de la experiencia	15%	4	0,006
Acceso a materias primas	20%	3	0,006
TOTAL	100%	18	3,35%

Fuente: Elaboración propia

Se puede observar en la imagen que la intensidad es **medio alta**, debido a que el requerimiento de capital, economías de escala, protección gubernamental e incluso la curva de experiencia, son de vital importancia en el sector, lo que no facilita la entrada de nuevos competidores en el sector.

-Poder negociador de los proveedores

Importancia del sector para los proveedores: debido al sector en el que se encuentra la compañía, es preciso decir que la empresa es un comprador importante a la hora de proveerse de la materia prima para la elaboración del producto, lo que le permite tener un cierto grado de concentración, de igual

manera los proveedores evolucionan a medida que evoluciona el sector lo que hace que las condiciones de suministros sean razonables. También es importante resaltar la gran cantidad de proveedores que existen en la región, lo que le permite al sector y a las compañías acceder a productos de alta calidad y menores precios.

Tabla 5. Poder de negociación de los proveedores

Poder de Negociación de los Proveedores			
Variables	Participación %	Valor	Total
Número de proveedores importantes	30%	3	0,009
Importancia del sector para los proveedores	30%	3	0,009
Difrenciación de insumos	15%	2	0,003
Amenaza de integración hacia adelante	25%	1	0,003
TOTAL	100%	9	2,35%

Fuente: Elaboración propia

La intensidad frente al poder de negociación de los proveedores es **Baja**, esto se debe en gran parte a la variedad que hay en el sector y la importancia del sector para los mismos, debido a que, si el sector no crece lo suficiente, tampoco los proveedores, por esta razón los proveedores no tienen un poder de negociación relativamente alto y las condiciones de suministros son las adecuadas en el sector.

-Amenaza de Productos Sustitutos

Disponibilidad de los productos sustitutos actuales y en un futuro: actualmente en el sector, los ladrillos tienen como sustituto el panel yeso que sirve para hacer divisiones de estructuras, pero no es una solución, cuando se trata de paredes de soporte, igualmente hay sustitutos como la madera, el barro, pero son sustitutos

que no representan una mayor amenaza. Pero en otros países se está implementando un sustituto que podría ser una amenaza para el sector, el Compoplak Consiste en un innovador sistema constructivo mediante fibras y composites: fibra de vidrio, fibra de carbono, kevlar, la rapidez para edificar es solo una de las ventajas del Compoplak con respecto a otros materiales de construcción. Es más económico y ecológico, genera 100 veces menos residuos que el ladrillo y 10 veces menos que el cartón yeso; incorpora aislamiento térmico, es ligero y reciclable 100%, hidrófugo, estable y versátil.

Tabla 6. Amenaza de productos sustitutos

Amenaza de productos Sustitutos			
Variables	Participación %	Valor	Total
Calidad	30%	3	0,009
Precios	30%	3	0,009
Mejoras de los productos sustitutos	10%	3	0,003
Rendimiento de los productos sustitutos	30%	3	0,009
TOTAL	100%	12	3,00%

Fuente: Elaboración propia

La intensidad es **medio alta**, debido a que en el país no existe productos sustitutos que sean lo suficientemente buenos como para amenazar el sector, pero actualmente en otros países se está implementando un producto sustituto que puede representar una amenaza por su rendimiento calidad e incluso precio.

-Poder de negociación de los clientes

Para la industria la influencia de los clientes para negociar con las empresas es muy baja ya que los productos tienen mucha demanda, tampoco hay amenaza de integración hacia atrás debido a las altas barreras de entrada.

Tabla 7. Poder de negociación de los clientes

Poder de Negociación de los Clientes			
Variables	Participación %	Valor	Total
Número de Clientes	25%	3	0,0075
Importancia del sector para los clientes	20%	3	0,006
Productos sustitutos	10%	2	0,002
Información del comprador	10%	2	0,002
Volúmen de compra del producto	25%	4	0,01
Amenaza de integración hacia atrás	10%	1	0,001
TOTAL	100%	15	2,85%

Fuente: Elaboración propia

La intensidad es **medio baja**, lo que quiere decir, que el cliente no tiene el poder de negociación, debido al gran número de clientes que hay en el sector, y la importancia que tiene el sector para estos, también es necesario decir que los productos sustitutos no tienen una influencia en estos y debido a las grandes barreras de entrada dificulta una integración hacia atrás de los mismos.

Tabla 8. Análisis consolidado del micro-entorno

Consolidado 5 fuerzas de Porter			
Variables	Participación %	Valor	Total
Rivalidad entre competidores	30%	3	0,009
Amenaza de nuevos competidores	15%	2	0,003
Poder de negociación de los proveedores	20%	3	0,006
Amenaza de productos sustitutos	15%	2	0,003
Poder de negociación de los clientes	20%	3	0,006
TOTAL	100%	13	2,70%

Fuente: Elaboración propia

se puede observar en el recuadro que la ponderación total es de 2.70 acercándose a una intensidad **medio alta**, con la cual concluimos que actualmente debido al crecimiento del sector, hace que este sea estable y no se proporcionen rivalidades directas dentro de este, de igual manera, debido a las altas barreras de entrada hace que no sea un sector atractivo para el ingreso de nuevos competidores, en cuanto al poder de negociación de proveedores y clientes no ejercen gran influencia, debido a la gran cantidad de proveedores y compradores en el sector, igualmente el sector tiene gran importancia para estos. Frente a los productos sustitutos, aunque no es algo que afecte fuertemente el sector, podemos concluir que puede ser un gran riesgo si no se toma en consideración la innovación de productos como el Compoplak, para ellos las empresas que permanecen en el sector deberán estar a la vanguardia de la innovación y proporcionar estrategias que le permitan sobrevivir en el tiempo dentro del mismo.

Tabla 9. Perfil competitivo del sector.

		REPULSIÓN			ATRACCIÓN		
SECTOR		ALTA	MEDIA	NEUTRA	MEDIA	ALTA	
Competidores Actuales							
Rivalidad entre competidores							
Crecimiento del sector	Lento				X		Rápido
Número de competidores	Grande		X				Pequeño
Costos de almacenaje	Altos			X			Bajos
Diferenciación del producto	Baja			X			Alta
Barreras de salida	Altas	X					Bajas
Poder de Negociación de los Proveedores							
Número de proveedores importantes	Bajo				X		Alto
Importancia del sector para los proveedores	Pequeña				X		Grande
Diferenciación de insumos	Baja			X			Alta
Amenaza de integración hacia adelante	Alta					X	Baja
Poder de Negociación de los Clientes							
Número de clientes	Bajo					X	Alto
Importancia del sector para los clientes	Bajo				X		Alto
Productos sustitutos	Muchos			X			Pocos
Información del comprador	Baja				X		Alta
Volúmen de compra del producto	Bajo					X	Alto
Amenaza de integración hacia atrás	Alta					X	Baja
Amenaza de Productos Sustitutos							
Calidad	Alta			X			Baja
Precios	Bajos		X				Altos
Mejoras de los productos sustitutos	Altas			X			Bajas
Rendimiento de los productos sustitutos	Altos			X			Bajos
Amenaza de nuevos competidores							
Economía de escala	Alta		X				Baja
Diferenciación del producto	Alta				X		Baja
Necesidad de capital	Alta	X					Baja
Protección gubernamental	Alta		X				Baja
Efecto de la curva de la experiencia	Alta	X					Baja
Acceso a materias primas	Baja				X		Alta
Sumatoria		3	4	7	7	4	

Fuente: Elaboración propia

- En un negocio cuyo producto terminado resulta ser materia prima para la construcción de edificaciones y se desenvuelve en el sector de la construcción. Las características del sector son las siguientes:
- El sector la construcción sigue siendo el sector que más jalona el crecimiento de la economía. Mientras que esta última creció 1,2% en el tercer trimestre de 2016, el sector sigue a pasos agigantados con un ritmo de 5,8% sobre el PIB en los últimos años.
- El número de competidores es alto lo que logra desestimular la entrada de nuevos competidores.
- Los costos fijos que se representan en el sector son elevados, esto impide la difícil salida de los competidores existentes.
- La materia prima para la producción de ladrillo es de fácil acceso, es posible obtenerla a precios razonables, en el sector hay gran cantidad de proveedores, que facilitan la obtención de dicha materia.
- En el sector hay un gran número de compradores, permitiendo que el sector se vuelva atractivo para la entrada nuevos competidores, pero hay que tener en cuenta la gran demanda del producto en el sector.
- Actualmente los productos sustitutos no son grandes influyentes en el sector, entre estos están el panel yeso, madera, entre otros; hay que tener en cuenta que en otros países se desarrollan innovaciones de productos sustitutos que en un futuro pueden influenciar de manera proporcional el sector.

- El sector presenta altas economías de escala, lo que resulta una gran barrera de entrada para los competidores nuevos.
- Las inversiones requeridas para activos fijos son elevadas.
- Las regulaciones del gobierno se están acentuando en las especificaciones técnicas, en lograr los certificados de calidad, y en regular los altos índices de contaminación y explotación del medio ambiente.

Del perfil elaborado se concluye que *La Fábrica De LadrilloS ZarzaL S.A.S* está inmersa en un sector atractivo, por lo tanto, es posible que incite la entrada de nuevos competidores en un futuro, lo cual puede implicar en un estrechamiento del mercado y disminución en los márgenes.

Por otra parte, el gran número de competidores actuales permiten acciones de concentración que estén ligadas a mejorar sus estrategias y explotar sus ventajas competitivas, logrando fortalecer sus curvas de experiencia y las economías de escalas, con el fin de acaparar más mercado en el sector y desestimular la entrada de nuevos competidores.

-Diamante de Porter

Para la realización del Diamante competitivo para la “Fábrica de Ladrillos San Fernando Zarzal S.A.S.” ubicada en Zarzal, Valle del Cauca, se tomó la información que arrojó los resultados del análisis interno de la empresa, en el cual en su composición no se encuentra basada delimitaciones geográficas si no en los clúster o sectores industriales dedicados a la fabricación de ladrillos y demás.

-Análisis de los factores de competitividad

En un artículo de la Revistas de la CEPAL, indican que “las empresas se hacen competitivas al cumplirse dos requisitos fundamentales: primero, estar sometidas a una presión de competencia que las obligue a desplegar esfuerzos sostenidos por mejorar sus productos y su eficiencia productiva; y, segundo, estar insertas en redes articuladas dentro de las cuales los esfuerzos de cada empresa se vean apoyados por toda una serie de externalidades, servicios e instituciones. Ambos requisitos están condicionados a su vez por factores situados en el nivel macro (contexto macroeconómico y político-administrativo) y en el nivel meso.”

Sin embargo, para saber los factores que determinan la competitividad, como bien dice Michael Porter, habría que irse a la empresa, y al sector, e identificar cuáles son los factores que determinan que las empresas generen valor agregado y que ese valor se venda en el mercado, y si realmente esos factores son sostenibles en el mediano y largo plazo. Pues las medidas a instaurar son aquellos factores que conduzcan al logro del objetivo “ser competitivos”, son diferente, y entran en

ámbitos decisionales distintos según sea aquel en el que se realice el análisis de la competitividad.

Por tal razón, se decide realizar un análisis de los factores que plantea Michael Porter y que son de vital importancia en el sector donde se encuentra La Fábrica de Ladrillos San Fernando S.A.S, lo cual nos permitirá ilustrar detalladamente los elementos de competitividad con los que goza la empresa.

El estudio se ejecutará constituyendo los cuatro atributos del diamante, enfocados en el sector donde compite la empresa los cuales se platean de la siguiente forma:

Figura 35. Diamante de Porter



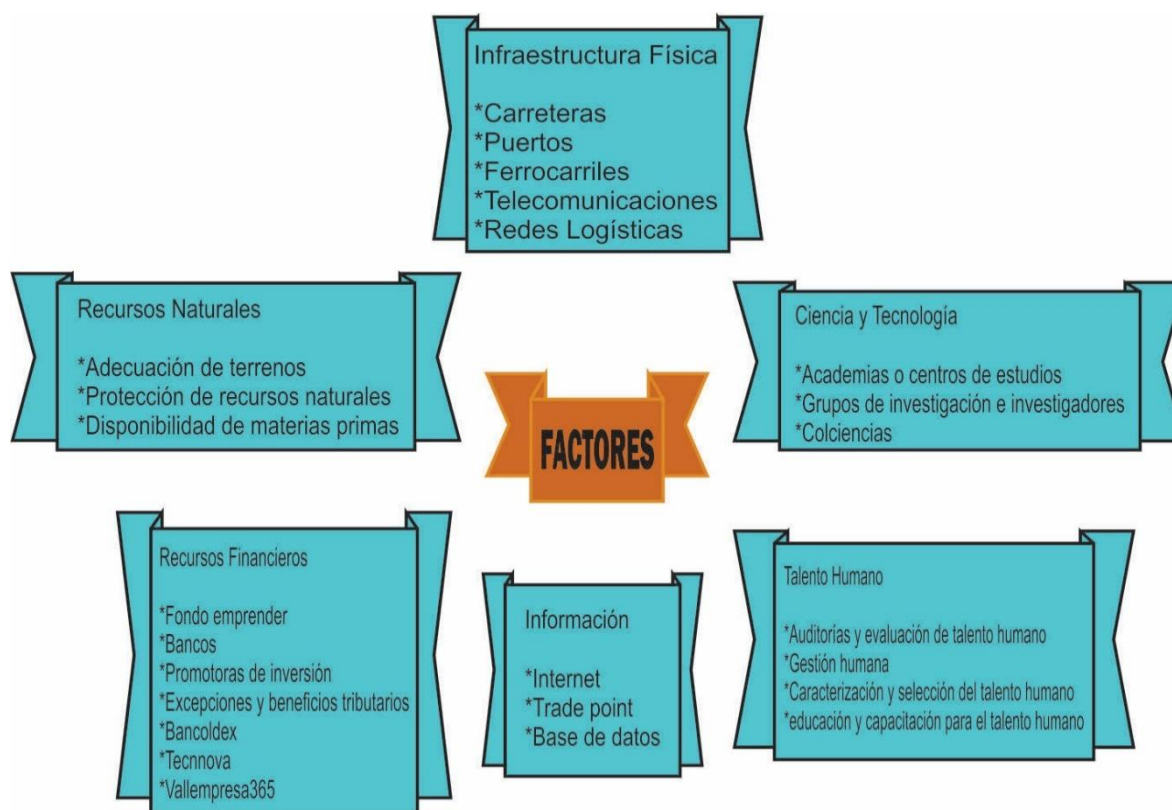
Fuente: Tomado de Porter, 1990.

Modelo de M. Porter

Condiciones de los factores: este elemento hace referencia a la posición que tiene la nación en lo que concierne a los factores necesarios para competir dentro de un sector dado. Se refiere a factores tales como la mano de obra especializada o

infraestructura necesaria y que es de vital importancia en los sectores productivos de la nación, para desarrollar competencia dentro de los mismos.

Figura 36. Factores que permiten el desarrollo económico



Fuente: Elaboración propia

En el anterior cuadro se muestran los diferentes factores que permiten el desarrollo económico de los diferentes sectores que a su vez están divididos en:

Básicos: Se hace referencia a los recursos que provee la naturaleza como lo es el agua, el suelo, fauna y flora, que son la base fundamental para los diferentes tipos de sectores económicos, éstos recursos básicos están regulados por y controlados por normas gubernamentales que protegen su prevalencia en el

tiempo, la localización geográfica permite que se encuentre bañado por grandes afluentes, se posee un clima variado y el acceso físico a la zona es sencillo.

Avanzados: Aquí comprende los factores que salen fuera del rango de lo básico y hacen parte fundamental de los procesos de transformación, desarrollo, logística y demás, ya que se cuenta con infraestructura, telecomunicaciones, personas capacitadas formalmente, tecnologías y desarrollos que permiten una fluidez para el desarrollo empresarial.

Generalizados: Comprende la dinámica de transporte del país y el acceso a los diferentes puntos estratégicos o lugares de donde se necesite el transporte, servicios públicos y al talento humano capacitado.

Especializados: Comprende al personal capacitado con especializaciones en diferentes marcos de estudio y desarrollo, infraestructura especializada, maquinaria y tecnología especializada, innovación y desarrollo.

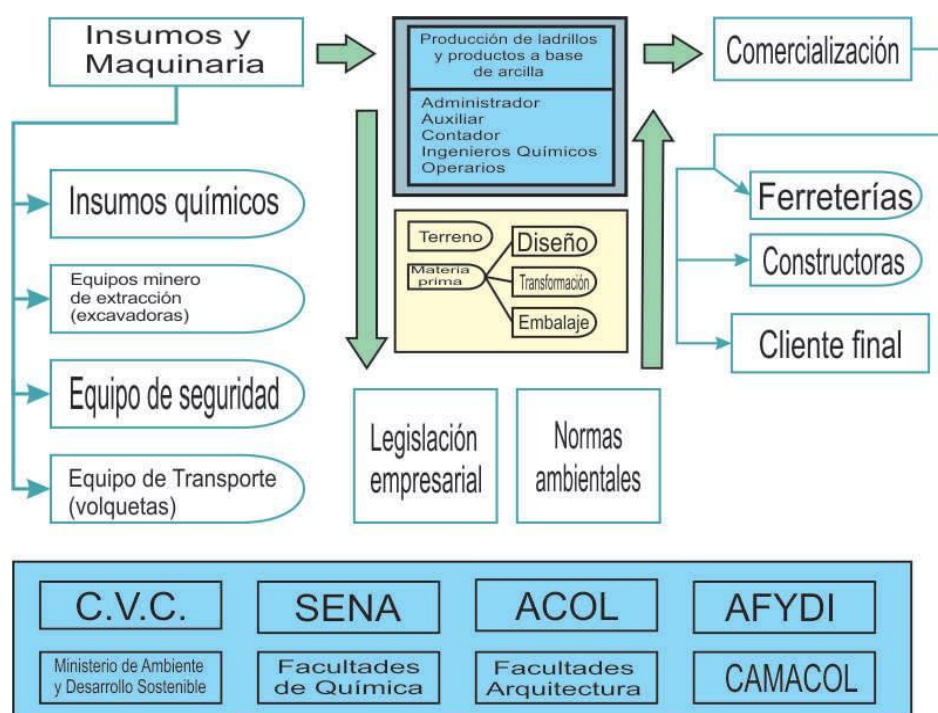
Industrias de soporte relacionadas

este factor alude de manera directa a la existencia o carencia de proveedores, compradores y sectores de apoyo o conexos, cuya interacción influye para que el sector sea competitivo. Definitivamente este determinante forma lo que Michael Porter califica como clústeres de empresas competitivas y los cuales de manera cooperativa surgen entre industrias vertical u horizontalmente relacionadas.

Es importante reconocer que los factores avanzados de una nación o región se crean frecuentemente sobre los factores básicos, se ha establecido actualmente,

que los factores básicos, como la mano de obra calificada, ubicación geográfica, entre otros, no contribuyen a establecer una ventaja competitiva suficiente, la ventaja competitiva solo se da en regiones cuyos sectores son eficientes en la creación de los factores productivos avanzados. (Betancourt, 2014).

Figura 37. Mapa de la cadena productiva de la fábrica de Ladrillos san Fernando S.A.S

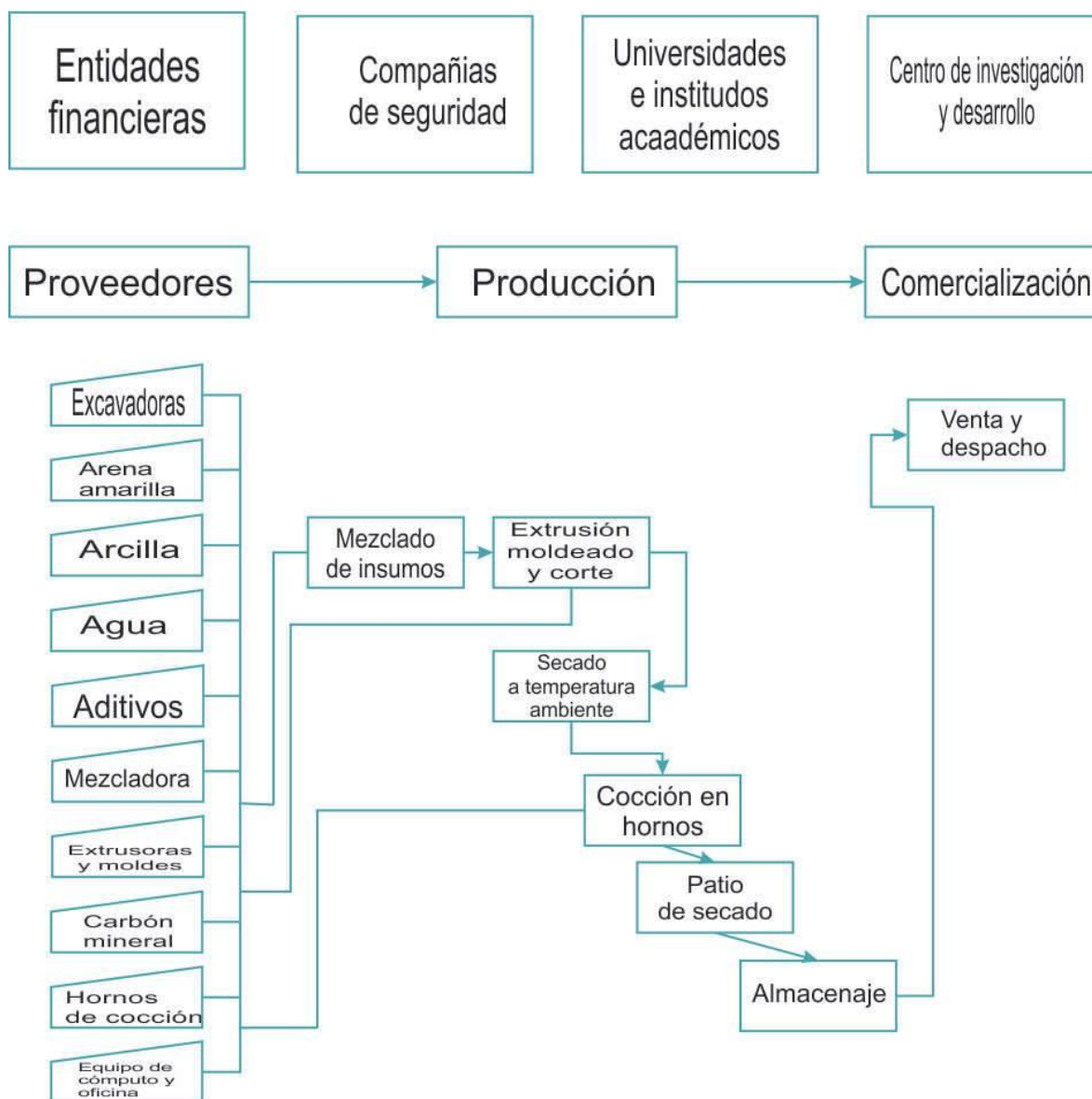


Fuente: Elaboración propia

Como se observa en el mapa de la cadena productiva la red está compuesta por unas salidas y unas entradas, que se coordinan entre sí para atender el mercado del sector, primero se cuenta con la obtención de la materia prima por parte de los proveedores, seguido la producción de los productos elaborados en arcilla y por último la comercialización de los mismos a los clientes finales, se puede ver también que es una cadena que está compuesta por empresas e instituciones de

apoyo que de forma directa o indirecta influyen en el sector, todo esto para ser parte de una cadena productiva cuyo fin es la consecución de ventajas en el sector y la atención de las necesidades de los clientes.

Figura 38. Clúster productivo fábrica de ladrillos San Fernando S.A.S



Fuente: Elaboración propia

-Clúster

El clúster de la cadena productiva de la empresa se muestra en la anterior imagen, donde se puede observar las entidades de apoyo, y de la misma manera los insumos necesarios para la realización de los productos, la transformación de la materia prima y por último la comercialización del producto hacia el cliente final.

Condiciones de la demanda: Se refiere concretamente a la naturaleza de la demanda interna de los productos o servicios que el sector produce. Para Michael Porter los países logran ventaja competitiva en los sectores o segmentos donde la demanda interna brinda a las empresas locales un conocimiento de las necesidades del comprador mejor que la que pueden tener sus rivales extranjeros.

De igual manera se dice que un sector puede obtener una ventaja competitiva cuando la demanda local no es solo grande si no exigente, esto les permite a las empresas de los sectores estar a la vanguardia de la innovación para así de esta manera suplir las necesidades de los clientes y generar ventajas competitivas en el sector.

Actualmente la empresa se encuentra en el sector de la construcción, y se dedica a la fabricación de ladrillos y productos hechos en arcilla, el sector hoy en día está en constante crecimiento debido, al crecimiento poblacional de Colombia y de igual manera al crecimiento de las zonas urbanas. Por consiguiente, la demanda de productos como faroles, bloquelon, entre otros productos que se realizan en arcilla y que ayudan para la construcción de edificaciones es de vital importancia en este sector.

Por otro lado es uno de los sectores que mejor se están comportando en el país, y en la región del valle del cauca, en la actualidad al finalizar el periodo de 2016 aportó un crecimiento del 2.0% con respecto al año anterior, Por rama de actividad la construcción participó con el 6,2% de los ocupados, Para el mes de agosto de 2016 el IPC de vivienda aumentó con respecto al mismo mes del año anterior en Bogotá (5,55%), en Medellín (6,74%), Cali (6,12%) y en Barranquilla (7,99%), aportando en conjunto 4,40 puntos porcentuales a la variación anual del IPC de vivienda, cifras corroboradas por el DANE

Otra de las ventajas que tiene el sector, son las políticas y los acuerdos comerciales que tiene el país, dándole una mano a todos y cada uno de los sectores productivos, con el fin de volverse competidores en un mercado globalizado, esto abre la posibilidad de salir de nuestro punto de confort y dar paso a la oferta de nuevos productos y la adquisición de materias, maquinarias que de una manera u otra pueden aportar una ventaja competitiva en el sector y por ende el crecimiento de la demanda no solo en el país sino en cualquier parte del mundo.

Estructura, estrategia y rivalidad: Esto corresponde a las condiciones vigentes en el país respecto a cómo se crean, organizan y gestionan las empresas de un sector, así como la naturaleza de la rivalidad existente entre ellas. Cuando la rivalidad interna entre las industrias es intensa, estas se ven obligadas a competir de forma más agresiva e innovadora, adoptando en consecuencia una actitud "global". Estos mismos factores son los que determinan que empresas del sector están destinadas a sostenerse en el tiempo y mantener sus ventajas competitivas frente a las demás. Por ello, cuando se da una mayor rivalidad, las empresas

tiendan a expandirse a otros mercados con mayor prontitud que en aquellos países donde esta situación no existe

Aunque el mercado está en crecimiento, actualmente este sector no es tan competitivo por lo cual las empresas no se ven en miras de adoptar nuevas estrategias que logren la consecución de ventajas competitivas que le ayuden a ser más fuerte en el mercado.

El papel del gobierno: es uno de los elementos, cuya acción es importante para la competitividad de las empresas pertenecientes a determinados sectores es la acción del gobierno. Las políticas económicas, así como las decisiones y actuaciones de carácter gubernamental pueden mejorar o deteriorar las ventajas competitivas.

Actualmente el gobierno busca proteger los sectores productivos del país, a su vez que impulsa la productividad de estos, mediante políticas y fondos de inversión y financiación, logrando ejercer un control fuerte para que los sectores se desempeñen de mejor manera y sean más competitivos a nivel global, todo esto en base a los tratados de libre comercio y los acuerdos comerciales que tiene con los demás países; Colombia tiene un total de 16 acuerdos comerciales vigentes, lo que implica que las fronteras para los sectores están totalmente abiertas para poder competir a nivel global.

De igual manera, la tan anunciada reforma tributaria que actualmente está empleando el gobierno, trae consigo algunos contratiempos para el sector de la construcción, Una de las medidas sobre la que se llama la atención es la

eliminación de la exención del impuesto de renta derivada de la enajenación de Vivienda de Interés Social (VIS) Sandra Forero Ramírez presidente de CAMACOL, afirmó que “eliminar este beneficio haría nula la posibilidad de ofertar nuevos proyectos de vivienda social y afectaría profundamente la ejecución de los programas de política pública, caso en el cual 230 mil subsidios estarían en riesgo de perderse. Esto corresponde al 77% de los recursos que ha dispuesto el Gobierno para fortalecer la política integral de vivienda.”

Lo anterior sumado a que hoy en día la vivienda social mueve inversiones anuales por \$4.8 billones de los hogares de menores ingresos (0.6% del PIB), y su construcción genera cerca de 337 mil empleos al año. (Camacol Noticias, 2016).

En conclusión, el gobierno juega un papel importante en los cuatro factores del diamante, ya que sus regulaciones y decisiones puede asegurar o descuidar los sectores económicos del país y por ende perder las ventajas a nivel global.

El papel de la casualidad - el azar: esta variable se caracteriza porque es un elemento que esta fuera del control de las empresas y del gobierno, normalmente estos elementos se presentan de manera imprevista y están asociados a nuevos inventos, perfeccionamientos en las tecnologías básicas, acontecimientos políticos externos, cambios sensibles en la demanda, desastres naturales, y la misma violencia. Las acciones de estos acontecimientos pueden crear discontinuidades que proporcionan algunos cambios en la posición competitiva.

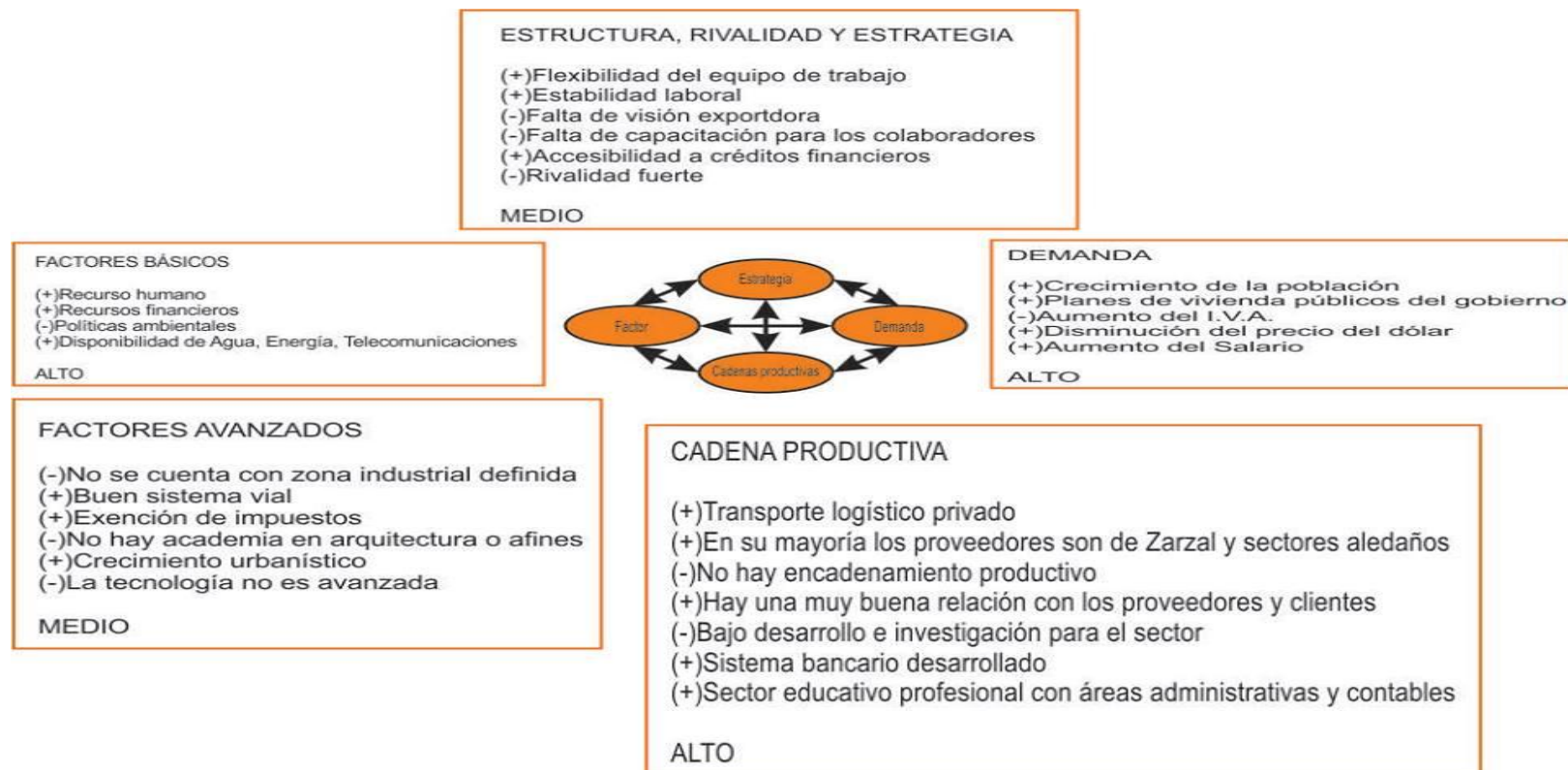
Las limitaciones hídricas es un factor importante que puede afectar el desempeño de las organizaciones y más las del sector de la construcción, esto se debe a los

fuertes impactos ambientales, desastres naturales y constante cambio del clima, es un elemento que se sale del control y puede afectar la producción, a medida de esta situación la fábrica de ladrillos Zarzal S.A.S tiene planes de acción para no verse afectado, por otra parte, también afecta la construcción de edificación un elemento que puede desencadenar una disminución en la demanda del producto.

Diamante competitivo

A continuación, se presenta el diamante del sector donde compite la fábrica de ladrillos Zarzal S.A.S en base a la información obtenida.

Figura 39. Diamante competitivo



Fuente: Elaboración propia.

3.9. Análisis de la situación interna de la empresa

-Análisis situacional interno

Diagnostico interno

El ambiente interno de la empresa es el contexto en que se da el trabajo, en el cual se trata de analizar cuáles son sus recursos y capacidades, identificar las debilidades y fortaleces que posee la empresa para desarrollar e implementar estrategias que ayuden de manera positiva a afrontar el medio ambiente en el que se desenvuelve.

Para el desarrollo del diagnóstico organizacional se requiere partir desde el origen mismo de la compañía, de su misión, visión y objetivos. Con base a ellos se fijan las estrategias necesarias para lograrlos. Cada estrategia ira encaminada hacia la consecución de cada uno de los objetivos y lineamientos de la empresa.

Al desarrollar el diagnostico interno general de la fábrica de ladrillos San Fernando S.A.S se observa la falta de un direccionamiento estratégico formal, porque actualmente la empresa se ha venido manejando de una forma empírica de acuerdo a sus necesidades, a pesar de ello la organización se ha sostenido en el tiempo y se encuentra en proceso de crecimiento.

A continuación, se desarrolla el análisis interno de la empresa que permite evaluar su situación presente.

-Diagnóstico del proceso administrativo

Área administrativa

En esta área la fábrica de ladrillos, actualmente posee un equipo de trabajo el cual está comprometido con la organización, y con el propósito de mejorar en las distintas áreas que posee, de igual manera están abiertos a acoger sugerencias, esto refleja que el talento humano de la empresa es idóneo, para poder cumplir las metas establecidas. Por su parte el gerente actual de la empresa, es una persona visionaria, humanista, honesta y transparente, que siempre busca lograr que el trabajo de equipo sea lo primordial dentro de la organización, su gestión se basa en adaptar su empeño y conocimiento a miras de que la empresa crezca y logre tener el reconocimiento debido, y actualmente ha logrado tener una buena percepción de la organización.

El proceso administrativo comprende el desarrollo de las funciones de **planeación, organización, dirección y control** de una empresa.

El proceso administrativo de la ladrillera es el siguiente:

Tabla 10. Planeación

GESTIÓN DEL PROCESO ADMINISTRATIVO					
VARIABLE					
Planeación	D/F	FM	fm	DM	dm
La empresa no tiene objetivos definidos, su misión y visión actualmente, no están bien constituidos. Eso hace que la empresa no posea estrategias para afrontar el mercado.	D			X	
La empresa conoce bien cuales son los factores que representan una ventaja referente a sus competidores, actualmente se esta implementando procesos de mejora frente a estas ventajas con el fin de lograr un mayor posicionamiento de la empresa en el sector.	F	X			
La empresa tiene en cuenta cuales son los procesos vitales y de mayor relevancia dentro de la organización, esto permite que concentre sus esfuerzos a mejorar continuamente.	F		X		
La empresa ve la importancia que representa la buena planeación del recurso humano, y logró considerar que el trabajo en equipo fuera primordial para el crecimiento de la organización, y de manera muy positiva consiguió generar ese sentido de pertenencia de los trabajadores por la organización.	F		X		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 11. Organización

Organización	D/F	FM	fm	DM	dm
La empresa tiene un organigrama definido, pero no es el adecuado dentro de la organización, actualmente se esta buscando renovar éste, para tener una dirección y control adecuado dentro de la organización.	D			X	
En la empresa, estructuralmente no existen las áreas, pero funcionalmente sí, esto representa un debilidad por que organizacionalmente no tiene una estrructura definida.	D			X	
Los cargos dentro de la empresa por el contrario si estan definidos, por tal razón cada empleado sabe cuales son sus funciones dentro de la organización y representa una ventaja para el cumplimiento de metas.	F		X		
La autoridad dentro de la organización esta definida, en la toma de decisiones se tiene en cuenta la opinion de los trabajadores, pero el último que toma la decision es el administrador, los comités tiene en cuenta todo el personal de la empresa como a veces solamente los socios; cabe resaltar que todo se realiza de forma implícita, lo cual representa una debilidad ya que no se deja constancia de lo que pasa dentro de los comités.	F	X			

Fuente:

Elaboración propia

Tabla 12. Dirección

Dirección	D/F	FM	fm	DM	dm
Representa una fortaleza dentro de la organización, ya que esta gerencia delega, propicia un buen clima de trabajo y motiva a sus colaboradores, se considera una gerencia que involucra a todo el personal de manera participativa. En la toma de decisiones se tienen muy en cuenta las opiniones de los trabajadores como la de los socios para tomar la mejor decisión dentro de la organización. Las relaciones se producen de manera eficaz y se fomenta el respeto hacia los demás.	F	X			

Fuente: Elaboración propia

Tabla 13. Evaluación y control

Evaluación y control	D/F	FM	fm	DM	dm
La empresa no realiza evaluaciones de desempeño, cargas laborales o rendimientos en la parte administrativa y contable, tampoco ningún tipo de control constante que permita saber en que rumbo está encaminada esta área.	D			X	
La empresa tiene un seguimiento constante a la hora de la elaboración de los diferentes productos, se hace una evaluación constante de la materia prima, del producto en proceso, y del producto terminado, como lo es propiedades de la materia, humedad, grado de cocción, entre otros.	F		X		
La empresa no realiza un seguimiento, evaluación o control al área de ventas en cuanto a proposiciones en ventas, estilo de mercadeo, nichos de mercado, posibles clientes, clientes antiguos, cantidades de ventas, entre otros.	D			X	
La empresa actualmente no cuenta con auditorias de ninguna índole, aunque tiene pensado implementarlas en un futuro próximo.	D				X

Fuente: Elaboración propia

Tabla 14. Análisis de la cultura organizacional

ANALISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL					
VARIABLE					
Cultura Organizacional	D/F	FM	fm	DM	dm
La cultura de la empresa no es una cultura estricta o impuesta, por lo cual los trabajadores se sienten agusto, por el respeto que se les otorga a las diferentes culturas dentro de la organización. Dentro de esta si se profundiza en los valores y las políticas de la empresa, lo cual hace que el clima de trabajo sea el adecuado para desempeñar un buen trabajo en equipo.	F	X			

Fuente: Elaboración propia

-Gestión y situación contable y financiera

La situación financiera es un elemento indispensable a la hora de hacer un análisis interno de la organización, este representa en gran parte la posición de la empresa y se realiza con el objetivo de evaluar el desempeño y la situación financiera de la empresa en el sector donde compite, con el fin de establecer estrategias que le permitan consolidarse en el mercado.

Por otra parte, La confidencialidad también juega un papel importante a la hora de proteger la información de las organizaciones, pues actualmente éstas están reacias a proporcionar este tipo de información que tiene un manejo un poco más privado y delicado. Por esta razón, la Fábrica de Ladrillos San Fernando Zarzal S.A.S. no permite el acceso a esta información, lo cual se nos imposibilita analizar afondo la situación financiera de la organización.

Aunque no se pueda realizar un análisis detallado de la situación financiera, debido a la falta de información, se concluye con base a lo anteriormente investigado y a la observación detallada de la empresa, que el sector es viable

y rentable para la organización, puesto que el sector está en crecimiento y la demanda de producto a aumentado los últimos años.

Los stakeholders revelan un movimiento económico positivo a favor de la sociedad por acciones simplificadas ya que por ejemplo, los proveedores de carbón evidencian alzas de consumo de su materia prima para la producción de valor de la Ladrillera, los colaboradores evidencian un crecimiento en el volumen mensual para la adquisición de nuevas maquinarias, extrusoras y demás; también debido a la prevalencia de la fábrica en el tiempo, el número de clientes, y el volumen de la producción evidencia que la organización es rentable y deja dividendos para sus dueños.

Tabla 15. Análisis de situación financiera

GESTION Y SITUACION CONTABLE Y FINANCIERA					
VARIABLE					
Gestion financiera	D/F	FM	fm	DM	dm
las ventas son suficientes, ya que la organización logra vender casi el 90% de la producción.	F		X		
la liquidez de la empresa es aceptable, ya que permite solventar los diferentes gastos de la organización.	F		X		
la rentabilidad de los activos fijos es aceptable, ya que cuenta con la maquinaria necesaria para la producción, sin embargo, es necesario la implementación de la automatización para ser más productivos.	F		X		
la gerencia está comprometida con el rendimiento de la parte financiera.	F	X			
la empresa actualmente no posee planes de financiamiento con entidades bancarias, ya que la financiación cuenta por el aporte de los socios.	F		X		
la información contable es oportuna puesto que se realiza mensualmente con el fin de mejorar la toma de decisiones.	F		X		
el administrador no tiene la autonomía suficiente para tomar decisiones de inversión.	D			X	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 16. Gestión y situación comercial

GESTIÓN Y SITUACIÓN COMERCIAL					
VARIABLE					
Mercados y Productos	D/F	FM	fm	DM	dm
La empresa actualmente se encuentra muy bien posicionada en el mercado, ya que cuenta con productos de alta calidad, a precios razonables, conoce muy bien su segmento, lo que los beneficia delante de sus competidores principales, lamentablemente no posee una estrategia de mercado bien definida.	F		X		
La productividad ha mejorado en los últimos años en la fábrica, debido a la mejora de sus procesos y la gestión de la parte administrativa.	F		X		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 17. Gestión comercial

Gestión Comercial	D/F	FM	fm	DM	dm
La organización frente a su gestión comercial le falta profundizar en su mercado, presenta debilidades en cuanto a la fijación de precios, canales de distribución, su fuerza de ventas no es la adecuada, no busca alianzas estratégicas para sus ventas.	D			X	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 18. Gestión y situación de la producción

GESTIÓN Y SITUACIÓN DE LA PRODUCCIÓN					
VARIABLE					
Situación de la producción	D/F	FM	fm	DM	dm
No existe una programación como tal de la producción.	D				X
La productividad ha mejorado en los últimos años en la fábrica, debido a la mejora de sus procesos y la gestión de la parte administrativa.	F		X		
La empresa posee una infraestructura idónea con posibilidad de expansión, su maquinaria se encuentra en muy buen estado, y está suceptible a mejoras.	F	X			
La producción no se encuentra bajo control constante, es superficial y no se lleva registro adecuado, los productos son de alta calidad pero la fábrica no se encuentra certificada con ninguna entidad que acredite la calidad de sus procesos y productos.	D			X	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 19. Gestión de la producción

Fuente: Elaboración propia

Gestión de la producción	D/F	FM	fm	DM	dm
Aunque la empresa cuente con maquinaria buena, ha mejorado sustancialmente la producción y la calidad de sus productos, es muy suceptible a mejoras en cada uno de estos aspectos como por ejemplo automatización de sus procesos, mejorar los programas de la producción y mejorar el control en cuanto a sus procesos y calidad de sus productos.	D				X

Tabla 20. Gestión de los suministros

GESTIÓN DE LOS SUMINISTROS					
Compras	D/F	FM	fm	DM	dm
El proceso de compras está centralizado a su vez, es oportuna y ágil, ya que se considera como esencial en el proceso de la empresa.	F		X		
Aparte del administrador de la organización, los que más influyen en el proceso de compra son los colaboradores directamente relacionados con la producción y el laboratorio.	F		X		
La empresa no lleva registros, archivadores, constancia de precios o tiempos de entrega y el proceso de compra no tiene control en sí.	D			X	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 21. Proveedores

Proveedores	D/F	FM	fm	DM	dm
La organización hace el proceso de compras de manera muy directa, sin registros, sin listas de referencias, catálogos o especificaciones.	D			X	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 22. Inventarios

Inventarios	D/F	FM	fm	DM	dm
Existen controles mínimos de inventarios en la empresa	D			X	
No se conocen los costos de inventarios	D			X	
No se hace control sobre la facturación de los proveedores	D			X	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 23. Gestión de la función de investigación y desarrollo

GESTIÓN DE LA FUNCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO					
Investigación y Desarrollo	D/F	FM	fm	DM	dm
En la organización se realiza experimentación dirigido a mejorar los productos y crear posibles sustitutos aunque de una manera no muy constante.	F	X			
Aunque la empresa busca mejorar en sus productos a futuro, no es una cuestión muy importante y no se le asignan los suficientes recursos para llevar a cabo una buena función de éstos.	D		X		X
La unidad de laboratorio es la encargada de las funciones de investigación junto con el administrador quienes son los encargados de las decisiones en éste tema.	F		X		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 24. Gestión de los sistemas de información

GESTIÓN DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN					
VARIABLE	D/F	FM	fm	DM	dm
La empresa no tiene diseñado un sistema de información, actualmente lo hacen de manera informal, como la empresa no posee estructuralmente areas dentro de la organización, los sistemas de comunicación no se ven. No se lleva un control sobre las reuniones y no se formalizan.	D			X	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 25. Gestión de los recursos humanos

GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS					
VARIABLE					
Calidad y Cantidad de los Recursos Humanos	D/F	FM	fm	DM	dm
La calidad del recurso humano dentro de la organización corresponde a las exigencias y necesidades dentro de ésta misma, aunque no se tiene en cuenta un desarrollo permanente de éste mismo.	F	X			
La distribución del personal dentro de la organización es adecuada, aunque no es suficiente actualmente para llegar a ser eficiente en su totalidad.	F		X		
Clima de Trabajo y Salud Ocupacional	D/F	FM	fm	DM	dm
El clima laboral es muy bueno y el recurso humano se considera el principal activo para la organización.	F	X			
En general no hay ausentismo por parte del personal.	F	X			
Las condiciones físicas de trabajo no son las más adecuadas, aunque cuentan con implementos de seguridad, falta mucho por mejorar.	D				X
Aunque se cuenta con implementos de seguridad, a largo plazo puede llegar a causar enfermedades u ocasionar accidentes laborales.	D				X

Fuente: Elaboración propia

Tabla 26. Administración de personal

Administración del Personal	D/F	FM	fm	DM	dm
Se hace selección de personal con su respectiva inducción pero no de una manera adecuada.	F		X		
Los salarios son adecuados para cada nivel de trabajo y responsabilidad y corresponde al nivel salarial de las empresas del sector.	F	X			
Existen capacitaciones de personal, pero son muy pocas y poco constantes.	F		X		

Fuente: Elaboración propia.

Las anteriores tablas, nos permiten analizar detalladamente la situación interna de la organización, con el fin de encaminar un direccionamiento estratégico adecuado que permita a la Fábrica de Ladrillos San Fernando Zarzal S.A.S formular estrategias que ayuden a mejorar las debilidades de cada área de la empresa, y mantener las fortalezas y ventajas competitivas ya establecidas, para ello se analizó cada una de las departamentos y su debida gestión y donde nos permite evidenciar las debilidades y fortalezas que estas poseen.

Este análisis se desarrolló atreves de entrevistas y observaciones, donde se evidencia lo que es actualmente la empresa y su funcionamiento.

Con base al análisis situacional interno y el análisis del entorno, se procede a desarrollar la matriz DOFA que nos proporciona un análisis consolidado que permite a la organización el desarrollo de estrategias frente a su panorama actual.

3.9.1. Definición de las acciones estrategias y competentes las cuales permitan a la fábrica de ladrillos San Fernando zarzal S.A.S. obtener ventajas competitivas.

A continuación se realiza el análisis consolidado en la siguiente matriz y la cual es desarrollada teniendo en cuenta la anterior información recolectada en el análisis interno y externo de la organización, esta matriz llamada (DOFA), nos mostrara claramente las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, que presenta la organización en su entorno interno y externo, con el fin de plantear el panorama real de la empresa, ya que si sabemos cómo está la organización actualmente, se puede implementar estrategias que nos facilitara la toma de decisiones para saber qué hacer y encaminar nuestro negocio al éxito en el tiempo.

Matriz DOFA

Debilidades: si se conocen las debilidades de la organización se sabe de qué es capaz y de que no, lo que permitirá conocer los problemas y solucionarlos buscando la mejora de las debilidades.

Oportunidades: nos permite saber hacia dónde encaminar los recursos y esfuerzos de la organización, con el fin de aprovechar las oportunidades que presenta el entorno externo.

Fortalezas: Al conocer las fortalezas, al saber qué es lo que mejor hace la organización, se podrá diseñar objetivos y metas claras y precisas, que bien

pueden estar encaminadas para mejorar las debilidades y/o para aprovechar nuestras oportunidades.

Amenazas: con el fin de sobrevivir, se deberá ser capaz de identificar y de anticipar las amenazas, lo que permitirá definir las medidas para enfrentarlas, o para minimizar sus efectos.

Figura 40. Análisis de la matriz DOFA

D.O.F.A.	FORTALEZAS F.1. La buena capacitación y desempeño del talento humano le permite a la compañía ser dinámica. F.2. La buena gestión de la administración. F.3. Alto índice de productividad y rotación de inventario. F.4. Alta calidad del producto y precio competitivo.	DEBILIDADES D.1. La empresa carece de certificaciones de calidad y objetivos empresariales claros. D.2. Falta de organización en la estructura empresarial. D.3. Deficiencia en el control y evaluación de los procesos. D.4. Falta de autonomía de la gerencia para la inversión. D.5. Carencia de alianzas estratégicas y profundización en el mercado. D.6. Poca I.+D., tecnología y desarrollo en los sistemas de información.
OPORTUNIDADES O.1. Crecimiento del sector. O.2. Facilidad de financiación. O.3. Acceso a las tecnologías. O.4. Acuerdos comerciales. O.5. Acceso a talento humano capacitado en diferentes ramas académicas.	ESTRATEGIAS F.O. F.1.-O.1. Aprovechar la capacidad del talento humano para diversificar sus productos y apuntar a nuevos nichos de mercado. F.2.-O.2. Acceder a nuevas tecnologías para la automatización de sus procesos. F.3.-O.1. Buscar alianzas estratégicas en el sector de la construcción. F.4.-O.1.-O.4. Aprovechar los acuerdos comerciales del país para lograr penetrar mercados internacionales.	ESTRATEGIAS D.O. D.2.-O.1. Definir una estructura organizacional precisa para el desarrollo de la empresa. D.3.-O.5. Realizar alianzas con entidades académicas que faciliten el proceso de control y evaluación de los diferentes procesos. D.6.-O.2.-O.3. Aprovechar las oportunidades de financiación para inversión en tecnología. D.1.-O.2.-O.5. Implementar certificaciones de calidad que afiancen el "Goodwill" de la empresa. D.6-O.5. Implementar estudios para investigación y desarrollo.
AMENAZAS A.1. Reforma tributaria. A.2. Limitación hídrica en la región. A.3. Llegada de nuevos productos sustitutos. A.4. Sector altamente competitivo.	ESTRATEGIAS F.A. F.2.-A.4. Diseñar programas de servicio al cliente para afianzar la lealtad. F.1.-F.2.-A.3. Buscar reducción de costos apoyándose en las nuevas tecnologías. F.1.-F.2.-A.3-A.4. Desarrollar estrategias de mercado.	ESTRATEGIAS D.A. *Definición de cargos y obligaciones en las respectivas áreas de la organización. *Realizar alianzas con proveedores para disminución de costos y alcanzar el "just in time". *Estudiar la implementación de canales distribución y comercialización del producto.

Fuente: Elaboración propia.

-Análisis DOFA

Tomando en cuenta todas las variables del diagnóstico interno y externo de la FABRICA DE LADRILLOS SAN FERNANDO S.A.S, podemos concluir que la empresa carece de una estructura organizacional que les muestre un panorama amplio hacia donde debe apuntar para el logro de sus objetivos, no posee objetivos claros, la visión y misión no son concretas y las áreas estructurales no están definidas, esto dificulta el desarrollo de la empresa, para ello la organización debe afianzar estrategias que le permitan la disminución de las debilidades, basándose en las fortalezas internas y las oportunidades externas ya sea la innovación en nueva tecnología , alianzas estratégicas, entre otras que van a generar un impacto positivo en la fábrica si se aprovechan de forma eficiente y efectiva.

Por otro lado, las amenazas son de difícil control, para ello la empresa afianzara estrategias que le permitan anticipar las distintas amenazas del sector y lograr disminuir el efecto de las mismas.

3.9.2. Definición de los planes estratégicos, misión, visión y objetivos

A continuación, Se procede a realizar los planes estratégicos de la FÁBRICA DE LADRILLOS SAN FERNANDO S.A.S. en el cual entraremos a detallar la misión, visión, valores y objetivos que actualmente tiene la organización y procederemos a proponer un plan estratégico de acuerdo a los hallazgos y análisis hechos anteriormente.

-Actualidad de la empresa

-Misión

Producir y proveer productos de arcilla con estética y calidad, que cumplan con las normas legales y establecidas, buscando siempre el mejoramiento constante de nuestros productos y procesos, garantizando suministro oportuno, dando formación y desarrollo permanente a nuestros trabajadores, obteniendo una relación de mutuo beneficio con nuestros proveedores y clientes.

-Visión

En el 2020 ser la empresa líder de la región en la fabricación y comercialización de productos de arcilla roja y la mejor alternativa para el mercado de la construcción, reconocida por el servicio y la calidad de sus productos, viviendo en constante crecimiento y en armonía con el medio ambiente.

Valores corporativos

Los valores corporativos son componentes de mucha importancia a nivel organizacional, ya que estos corresponden a la cultura que tienen las empresas y la forma, y el deseo de alcanzar sus objetivos, esto se ve reflejado en el comportamiento de los colaboradores y en su papel de competir y sus ansias de ser mejores. Por su parte la fábrica inculca los valores, mas no los tienen explícitos, esto hace que no haya una visión clara de cómo deben actuar los trabajadores en la organización dificultando el entendimiento de estos valores

Objetivo social

Fabricación y comercialización de materiales a base de arcilla para el sector de la construcción.

-Propuesta del plan estratégico para la fábrica de Ladrillos San Fernando Zarzal S.A.S

Misión

La *fábrica de Ladrillos San Fernando Zarzal S.A.S* es una empresa constructora de confianza, fundamentada en la producción y comercialización de productos a base de arcilla, ofreciendo calidad, cumplimiento y garantía antes, durante y después de los procesos.

Visión

La *fábrica de Ladrillos San Fernando Zarzal S.A.S* aspira en el 2022 consolidarse en el mercado nacional e internacional, con productos innovadores y

diversificados, apoyándose sobre los cimientos de un recurso humano comprometido con el desarrollo sostenible y buscando ser la mejor alternativa para el sector de la construcción.

Valores corporativos

Los valores corporativos de La fábrica de Ladrillos San Fernando Zarzal S.A.S se constituyen como el pilar fundamental que brinda orientación y dirección a los colaboradores de la organización, para el desarrollo de las actividades.

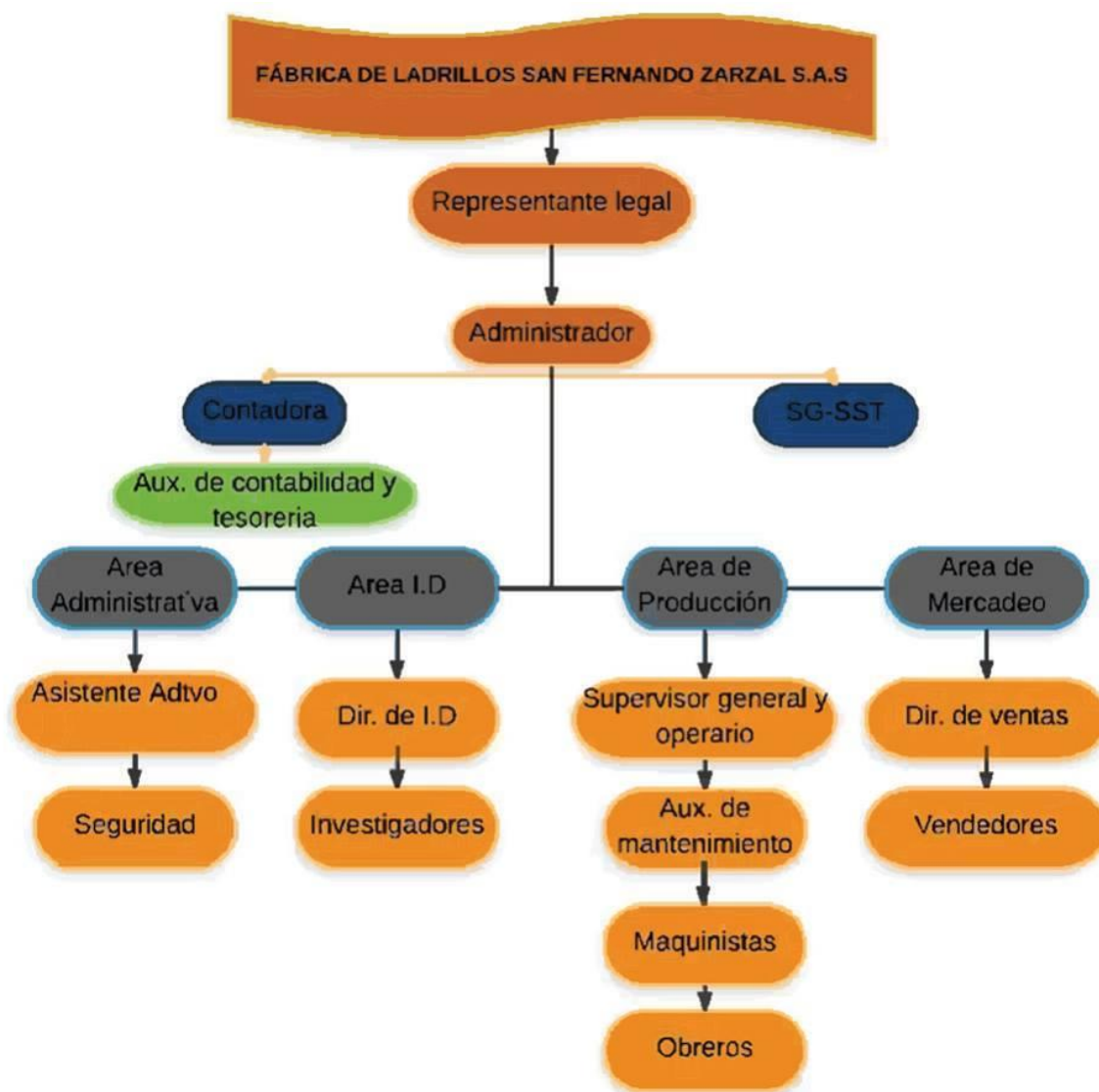
- Compromiso a fin de cumplir con los objetivos y metas establecidas, afianzados en la base del desarrollo sostenible.
- Responsabilidad en nuestro actuar y en el desempeño de nuestras labores.
- Respeto hacia el pensamiento diverso, logrando una convivencia en armonía, con la organización.
- Calidad en nuestros productos y el recurso humano, buscando fortalecer la imagen organizacional.
- Honestidad, afianzando lo ético en nuestra gestión empresarial.
- Innovación en productos y procesos, buscando mejores soluciones a las necesidades de los clientes.

Figura 41. Ilustración valores corporativos



Fuente: Elaboración propia.

Figura 42. Organigrama



Fuente: Elaboración propia.

-Objetivos fábrica de ladrillos San Fernando Zarzal S.A.S

Jerarquización de objetivos

A continuación, se plantea la jerarquización de objetivos, con el fin de crear un clima orientado a los resultados esperado, esto nos llevara a conseguir cada uno de los objetivos establecidos y lograr el objetivo organizacional.

Figura 43. Jerarquización de objetivos



Fuente: Elaboración propia.

-Formulación de estrategias (estructura y diseño organizacional) Cadena de valor

Figura 44. Formulación de estrategias



Fuente: Elaboración propia

A continuación, se describe la cadena de valor propuesta con base a lo expuesto por el gerente de la Fábrica de Ladrillos San Fernando S.A.S., ya que la organización no cuenta con una específica, constando de las actividades principales y secundarias que componen la unidad estratégica de negocio (U.E.N.) y su respectivo análisis.

La cadena de valor de la fábrica de ladrillos San Fernando Zarzal S.A.S. nos permite analizar todas las actividades que agregan valor, organizando y clasificando los diferentes procesos en donde identificamos y enfocamos los programas de mejoramiento.

-Actividades primarias.

Logística de entrada o interna: Este eslabón de la cadena, consiste en el proceso de recibimiento y su logística, el manejo de inventario y almacenamiento de toda la materia prima, tales como, químicos, carbón, arcilla, entre otros, la cual es necesaria para la producción de los diferentes artículos pertenecientes al portafolio de productos.

-Operaciones: En este eslabón se encuentran las actividades necesarias para transformar la materia prima en los diferentes tipos de ladrillos que ofrece la Fábrica, consta de la maduración, que es un proceso donde se tritura, homogeneiza y reposa al aire libre la arcilla, siendo éste una de las materias primas principales, para buscar una uniformidad física y química, esto también permite que la materia orgánica presente se descomponga dejando de esta manera un material listo para pasar por los coladores, donde se desmenuza el material, se eliminan impurezas, rocas y troncos, luego se humedece y mezcla para luego ser volcada en las máquinas extrusoras que se encargan de moldear y cortar el producto en proceso, éste posteriormente pasa a unos patios para un secado natural por un tiempo determinado antes de la cocción, la cocción se hace en hornos de túnel a carbón con temperaturas superiores a 1200 °C., en un

periodo determinado de tiempo dependiendo del producto como tal, ulteriormente el producto es transportado a patios para su almacenaje y clasificación.

La mayoría del personal con el que cuenta la organización, se encuentra en el área de producción, éstas están divididas en cada una de las labores y su rotación entre éstas áreas es constante. La maquinaria, equipo y hornos son acordes con el proceso de transformación.

Logística de salida: Este eslabón consta de las actividades de clasificación dependiendo del grado de quemado o color del producto terminado, que determina su precio de venta, almacenaje sobre pallets y estibas en patios con ventilación natural y procesamiento de pedidos para la logística de distribución o despacho.

Marketing y ventas: A este elemento de la cadena pertenecen todas las actividades encaminadas a estudiar el comportamiento del mercado de ladrillo y sus clientes, aspecto en el cual es muy débil la organización, en su parte de gestión de ventas, la empresa hace esfuerzos no muy grandes a la hora de tratar de incursionar en nuevos nichos de mercado, captar nuevos clientes o simplemente fidelizarlos. Se recomienda afianzar el marketing en las 4p's (producto, precio, plaza, promoción) para lograr eficiencia en las ventas, penetrar más el mercado y reducir costos de inventario de producto terminado. A pesar de esto la compañía ha logrado sostener su margen de ventas sin llevar un control específico.

Servicio o posventa: En este eslabón de la cadena se diferencian todos los servicios que ayudan a la fidelización de los clientes, a percibir diferentes criterios

sobre el producto, sugerencias y pedidos a futuro, aspecto del cual carece la Fábrica.

Actividades de apoyo.

Infraestructura: En este eslabón identificamos actividades como la planeación y administración general empleada por una sola persona para la Fábrica de ladrillos, del mismo modo para la contabilidad general y finanzas y asuntos legales gubernamentales. La gestión administrativa abarca todos los aspectos de la organización que comprende desde las decisiones de compra de materia prima hasta el mercado al que se le ofrece el portafolio de productos. La fábrica carece de una estructura organizacional definida, no cuenta con un manual de cargos específicos y definidos, lo cual lleva a que en ocasiones se presentes confusiones a la hora de realizar diversas funciones. Estratégicamente la empresa no tiene un horizonte claro, el cual alinee a todos los colaboradores, su misión y visión actualmente se encuentra incorrectamente declarado.

Talento humano: Se diferencian las actividades de selección, preparación, capacitación, seguimiento y compensación, las cuales son desarrolladas por diferentes colaboradores incluyendo al gerente, debido a una mala caracterización de cargos y funciones.

En cuanto al clima laboral, se percibe un ambiente tranquilo de cooperación y respeto entre las diferentes divisiones y colaboradores, la cultura dentro de la empresa se basa en el respeto, la libertad de expresión y religiones y se percibe

un alto nivel de armonía debido a la cercanía que se produce entre operarios y la parte administrativa en diferentes integraciones de dispersión.

Desarrollo de tecnología: La fábrica de ladrillos busca el desarrollo de nuevos productos e investigación de materiales de manera tercerizada, ya que realiza este tipo de labores muy esporádicamente.

Adquisiciones: Actividades de compra de insumos químicos, arcillas en algunas ocasiones, carbón, equipos y maquinaria de minería, cómputo y equipos de laboratorio, las cuales las realiza el mismo gerente partiendo del hecho que no existe un área de compras definida para estas labores específicas.

-Diseño organizacional

Evaluación y Diseño de cargos

A continuación se establecen los diseños de cargos de la Fábrica de Ladrillos San Fernando Zarzal S.A.S. esta propuesta es realizada con el fin de constituir las especificaciones necesarias que deben cumplir las personas para aspirar a un puesto de trabajo en la organización, esto se desarrolla basándonos en la teoría, de la persona correcta en el puesto correcto, ya que es un método eficiente para la contratación de personal con el propósito de potenciar a los empleados y potenciar a la organización basándose en el desempeño y fortalezas de estos. El talento humano es uno de los recursos más importantes que tiene en cuenta la organización y su fin es sacar el máximo provecho del talento de estos, buscando un beneficio personal y organizacional.

Tabla 27. Descripción del cargo de gerente general

1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO			
IDENTIFICACIÓN Y APROBACIONES			
DENOMINACIÓN:	Gerente General.		
NIVEL JERÁRQUICO:	Gerencial.		
APROBADO POR:	Junta directiva.	FECHA DE ACTUALIZACIÓN:	10 de marzo del 2017.
2. MISIÓN			
Encargado de velar por el funcionamiento y obtención de los objetivos propuestos por la Fábrica de Ladrillos San Fernando Zarzal S.A.S.			
3. FUNCIONES Y FINALIDADES			
*Velar por la misión y la realización de visión de la organización.			
*Dirigir, inspeccionar y controlar el accionar organizacional.			
*Evaluar e implementar los proyectos y estrategias presentados por la junta directiva.			
*Organizar la estructura empresarial y sus objetivos a corto y largo plazo.			
*Analizar y resolver los problemas pertinentes en las diferentes áreas organizacionales.			
*Diseñar planes de contingencia para diferentes tipos de eventualidades que pongan en riesgo la organización.			
4. RECURSOS NECESARIOS PARA EL DESARROLLO DEL CARGO			
*Oficina			
*Computador			
*Escritorio			
*Sillas			
*Papelería			
*Impresora			
5. ENTORNO			
Es un ambiente de mucho dinamismo y comunicación con las diferentes áreas, reuniones y presión organizacional.			
6. ATRIBUCIONES			
DECISIONES ESPERADAS		RECOMENDACIONES ESPERADAS	
Movimientos y ejecuciones pertinentes para la eficiencia de la organización en todos sus aspectos.		Mejoramiento continuo.	
7. RELACIONES DE TRABAJO			
INTERNAS		EXTERNAS	
Todas las áreas de la organización y sus respectivos jefes.		Proveedores, clientes, gobierno, entidades financieras.	
8. PERFIL			
8.1 NIVEL EDUCATIVO			
EDUCACIÓN FORMAL	Administrador de Empresas.		
EDUCACIÓN NO FORMAL	La que se considere pertinente.		
8.2 EXPERIENCIA LABORAL			
5 años en cargos similares.			
9.1 ÁREAS DE LA EMPRESA			
Conocimiento de la empresa sus funciones y sinergia.			
9.2 ÁREAS Y TEMAS DEL DEPARTAMENTO			
Estrategias, organización, diseño, evaluación, estructuras y sinergias.			
9.3 PUESTO DE TRABAJO			
Manejo de documentos , procesamiento de información, capacidad de relacionarse, don de mando y liderazgo participativo. alto grado de responsabilidad.			

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 28. Descripción del cargo Asistente administrativo

1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO			
IDENTIFICACIÓN Y APROBACIONES			
DENOMINACIÓN:	Asistente Administrativo.		
NIVEL JERÁRQUICO:	Auxiliar.		
APROBADO POR:	Gerente.	FECHA DE ACTUALIZACIÓN:	10 de marzo del 2017.
2. MISIÓN			
Asistencia a la gerencia en diferentes actividades.			
3. FUNCIONES Y FINALIDADES			
*Organizar cronograma de actividades.			
*Organización de reuniones.			
*Presentar informaes.			
*Realizar y acomodar citas de agenda.			
*Labores varias de papelería.			
4. RECURSOS NECESARIOS PARA EL DESARROLLO DEL CARGO			
*Computador			
*Escritorio			
*Sillas			
*Papelería			
*Impresora			
5. ENTORNO			
Es un ambiente de mucho dinamismo y comunicación con las diferentes áreas, reuniones y presión organizacional.			
6. ATRIBUCIONES			
DECISIONES ESPERADAS		RECOMENDACIONES ESPERADAS	
Contribución y soporte permanente a decisiones administrativas.		Mejoramiento continuo.	
7. RELACIONES DE TRABAJO			
INTERNAS		EXTERNAS	
Gerencia y todas las áreas de la organización y sus respectivos jefes.		Proveedores, clientes, gobierno, entidades financieras.	
8. PERFIL			
8.1 NIVEL EDUCATIVO			
EDUCACIÓN FORMAL	Tecnólogo en Administración de Empresas.		
EDUCACIÓN NO FORMAL	La que se considere pertinente.		
8.2 EXPERIENCIA LABORAL			
3 años en cargos similares.			
9. ENTRENAMIENTO			
9.1 ÁREAS DE LA EMPRESA			
Conocimiento de la empresa sus funciones y sinergia.			
9.2 ÁREAS Y TEMAS DEL DEPARTAMENTO			
Estrategias, organización, diseño, evaluación, estructuras y sinergias.			
9.3 PUESTO DE TRABAJO			
Manejo de documentos , procesamiento de información, capacidad de relacionarse, alto grado de responsabilidad.			

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 29. Descripción del cargo Contador público

1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO			
IDENTIFICACIÓN Y APROBACIONES			
DENOMINACIÓN:	Contador Público.		
NIVEL JERÁRQUICO:	Administrativo.		
APROBADO POR:	Gerente.	FECHA DE ACTUALIZACIÓN:	10 de marzo del 2017.
2. MISIÓN			
Supervisar y controlar todas las operaciones realizadas por el auxiliar contable de la Fábrica de Ladrillos San Fernando Zarzal S.A.S.			
3. FUNCIONES Y FINALIDADES			
*Clasificar, registrar, analizar e interpretar la información financiera de manera oportuna y adecuada.			
*Elaboración de estados financieros periódicos.			
*Revisión de los movimientos contables.			
*Llevar los libros mayores de acuerdo a las normas que exija los entes de control.			
*Realizar planeaciones financieras a corto, mediano y largo plazo.			
4. RECURSOS NECESARIOS PARA EL DESARROLLO DEL CARGO			
*Oficina			
*Computador			
*Escritorio			
*Sillas			
*Papelería			
*Impresora			
5. ENTORNO			
Es un ambiente de mucho dinamismo y comunicación con las diferentes áreas, reuniones, presión organizacional y rendimiento de cuentas.			
6. ATRIBUCIONES			
DECISIONES ESPERADAS		RECOMENDACIONES ESPERADAS	
Decisiones acertadas referente a su puesto de trabajo.		Mejoramiento continuo.	
7. RELACIONES DE TRABAJO			
INTERNAS		EXTERNAS	
Directamente con el administrador y la junta de socios.		Con entidades como la DIAN y el gobierno nacional.	
8. PERFIL			
8.1 NIVEL EDUCATIVO			
EDUCACIÓN FORMAL	Contador Público.		
EDUCACIÓN NO FORMAL	La que se considere pertinente.		
8.2 EXPERIENCIA LABORAL			
5 años en cargos similares.			
9.1 ÁREAS DE LA EMPRESA			
Conocimiento general sobre el sistemas financiero de la empresa.			
9.2 ÁREAS Y TEMAS DEL DEPARTAMENTO			
Buen manejo de herramientas ofimáticas, sentido de pertenecia con la organización y liderazgo en su area de trabajo.			
9.3 PUESTO DE TRABAJO			
Manejo de efectivo, nómina, captura de informacion contable.			

Fuente: Evaluación propia.

Tabla 30. Descripción del cargo de Auxiliar contable

1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO			
IDENTIFICACIÓN Y APROBACIONES			
DENOMINACIÓN:	Auxiliar Contable.		
NIVEL JERÁRQUICO:	Administrativo.		
APROBADO POR:	Gerente.	FECHA DE ACTUALIZACIÓN:	10 de marzo del 2017

2. MISIÓN
Preparar y presentar los informes contables de la Fábrica de Ladrillos San Fernando Zarzal S.A.S.

3. FUNCIONES Y FINALIDADES
*Efectuar el pago de nómina y rendir los informes pertinentes.
*Preparar y presentar informes sobre la situación financiera de la empresa, que exijan los entes de control y presentar un balance de comprobación mensualmente al contador.
*Efectuar pagos de impuestos de la fábrica.
*Encargado de la facturación.

4. RECURSOS NECESARIOS PARA EL DESARROLLO DEL CARGO
*Oficina
*Computador
*Escritorio
*Sillas
*Papelería
*Impresora

5. ENTORNO
Es un ambiente de mucho dinamismo y comunicación con las diferentes áreas, reuniones, presión organizacional y rendimiento de cuentas.

6. ATRIBUCIONES	
DECISIONES ESPERADAS	RECOMENDACIONES ESPERADAS
Decisiones acertadas referente a su puesto de trabajo ligadas a las decisiones del contador a cargo.	Mejoramiento continuo.

7. RELACIONES DE TRABAJO	
INTERNAS	EXTERNAS
Directamente con el contador público.	Con entidades como la DIAN y el gobierno nacional.

8. PERFIL	
8.1 NIVEL EDUCATIVO	
EDUCACIÓN FORMAL	Contador Público.
EDUCACIÓN NO FORMAL	La que se considere pertinente.
8.2 EXPERIENCIA LABORAL	
5 años en cargos similares.	
9.1 ÁREAS DE LA EMPRESA	
Conocimiento general sobre el sistema financiero de la empresa.	
9.2 ÁREAS Y TEMAS DEL DEPARTAMENTO	
Buen manejo de herramientas ofimáticas, sentido de pertenencia con la organización y liderazgo en su área de trabajo.	
9.3 PUESTO DE TRABAJO	
Manejo de efectivo, nómina, captura de información contable.	

Fuente: Evaluación propia.

Tabla 31. Descripción del cargo de Profesional de Salud Ocupacional

1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO			
IDENTIFICACIÓN Y APROBACIONES			
DENOMINACIÓN:	Profesional de Salud Ocupacional		
NIVEL JERÁRQUICO:	Gerencial		
APROBADO POR:	Gerente	FECHA DE ACTUALIZACIÓN	10 de marzo del 2017
2. MISIÓN			
Encargado de velar por la seguridad ocupacional de todos los trabajadores de la fabrica, basandose en la implementacion de un SG-SST.			
3. FUNCIONES Y FINALIDADES			
*Ejecutar y establecer un SG-SST en la fábrica.			
*Rendir reportes de acuerdo al SG-SST, que permita el mejoramiento continuo y el desarrollo de los trabajadores.			
*Controlar y evaluar el desempeño de los trabajadores.			
*Ayudar a el administrador con el área de recursos humanos.			
4. RECURSOS NECESARIOS PARA EL DESARROLLO DEL CARGO			
*Oficina			
*Computador			
*Escritorio			
*Sillas			
*Elemetos de seguridad y proteccion personal.			
*Impresora y papeleria.			
5. ENTORNO			
Es un ambiente de mucho dinamismo y comunicación con las diferentes áreas, reuniones, presión organizacional y rendimiento de cuentas.			
6. ATRIBUCIONES			
DECISIONES ESPERADAS		RECOMENDACIONES ESPERADAS	
Decisiones acertadas referente a su puesto de trabajo, concerniente a los trabajadores de la organización.		Mejoramiento continuo.	
7. RELACIONES DE TRABAJO			
INTERNAS		EXTERNAS	
Relaciones directas en todas las areas de la organización.		con entidades auditoras y gubernamentales.	
8. PERFIL			
8.1 NIVEL EDUCATIVO			
EDUCACIÓN FORMAL	Profesional en salud ocupacional.		
EDUCACIÓN NO FORMAL	La que se considere pertinente.		
8.2 EXPERIENCIA LABORAL			
5 años en cargos similares.			
9.1 ÁREAS DE LA EMPRESA			
Conocimiento de responsabilidad social y salud ocupacional			
9.2 ÁREAS Y TEMAS DEL DEPARTAMENTO			
Buen manejo de herramientas ofimáticas, sentido de pertenecia con la organización y liderazgo en su area de trabajo.			
9.3 PUESTO DE TRABAJO			
Implementacion y desarrollo del SG-SST			

Fuente: Evaluación propia.

Tabla 32. Descripción del cargo del Director de Investigación y Desarrollo

1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO			
IDENTIFICACIÓN Y APROBACIONES			
DENOMINACIÓN:	Director de Investigación y Desarrollo.		
NIVEL JERÁRQUICO:	Administrativo.		
APROBADO POR:	Gerente.	FECHA DE ACTUALIZACIÓN:	10 de marzo del 2017.
2. MISIÓN			
Planificar, coordinar y gestionar la Investigación de mejora de procesos y productos de la fábrica.			
3. FUNCIONES Y FINALIDADES			
Gestionar, desarrollar y ejecutar los planes de mejoramiento en las diferentes áreas empresariales y su variado portafolio de productos, elaborar protocolos de investigación.			
4. RECURSOS NECESARIOS PARA EL DESARROLLO DEL CARGO			
*Laboratorio con sus respectivas herramientas.			
*Escritorio.			
*Silla.			
*Papelería			
*Sistema de comunicación interna.			
5. ENTORNO			
Trabajo bajo presión.			
6. ATRIBUCIONES			
DECISIONES ESPERADAS		RECOMENDACIONES ESPERADAS	
Contribución y soporte permanente a decisiones administrativas.		Mejoramiento continuo.	
7. RELACIONES DE TRABAJO			
INTERNAS		EXTERNAS	
Gerencia y todas las áreas de la organización y sus respectivos jefes.		Proveedores y clientes.	
8. PERFIL			
8.1 NIVEL EDUCATIVO			
EDUCACIÓN FORMAL	Ingeniero Industrial.		
EDUCACIÓN NO FORMAL	La que se considere pertinente.		
8.2 EXPERIENCIA LABORAL			
5 años en cargos similares.			
9. ENTRENAMIENTO			
9.1 ÁREAS DE LA EMPRESA			
Conocimiento de la empresa sus funciones y sinergia.			
9.2 ÁREAS Y TEMAS DEL DEPARTAMENTO			
Desarrollo, investigación, gestión e implementación.			
9.3 PUESTO DE TRABAJO			
Implementación de métodos y mecanismos para la mejora continua de procesos y productos.			

Fuente: Evaluación propia.

Tabla 33. Descripción del cargo de Investigadores de I+D

1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO			
IDENTIFICACIÓN Y APROBACIONES			
DENOMINACIÓN:	Investigadores de I+D.		
NIVEL JERÁRQUICO:	Operativo.		
APROBADO POR:	Gerente.	FECHA DE ACTUALIZACIÓN:	10 de marzo del 2017.

2. MISIÓN
Planificar, coordinar y gestionar la Investigación de mejora de procesos y productos de la fábrica.

3. FUNCIONES Y FINALIDADES
Desarrollar y evaluar procesos de mejoramiento en las diferentes áreas empresariales y su variado portafolio de productos, elaborar protocolos de investigación.

4. RECURSOS NECESARIOS PARA EL DESARROLLO DEL CARGO
*Laboratorio con sus respectivas herramientas.
*Escritorio.
*Silla.
*Papelería
*Sistema de comunicación interna.

5. ENTORNO
Trabajo bajo presión.

6. ATRIBUCIONES	
DECISIONES ESPERADAS	RECOMENDACIONES ESPERADAS
Contribución y soporte permanente a decisiones administrativas.	Mejoramiento continuo.

7. RELACIONES DE TRABAJO	
INTERNAS	EXTERNAS
Gerencia y todas las áreas de la organización y sus respectivos jefes.	Proveedores y clientes.

8. PERFIL	
8.1 NIVEL EDUCATIVO	
EDUCACIÓN FORMAL	Ingeniero Industrial.
EDUCACIÓN NO FORMAL	La que se considere pertinente.
8.2 EXPERIENCIA LABORAL	
5 años en cargos similares.	

9. ENTRENAMIENTO	
9.1 ÁREAS DE LA EMPRESA	
Conocimiento de la empresa sus funciones y sinergia.	
9.2 ÁREAS Y TEMAS DEL DEPARTAMENTO	
Desarrollo, investigación, gestión e implementación.	
9.3 PUESTO DE TRABAJO	
Implementación de métodos y mecanismos para la mejora continua de procesos y productos.	

Fuente: Evaluación propia.

Tabla 34. Descripción del cargo de Director de ventas

1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO			
IDENTIFICACIÓN Y APROBACIONES			
DENOMINACIÓN:	Director de ventas		
NIVEL JERÁRQUICO:	Gerencial		
APROBADO POR:	Gerente	FECHA DE ACTUALIZACIÓN:	10 de marzo del 2017
2. MISIÓN			
Generar un plan de ventas y marketing a la Fábrica de Ladrillos San Fernando Zarzal S.A.S.			
3. FUNCIONES Y FINALIDADES			
*Manejo y control de la fuerza de ventas.			
*Implementar un sistema y plan de ventas efectivo.			
*Coordinar rutas de ventas en las zonas.			
*Mantener buenas relaciones con los clientes.			
4. RECURSOS NECESARIOS PARA EL DESARROLLO DEL CARGO			
*Oficina			
*Computador			
*Escritorio			
*Sillas			
*Transporte			
*Impresora y papelería.			
5. ENTORNO			
Es un ambiente de mucho dinamismo y comunicación con las diferentes áreas y clientes externos, reuniones, presión organizacional y rendimiento de cuentas.			
6. ATRIBUCIONES			
DECISIONES ESPERADAS		RECOMENDACIONES ESPERADAS	
Decisiones acertadas referente a su puesto de trabajo.		Mejoramiento continuo, planificación de ventas.	
7. RELACIONES DE TRABAJO			
INTERNAS		EXTERNAS	
Relaciones directas con la gerencia y la fuerza de ventas.		*Clientes actuales y nuevos.	
8. PERFIL			
8.1 NIVEL EDUCATIVO			
EDUCACIÓN FORMAL		Profesional en ventas.	
EDUCACIÓN NO FORMAL		La que se considere pertinente.	
8.2 EXPERIENCIA LABORAL			
5 años en cargos similares.			
9.1 ÁREAS DE LA EMPRESA			
Conocimiento sobre los clientes de la fábrica y los procesos de ventas.			
9.2 ÁREAS Y TEMAS DEL DEPARTAMENTO			
Buen manejo de herramientas ofimáticas, buena presentación y liderazgo en su área de trabajo.			
9.3 PUESTO DE TRABAJO			
Diseño de un plan de ventas adecuado a las condiciones del mercado.			

Fuente: Evaluación propia.

Tabla 35. Descripción del cargo de Vendedor

1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO			
IDENTIFICACIÓN Y APROBACIONES			
DENOMINACIÓN:	Vendedor		
NIVEL JERÁRQUICO:	Operativo		
APROBADO POR:	Gerente	FECHA DE ACTUALIZACIÓN:	10 de marzo del 2017.
2. MISIÓN			
Impulsar las ventas de la Fábrica de Ladrillos San Fernando Zarzal S.A.S.			
3. FUNCIONES Y FINALIDADES			
*Proteger la imagen de la empresa.			
*Cumplimiento de las metas e indicadores.			
*Conocimiento de la empresa y portafolio de servicios.			
*presentar informes detallados sobre las ventas			
*Seguimiento y buen servicio a los clientes.			
4. RECURSOS NECESARIOS PARA EL DESARROLLO DEL CARGO			
*Portafolio de productos			
*Computador			
*Transporte			
*Libros de apoyo			
*Indicadores			
5. ENTORNO			
Es un ambiente de mucho dinamismos, se debe proteger la imagen de la fábrica, basado en las buenas relaciones con los clientes, reuniones, presión organizacional y rendimiento de cuentas.			
6. ATRIBUCIONES			
DECISIONES ESPERADAS		RECOMENDACIONES ESPERADAS	
Decisiones acertadas referente a su puesto de trabajo.		Mejoramiento continuo, planificacion de ventas y capacitacion en marketing.	
7. RELACIONES DE TRABAJO			
INTERNAS		EXTERNAS	
*Relaciones directas con el gerente de ventas.		*Clientes actuales y nuevos.	
8. PERFIL			
8.1 NIVEL EDUCATIVO			
EDUCACIÓN FORMAL	Profesional, tecnólogo o tecnico en ventas.		
EDUCACIÓN NO FORMAL	La que se considere pertinente.		
8.2 EXPERIENCIA LABORAL			
5 años en cargos similares.			
9.1 ÁREAS DE LA EMPRESA			
Conocimiento sobre los clientes de la fábrica y los procesos de ventas.			
9.2 ÁREAS Y TEMAS DEL DEPARTAMENTO			
Buen manejo de herramientas ofimáticas, buena presentación y buena relación con la gerencia y los clientes.			
9.3 PUESTO DE TRABAJO			
Impulsador de ventas, captación de nuevos clientes.			

Fuente: Evaluación propia.

Tabla 36. Descripción del cargo de Supervisor general

1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO			
IDENTIFICACIÓN Y APROBACIONES			
DENOMINACIÓN:	Supervisor General		
NIVEL JERÁRQUICO:	Operativo		
APROBADO POR:	Gerente	FECHA DE ACTUALIZACIÓN:	10 de marzo del 2017
2. MISIÓN			
Supervisar, controlar y evaluar el area de produccion de la organizacion			
3. FUNCIONES Y FINALIDADES			
*Llevar un control de la producción mediante indicadores.			
*Manejo de inventario.			
*Presentar informes del control y evaluación de desempeño.			
*Optimizar los procesos productivos y logísticos de la organización.			
*Generar ordenes de producción.			
4. RECURSOS NECESARIOS PARA EL DESARROLLO DEL CARGO			
*Papelería			
*Computador			
*Elemetos de seguridad y protección personal.			
*Endicadores			
5. ENTORNO			
Es un ambiente de mucho dinamismo y comunicación con las diferentes áreas, reuniones, presión organizacional y rendimiento de cuentas.			
6. ATRIBUCIONES			
DECISIONES ESPERADAS		RECOMENDACIONES ESPERADAS	
Decisiones acertadas referente a su puesto de trabajo. Coordinacion adecuado del personal.		Mejoramiento continuo.	
7. RELACIONES DE TRABAJO			
INTERNAS		EXTERNAS	
*Relaciones directas con el gerente y el personal involucrado en los procesos de producción y logística.		*Sujeto a indicadores y acesores.	
8. PERFIL			
8.1 NIVEL EDUCATIVO			
EDUCACIÓN FORMAL	Profesional en carreras administrativas o a fines.		
EDUCACIÓN NO FORMAL	La que se considere pertinente.		
8.2 EXPERIENCIA LABORAL			
5 años en cargos similares.			
9.1 ÁREAS DE LA EMPRESA			
Conocimiento sobre los procesos de la fábrica.			
9.2 ÁREAS Y TEMAS DEL DEPARTAMENTO			
Buen manejo de indicadores y buena relación con los trabajadores.			
9.3 PUESTO DE TRABAJO			
Mejorar los procesos de la organización buscando mejorar la producción.			

Fuente: Evaluación propia.

Tabla 37. Descripción del cargo de Auxiliar de mantenimiento

1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO			
IDENTIFICACIÓN Y APROBACIONES			
DENOMINACIÓN:	Aux. de Mantenimiento		
NIVEL JERÁRQUICO:	Operativo		
APROBADO POR:	Gerente	FECHA DE ACTUALIZACIÓN:	10 de marzo del 2017
2. MISIÓN			
Mantener y coordinar el buen funcionamiento de los equipos y las máquinas de trabajo.			
3. FUNCIONES Y FINALIDADES			
*Realizar mantenimientos preventivos .			
*Realizar mantenimientos cada 3 meses a los equipos de trabajo.			
*Mejorar el aprovechamiento de las máquinas y equipos de la organización.			
*Presentar informes sobre el desempeño de la maquinaria y equipos de la fábrica.			
*Cuidar las herramientas disponibles para las labores de mantenimiento.			
4. RECURSOS NECESARIOS PARA EL DESARROLLO DEL CARGO			
*Herramientas de mantenimiento.			
*Elemetos de seguridad y protección personal.			
5. ENTORNO			
Es un ambiente de mucho dinamismo y comunicación con las diferentes áreas, reuniones, presión organizacional y rendimiento de cuentas.			
6. ATRIBUCIONES			
DECISIONES ESPERADAS		RECOMENDACIONES ESPERADAS	
Decisiones acertadas referente a su puesto de trabajo.		Mejoramiento continuo.	
7. RELACIONES DE TRABAJO			
INTERNAS		EXTERNAS	
*Relaciones directas con el gerente y los operarios.		*Capacitaciones y acesorias en mantenimiento	
8. PERFIL			
8.1 NIVEL EDUCATIVO			
EDUCACIÓN FORMAL		Tecnólogo o técnico en Mecanica industrial.	
EDUCACIÓN NO FORMAL		La que se considere pertinente.	
8.2 EXPERIENCIA LABORAL			
5 años en cargos similares.			
9.1 ÁREAS DE LA EMPRESA			
Conocimiento necesario sobre producción y procesos de la empresa.			
9.2 ÁREAS Y TEMAS DEL DEPARTAMENTO			
Buen manejo y control de las heramientas de mantenimiento.			
9.3 PUESTO DE TRABAJO			
Mejorar el rendimiento de los equipos y optimizar la utilización de estos.			

Fuente: Evaluación propia.

Tabla 38. Descripción del cargo de maquinista

1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO			
IDENTIFICACIÓN Y APROBACIONES			
DENOMINACIÓN:	Maquinista		
NIVEL JERÁRQUICO:	Operativo		
APROBADO POR:	Gerente	FECHA DE ACTUALIZACIÓN:	10 de marzo del 2017.
2. MISIÓN			
Encargado de manejar las maquinarias pesadas y los equipos necesarios en la producción de ladrillo.			
3. FUNCIONES Y FINALIDADES			
*Mantener las extrusora en total funcionamiento.			
*Llenar constantemente la extrusora de materia prima.			
*Hacer buen uso de los equipos y maquinarias pesadas de la organización.			
*De la mano con el auxiliar de mantenimiento, coordinar los tiempos de mantenimiento, para mejorar el desempeño de la maquinaria.			
4. RECURSOS NECESARIOS PARA EL DESARROLLO DEL CARGO			
*Equipos y maquinarias pesadas.			
*Elemetos de seguridad y protección personal.			
*Herramientas de mantenimiento.			
5. ENTORNO			
Es un ambiente de mucho dinamismo y comunicación con las diferentes áreas, reuniones, presión organizacional y rendimiento de cuentas.			
6. ATRIBUCIONES			
DECISIONES ESPERADAS		RECOMENDACIONES ESPERADAS	
Decisiones acertadas referente a su puesto de trabajo.		Mejoramiento continuo.	
7. RELACIONES DE TRABAJO			
INTERNAS		EXTERNAS	
*Elaciones directas con el gerente, el auxiliar de mantenimiento y el area de producción.		*Capacitaciones y acesorias en mantenimiento.	
8. PERFIL			
8.1 NIVEL EDUCATIVO			
EDUCACIÓN FORMAL	Tecnólogo o técnico en Mecánica Industrial o conductor de maquinaria pesada		
EDUCACIÓN NO FORMAL	La que se considere pertinente.		
8.2 EXPERIENCIA LABORAL			
5 años en cargos similares.			
9.1 ÁREAS DE LA EMPRESA			
Conocimiento necesario sobre producción y procesos de la empresa.			
9.2 ÁREAS Y TEMAS DEL DEPARTAMENTO			
Buen manejo y control de las heramientas de mantenimiento y maquinaria y equipos.			
9.3 PUESTO DE TRABAJO			
Mejorar el rendimiento de los equipos y optimizar la utilización de estos.			

Fuente: Evaluación propia

Tabla 39. Descripción del cargo de obrero

1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO			
IDENTIFICACIÓN Y APROBACIONES			
DENOMINACIÓN:	Obrero.		
NIVEL JERÁRQUICO:	Operativo.		
APROBADO POR:	Gerente.	FECHA DE ACTUALIZACIÓN:	10 de marzo del 2017.
2. MISIÓN			
Contribuir con las labores en la empresa.			
3. FUNCIONES Y FINALIDADES			
Cargar, transportar diferentes productos en proceso, mezclar materiales, acomodar, limpiar.			
4. RECURSOS NECESARIOS PARA EL DESARROLLO DEL CARGO			
*Implementos de seguridad (botas, cascos, chalecos reflectivos, tapones para oídos, gafas protectoras).			
5. ENTORNO			
Trabajo bajo presión.			
6. ATRIBUCIONES			
DECISIONES ESPERADAS		RECOMENDACIONES ESPERADAS	
Contribución y soporte permanente a decisiones administrativas.		Mejoramiento continuo.	
7. RELACIONES DE TRABAJO			
INTERNAS		EXTERNAS	
Gerencia y todas las áreas de la organización y sus respectivos jefes.		Asesorías externas	
8. PERFIL			
8.1 NIVEL EDUCATIVO			
EDUCACIÓN FORMAL	Secundaria.		
EDUCACIÓN NO FORMAL	La que se considere pertinente.		
8.2 EXPERIENCIA LABORAL			
1 año en cargos similares.			
9. ENTRENAMIENTO			
9.1 ÁREAS DE LA EMPRESA			
Conocimiento de la empresa sus funciones y sinergia.			
9.2 ÁREAS Y TEMAS DEL DEPARTAMENTO			
Conocimiento de producción.			
9.3 PUESTO DE TRABAJO			
Tiempos de cocción del ladrillo, tiempo de extrusión, mezclado y soporte para su almacenamiento.			

Fuente: Evaluación propia.

Tabla 40. Descripción del cargo de Seguridad

1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO			
IDENTIFICACIÓN Y APROBACIONES			
DENOMINACIÓN:	Seguridad.		
NIVEL JERÁRQUICO:	Operativo.		
APROBADO POR:	Gerente.	FECHA DE ACTUALIZACIÓN:	10 de marzo del 2017.
2. MISIÓN			
Vigilar y proteger la planta física, personas, vehículos y demás activos fijos dentro de la empresa.			
3. FUNCIONES Y FINALIDADES			
Vigilar y supervisar la entrada del personal y vehículos a la fábrica, proteger las personas e instalaciones, monitorear cámaras y sistemas de seguridad, realiza recorridos por toda la planta física, atiende y orienta al público en general, realiza otras tareas afines que sean asignadas.			
4. RECURSOS NECESARIOS PARA EL DESARROLLO DEL CARGO			
*Armas de fuego y respectiva munición.			
*Escritorio.			
*Silla.			
*Papelería			
*Sistema de comunicación interna.			
5. ENTORNO			
Trabajo bajo presión.			
6. ATRIBUCIONES			
DECISIONES ESPERADAS		RECOMENDACIONES ESPERADAS	
Contribución y soporte permanente a decisiones administrativas.		Mejoramiento continuo.	
7. RELACIONES DE TRABAJO			
INTERNAS		EXTERNAS	
Gerencia y todas las áreas de la organización y sus respectivos jefes.		Proveedores y clientes.	
8. PERFIL			
8.1 NIVEL EDUCATIVO			
EDUCACIÓN FORMAL	Secundaria y curso de vigilancia.		
EDUCACIÓN NO FORMAL	La que se considere pertinente.		
8.2 EXPERIENCIA LABORAL			
3 años en cargos similares.			
9. ENTRENAMIENTO			
9.1 ÁREAS DE LA EMPRESA			
Conocimiento de la empresa sus funciones y sinergia.			
9.2 ÁREAS Y TEMAS DEL DEPARTAMENTO			
Estrategias, organización, diseño, evaluación, estructuras y sinergias.			
9.3 PUESTO DE TRABAJO			
Manejo de armas, cámaras y sistemas de seguridad.			

Fuente: Evaluación propia.

3.9.3. Estados financieros

El análisis financiero es el conjunto de técnicas para diagnosticar la situación actual de la empresa, éste se desarrolla tomando en cuenta la información financiera actual y pasada de la organización para tomar decisiones y pronosticar el futuro económico de la empresa. Gracias al eslabón de contabilidad se representa la realidad económica y financiera en tiempo real, como lo fuese una fotografía del marco de recursos de la organización, depende del análisis con el que se transforman los datos en información pertinente para la toma de decisiones oportunas.

Debido a que la Fábrica de Ladrillos San Fernando Zarzal S.A.S. tiene una política de alta confidencialidad acerca de sus datos financieros no fue factible el estudio de ésta área.

3.9.4. Implementación de estrategias (plan de acción, Programas, Proyectos, Presupuestos).

3.9.4.1. Evaluación de estrategias

Con el propósito de plantear estrategias de acuerdo a los análisis y evaluaciones hechas anteriormente a la parte interna y externa de la Fábrica de Ladrillos San Fernando zarzal S.A.S, se procede a integrar esta información en las siguientes matrices con el fin de generar estrategias que le permitan a la empresa ser más competitiva en el sector.

3.9.4.2. Matriz de Boston o matriz BCG

La matriz del BCG permite a una organización pluridivisional administrar su cartera de negocios analizando la parte relativa del mercado que está ocupando y la tasa de crecimiento de la industria de cada una de las divisiones o productos con relación a todos los demás productos o divisiones de la organización.

Por su parte esta matriz está representada en cuatro cuadrantes que son los siguientes:

- Estrella: Un producto estrella genera buena rentabilidad, no obstante, requiere mucha inversión. En efecto, se vende un gran volumen de productos y eso favorece al buen posicionamiento de la empresa en el mercado.
- Vaca: Estos negocios son indispensables para la supervivencia de las empresas ya que requieren poca inversión y generan ingresos. Es poco rentable, pero mantiene el posicionamiento de la empresa en el mercado
- Interrogantes: Se trata de un producto innovador en un mercado surgiendo. Se requiere inversión constante sin saber si generará la rentabilidad esperada. El futuro es totalmente incierto. Sin embargo, con el tiempo un producto “interrogante” se puede convertir en un negocio “estrella”.
- Perros: En general el producto se encuentra en la última fase de su ciclo de vida. No se considera como producto de calidad y el volumen de ventas es

muy escaso. Estos negocios en la mayoría de los casos no son rentables para la empresa.

Por otro lado, la matriz tiene dos ejes en los que se desenvuelven el análisis, el primer eje es el Vertical que corresponde al ritmo de crecimiento del mercado, Mientras que el eje Horizontal ilustra la cuota de participación en el mercado. A continuación, se presenta una imagen que detalla lo mencionado anteriormente.

Figura 45. Matriz BCG



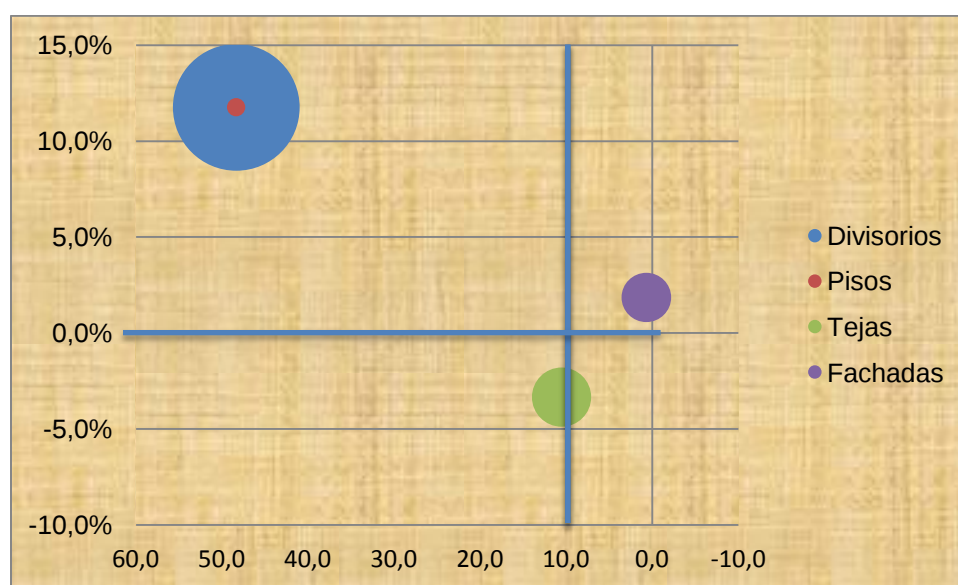
Fuente: Tomado de Boston Consulting Group, 1973.

-Desarrollo de la Matriz BCG.

Con base a lo planteado, se desarrollara la *Matriz de Boston o Matriz BCG* para el año 2015-2016 y Teniendo en cuenta las referencias de los productos en la empresa, esta matriz nos proporcionara un panorama claro, de cómo es el

comportamiento de los productos de la Fábrica de Ladrillos San Fernando zarzal S.A.S; Esto se realiza con el fin de analizar detalladamente que productos pueden ser viables para el negocio y en base a su posicionamiento en la matriz nos dará una idea clara para tomar mejores decisiones basadas en enfoque productos, y sobre todo de inversión.

Figura. 46. Matriz de Boston o Matriz BCG



Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en la Matriz de Boston, los productos de referencia *Divisorios* se encuentran en la cuadrante estrella, de igual manera y respecto al tamaño de la burbuja, tienen una participación relativamente alta en el mercado, respecto a los demás productos de la empresa, al encontrarse en esta cuadrante, podemos concluir que estos productos de referencia divisorios, representan mejores oportunidades para el crecimiento y la rentabilidad de la empresa a largo plazo,

Por otra parte, se observa que los productos de referencia *pisos*, también se encuentra en la cuadrante estrella, pero contrario al anterior este representa una participación relativamente mucho menor, lo cual nos indica que es un producto que tiene una tasa de crecimiento negativa, esto se debe a que la compra de este producto ha mermado.

La referencia de *Tejas* por su parte se encuentra en el medio del cuadrante perro y vaca, esto nos indica que es un producto que está mermando su participación en el mercado y no tiene crecimiento en la industria, por su parte puede ser un producto que no es rentable.

Por último, la referencia de *fachadas*, se encuentra en el cuadrante interrogante, es un producto que su futuro es incierto si bien puede ser un producto rentable o no y necesita una inversión considerable, hay que tener en cuenta que esta clase de productos con las condiciones de mercado adecuadas puede llegar a ser un producto estrella.

-Estrategias

Basado en el análisis realizado anteriormente y la jerarquización de objetivos, es necesario indicar que la empresa necesitara una estrategia de mercado agresiva, en cuanto a su producto estrella, con el fin de sostener u obtener una participación más grande del mercado, para ello la fábrica de ladrillos, deberá hacer más inversiones, como por ejemplo en marketing o añadir valor agregado al producto a través de la automatización de algunas de las áreas de la empresa,

esto facilitara la disminuci3n de los costos y generara m1s productos para vender en un mercado de constante crecimiento.

Por otro lado, con el producto interrogante, es necesario saber si se puede ganar participaci3n en el mercado y ser rentable, si no es posible, se sugiere reducir la participaci3n, o sacar el producto del mercado, por el contrario, si el producto puede ganar participaci3n la empresa necesitara invertir m1s en el producto con el fin de generar un valor agregado a este.

Teniendo en cuenta los dem1s productos (pisos, tejas), la empresa podr1a invertir en innovaci3n, con el fin de dar soluciones a su portafolio y a las necesidades de los clientes pues actualmente estos productos no dejan un margen muy amplio de utilidad, y adem1s son productos que no se venden constantemente, por lo que sus participaciones en el mercado son muy bajas y su tasa de crecimiento son negativas.

En sntesis, la empresa deber1a invertir en los procesos de los productos divisorios, tecnificando algunos procesos que pueden ayudar al crecimiento de la producci3n de la empresa y del producto, ya que estos productos son los que m1s rentabilidad le dejan a la f1brica adem1s de que se encuentra en un posicionamiento adecuado para el desarrollo de mercado.

-Matriz de posici3n estrat1gica y evaluaci3n de la acci3n (PEYEA)

La matriz PEYEA, como actualmente se le conoce, es un instrumento popular para la formulaci3n de estrategias; esta ofrece a los analistas mejores posibilidades de desempe1o en el mercado, Todas las organizaciones se pueden colocar en uno

de los cuatro cuadrantes estratégicos de la matriz y esta se basa en dos dimensiones evaluativas: la posición competitiva y el crecimiento del mercado. Las estrategias que debería considerar una organización se clasifican por el orden de atractivo en cada uno de los cuadrantes de la matriz.

- Cuadrante I: este cuadrante es agresivo, las empresas que se encuentran por lo general en este cuadrante, están en una posición estratégica excelente, y como su nombre lo indica sus estrategias deberían estar enfocadas en ser agresivos, ya sea desarrollando nuevos mercados o productos, penetración de mercado, diversificación o integración vertical.
- Cuadrante II: está representado por una industria en crecimiento, pero las organizaciones que actualmente están en este cuadrante tienen que cambiar el enfoque de sus estrategias hacia el mercado, debido a que no son capaces de competir en forma eficaz y deberán determinar por qué dicho enfoque resulta ineficaz, con el fin de mejorar su competitividad.
- Cuadrante III: Las organizaciones situadas en este cuadrante, compiten en industrias con crecimiento lento y tienen posiciones competitivas muy débiles. Estas empresas deben aplicar cambios drásticos sin tardanza a efecto de evitar su mayor caída y posible liquidación.
- Cuadrante IV: tienen una posición competitiva fuerte, pero están en una industria que registra un crecimiento lento. Estas empresas deberán plantear estrategias, con diversificación o asociaciones.

Por último, hay que tener en cuenta, que Los ejes de la matriz PEYEA representan dos dimensiones internas (fuerzas financieras [FF] y ventaja competitiva [VC] y

dos dimensiones externas (estabilidad del ambiente [EA] y fuerza de la industria [FI]).

-Desarrollo de la Matriz PEYEA.

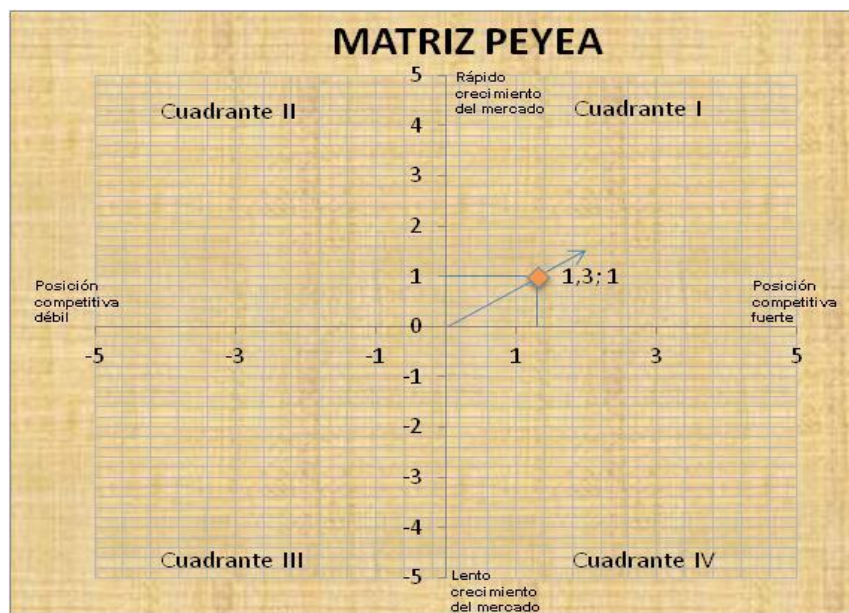
Cada cuadrante posee variables medibles, la ponderación que se le asigna a la estabilidad del entorno y la ventaja competitiva va desde (-1) a (-6) donde (-1) es la mejor y (-6) la peor, a su vez la fuerza financiera y la fuerza de la industria se pondera desde (1) a (6) donde (1) es la peor y (6) es la mejor, la escala de calificación de cada cuadrante se suman y los resultados de fuerza financiera y la estabilidad del ambiental son la coordenada X y la suma de los resultados de la fuerza de la industria y la ventaja competitiva son la coordenada Y.

Tabla 42. Matriz PEYEA

Matriz PEYEA	Fuerza financiera	Puntuacion	Fuerza de la industria	Puntuacion
	Capital de trabajo	4	Aprovechamiento de recursos	5
	Liquidéz	5	Potencial de mercado	4
	Flujo de efectivo	4	Grado de apalancamiento	3
	Apalancamiento financiero	3	Conocimientos tecnológicos	3
	Tasa de retorno de la inversión	3	Estabilidad financiera	5
	Utilidad	4	Intensidad de capital	4
	Total	23	Total	24
	Promedio Y1	3,8	Promedio X1	4
	Estabilidad del ambiente	Puntuacion	Ventajas Competitivas	Puntuacion
	Cambios tecnológicos	-3	Participación en el mercado	-2
	Variabilidad de la demanda	-3	Lealtad de los compradores	-3
	Tasa de inflación	-2	Control sobre proveedores y distribuidores	-3
	Barreras para entrar en el mercado	-4	Calidad del servicio	-2
	Presión competitiva	-3	Economía de escala	-2
	Elasticidad de la demanda	-2	Conocimientos tecnológicos	-4
	Total	-17	Total	-16
	Promedio Y2	-2,8	Promedio X2	-2,7
	Fuerza financiera	3,8		
	Estabilidad del ambiente	-2,8		
	Fuerza de la industria	4	Y= y1+y2	1
	Ventajas Competitivas	-2,7	X=x1+x2	1,3

Fuente: Elaboración propia

Figura 46. Matriz PEYEA



Fuente: Elaboración propia

La Fábrica de Ladrillos San Fernando zarzal S.A.S, se encuentra en el cuadrante I o cuadrante agresivo, esto indica que la empresa está en una posición estrategia importante o excelente, lo cual sugiere que la fábrica, debe concentrar sus estrategias en el mercado, con estrategias de penetración de mercado, desarrollo de mercado o desarrollo de productos, por otra parte, para la empresa que está ubicada en este cuadrante, No es aconsejable que se aleje notablemente de sus ventajas competitivas establecidas, por lo tanto ya que tiene demasiados recursos se aconseja que las estrategias como la integración hacia atrás, hacia adelante u horizontal podrían ser convenientes. Por último, ya que la empresa está concentrada básicamente en un solo producto se sugiere la diversificación concéntrica, con el fin de disminuir los riesgos que se asocian a una línea de productos muy estrecha.

Cabe resaltar, que, ya que la empresa se ubica en este cuadrante, esta se pueden dar el lujo de aprovechar las oportunidades externas en muchas áreas; pueden correr riesgos agresivamente cuando resulte necesario.

En conclusión, se le sugiere a la fábrica, la explotación de su mejor producto, con el fin de desarrollar mercado nacional e internacional, para esto es necesario la tecnificación y la automatización de la planta, en algunos de sus procesos.

-Plan de acción

A continuación, se presenta el plan de acción, donde se agrupan y se describen los objetivos de la Fábrica de Ladrillos San Fernando zarzal S.A.S, enumerando las cuatro perspectivas que la organización tiene. Este tiene como fin establecer estrategias que le permitan a la organización cumplir su objetivo macro y llevar una evaluación y control eficiente mediante indicadores, y donde se ve por sentado el despliegue estratégico y el resultado esperado de la ejecución de dicho plan.

En el siguiente plan de acción, se plantea tres objetivos por cada perspectiva y tomando como base el cumplimiento del objetivo general basado en la jerarquización de objetivos, también se permite medir cada objetivo con los indicadores apropiados para dar por sentado el cumplimiento de cada uno de estos y el resultado que se espera obtener; también se describe el tiempo durante los cinco años en los que se evaluara y se ejecutara el plan de acción de la organización y en el que el responsable de hacer seguimiento y control de este será el administrador, que es la persona correcta para encaminar el direccionamiento estratégico establecido y encaminar a la organización a la sobrevivencia y el éxito de esta a través del tiempo.

Tabla 43. Actividades a desarrollar.

[illegible]

Fuente: Elaboración propia.

-Plan de Ejecución

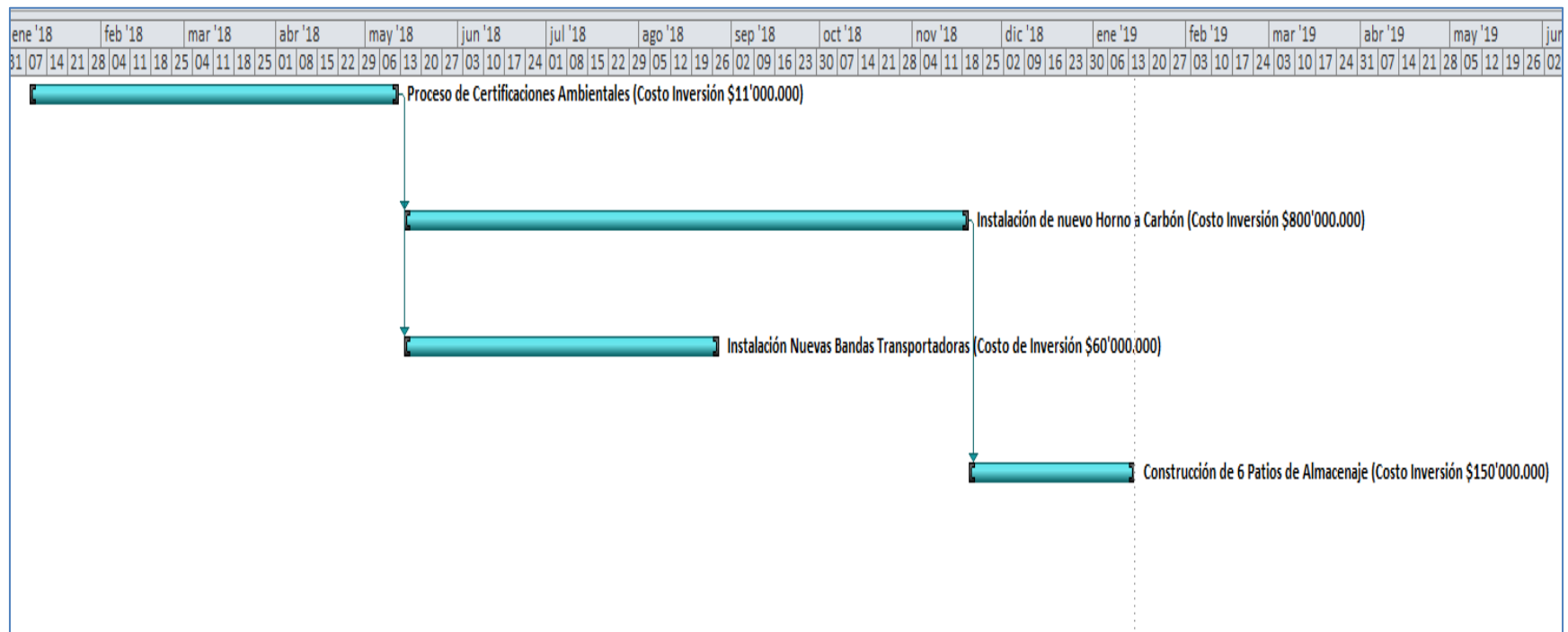
Diagrama de GANTT

Tabla 44. Actividades de ejecución.

TAREA	DURACIÓN	FECHA DE INICIO	FECHA DE FINALIZACIÓN
Proceso de certificaciones ambientales	90 días	lunes, 08 de enero de 2018	viernes, 11 de mayo de 2018
Instalación de nuevo horno a carbón	136 días	lunes, 14 de mayo de 2018	lunes, 19 de noviembre de 2018
Instalación de nuevas bandas transportadoras	76 días	lunes, 14 de mayo de 2018	lunes, 27 de agosto de 2018
Construcción de 6 patios de almacenaje	40 días	martes, 20 de noviembre de 2018	lunes, 14 de enero de 2019

Fuente: Elaboración propia.

Figura 48. Tiempo a desarrollar actividades.



Fuente: Elaboración propia.

Para el plan de ejecución se recomienda iniciar con el proceso de certificaciones ambientales a comienzos del mes de enero de 2018, teniendo como duración un periodo de 90 días hábiles, el cual, para el mes de mayo, La Fábrica de Ladrillos San Fernando zarzal S.A.S. ya tendría normatividad ambiental y autoridad para actuar legalmente, tendrá un costo de inversión de \$11'000.000. Seguidamente se recomienda el montaje del nuevo horno a carbón con capacidad de 5 vagonetas y una producción por quema de 5000 ladrillos, su construcción comenzaría inmediatamente después de culminar el proceso de certificación ambiental y tendría una duración de 136 días hábiles, culminando la segunda semana de noviembre, tendrá un costo de inversión de \$800'000.000. Paralelo al inicio de la construcción del horno se recomienda el montaje de las bandas transportadoras, encargadas de llevar el producto en proceso desde las extrusoras hasta el horno ya existente y el nuevo, la instalación tendrá una duración de 76 días hábiles, actividad que culminará en la tercera semana del mes de agosto del año 2018, esto tendrá un costo de inversión de \$60'000.000. Al finalizar la construcción del horno, se recomienda iniciar la ejecución de obras de los patios de almacenaje de producto terminado, proyecto que durará 40 días hábiles, terminando para la segunda semana del mes de enero del 2019, tendrá un costo de 150'000.000.

El tiempo total de la obra será de 266 días hábiles, iniciando obras el 8 de enero de 2017 y culminando el 14 de enero de 2019, con un costo de inversión de \$1.021'000.000, sin contar los \$50'000.000 de capital de trabajo, con el cual el costo total de inversión asciende a \$1'071.000.000.

3.9.5. Evaluación financiera del modelo estratégico realizado a La Fábrica de Ladrillos San Fernando zarzal S.A.S.

Con el objetivo final del trabajo de grado y teniendo en cuenta el direccionamiento anteriormente propuesto, con sus objetivos estratégicos, estrategias y el plan de acción, se procede a continuación, evaluar la relación beneficio - costo que tendrá la incorporación del plan de acción al este plan parte desde el año 2017 como el año 0 y el plan se inicia desde el año 2018 al 2022.

Es necesario establecer, que debido a que la empresa no proporciono ninguna información financiera que nos fuera útil para la realización de la evaluación financiera y las respectivas proyecciones del proyecto, se procede a realizar supuestos con base a la información obtenida del mercado.

Para realizar la evaluación financiera y las debidas proyecciones, es necesario tener en cuenta algunas variables macroeconómicas, estas se estipulan de acuerdo a proyecciones del DANE e información del banco de la república, y estas están representadas en la siguiente tabla.

Tabla 45. Proyección del entorno económico 2018- 2022

<i>proyección entorno economico 2018 - 2022</i>						
Información Macroeconómica	2017 Año 0	2018	2019	2020	2021	2022
Inflación		5,4%	5,3%	5,2%	5,2%	4,8%
Política de Dividendos		20%	20%	20%	20%	20%
Tasa de Impuestos sobre la renta		34%	34%	34%	34%	34%
Política de Cartera en Días		8	8	8	8	8
Tasa de interes	7,0%					

Fuente: Elaboración propia

Para iniciar, es necesario tener en cuenta las inversiones que la fábrica deberá realizar para cumplir los objetivos de las estrategias planteadas, estas inversiones se financiara de la siguiente manera, el 95% es asumido por los socios de la fábrica, ya que estos tienen el capital necesario para afrontar este tipo de inversión, el otro 5% será asumido por un apalancamiento financiero, por parte de una entidad bancaria, con el fin de iniciar un plan crediticio que pueda solventar más adelante las necesidades de la empresa. Las inversiones están representadas en la siguiente tabla.

Tabla 46. Inversiones

Inversiones	
Activos fijos area de produccion.	
Horno	\$ 800.000.000
Bandas	\$ 60.000.000
Ampliacion de patios	\$ 150.000.000
Inversion diferida	
Licencias y tramites legales	\$ 11.000.000
Capital de trabajo	\$ 50.000.000
Total	\$ 1.071.000.000

Fuente: Elaboración propia

La financiación del horno, por ser un activo de mayor cuantía, el cual es de \$800.000.000 se realizara de la siguiente manera, se pagara la mitad en el inicio del proyecto (Año 0), por un valor de \$400.000.000, y el restante se financiara en cuotas fijas de \$100.000.000 en los 4 primeros años.

Teniendo en cuenta los costos, los gastos y los ingresos estimados del mercado y debidamente proyectados hasta el 2022, se procede a la construcción del estado de pérdidas y ganancias, el balance general, que nos proporcionaran la

información necesaria para realizar el flujo de efectivo, con el cual se evaluó financieramente la empresa, con sus respectivas variables de riesgo e indicadores de viabilidad.

A continuación, balance general, estado de resultados y flujo de caja libre proyectados hasta desde el año 2018 al 2022.

Tabla 47. Balance general proyectado

BALANCE GENERAL PROYECTADO						
	PERIODO 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVOS						
Activos Corrientes						
Efectivo		0	-196.229.078	144.855.816	709.096.140	1.617.856.847
Cuentas Por Cobrar		24.131.250	29.985.244	38.581.586	48.011.913	58.340.853
Total Activos Corrientes	0	24.131.250	-166.243.834	183.437.402	757.108.052	1.676.197.700
Activos No Corrientes						
No Depreciables						
Terrenos	150.000.000	150.000.000	150.000.000	150.000.000	150.000.000	150.000.000
Depreciables						
Maquinaria y Equipos	0	100.000.000	200.000.000	300.000.000	400.000.000	400.000.000
Horno	400.000.000	400.000.000	400.000.000	400.000.000	400.000.000	400.000.000
bandas transportadoras	60.000.000	60.000.000	60.000.000	60.000.000	60.000.000	60.000.000
	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0
Total Activo Fijo Depreciable (Bruto)	460.000.000	560.000.000	660.000.000	760.000.000	860.000.000	860.000.000
(-) Depreciación Acumulada		86.000.000	182.000.000	288.000.000	404.000.000	530.000.000
Total Activo Fijo Depreciable (Neto)	460.000.000	474.000.000	478.000.000	472.000.000	456.000.000	330.000.000
Activos Diferidos	61.000.000	58.800.000	56.600.000	54.400.000	52.200.000	50.000.000
TOTAL ACTIVOS	671.000.000	706.931.250	518.356.166	859.837.402	1.415.308.052	2.206.197.700
PASIVO Y PATRIMONIO						
Pasivos Corrientes						
Proveedores		0	0	0	0	0
Otros Pasivos Corrientes						
Porción Corriente Pasivos a Largo plazo						
Pasivos Financieros a Corto Plazo						
Impuesto de renta por Pagar		0	6.287.421	121.342.274	248.563.534	388.824.526
Total pasivos Corrientes	0	0	6.287.421	121.342.274	248.563.534	388.824.526
Pasivos No Corrientes						
Pasivos Financieros	33.550.000	27.715.967	21.473.552	14.794.168	7.647.227	0
Cuentas por pagar		240.590.033	0	0	0	0
Total pasivos No Corrientes		268.306.000	21.473.552	14.794.168	7.647.227	0
TOTAL PASIVOS	33.550.000	268.306.000	27.760.973	136.136.441	256.210.761	388.824.526
PATRIMONIO						
Capital	637.450.000	438.625.250	438.625.250	438.625.250	438.625.250	438.625.250
Utilidades Retenidas		0	39.764.950	49.528.945	237.966.358	623.970.904
Utilidades del Ejercicio		0	12.204.993	235.546.766	482.505.684	754.777.020
TOTAL PATRIMONIO	637.450.000	438.625.250	490.595.193	723.700.961	1.159.097.291	1.817.373.175
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	671.000.000	706.931.250	518.356.166	859.837.402	1.415.308.052	2.206.197.700

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 48. Estado de resultado proyectado

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO						
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	TOTAL
VENTAS BRUTAS	\$ 1.085.906.250	\$ 1.349.335.969	\$ 1.736.171.391	\$ 2.160.536.066	\$ 2.625.338.406	\$ 8.957.288.082
Menos:						
Costo de Venta	\$ 947.876.300	\$ 981.576.800	\$ 1.016.401.474	\$ 1.052.243.798	\$ 1.089.285.766	\$ 5.087.384.138
Compra de materia prima	\$ 120.000.000	\$ 126.420.000	\$ 133.183.470	\$ 140.308.786	\$ 147.815.306	\$ 667.727.561
Compra de insumos	\$ 50.000.000	\$ 52.675.000	\$ 55.493.113	\$ 58.461.994	\$ 61.589.711	\$ 278.219.817
Nomina Operativa	\$ 498.876.300	\$ 498.876.300	\$ 498.876.300	\$ 498.876.300	\$ 498.876.300	\$ 2.494.381.500
Costo indirectos de fabricacion	\$ 273.000.000	\$ 287.605.500	\$ 302.848.592	\$ 318.596.718	\$ 335.004.449	\$ 1.517.055.259
Depreciación Operativa	\$ 6.000.000	\$ 16.000.000	\$ 26.000.000	\$ 36.000.000	\$ 46.000.000	
Utilidad Bruta en Ventas	\$ 138.029.950	\$ 367.759.169	\$ 719.769.917	\$ 1.108.292.269	\$ 1.536.052.640	\$ 3.869.903.944
Menos:						
Gastos de Administración	\$ 332.306.200	\$ 345.126.637	\$ 359.177.729	\$ 373.987.459	\$ 389.715.788	\$ 1.800.313.813
Amortización de Diferidos	\$ 2.200.000	\$ 2.200.000	\$ 2.200.000	\$ 2.200.000	\$ 2.200.000	\$ 11.000.000
Utilidad Operacional	-\$ 196.476.250	\$ 20.432.532	\$ 358.392.188	\$ 732.104.809	\$ 1.144.136.852	\$ 2.058.590.131
Menos: Gasto Financieros	\$ 2.348.500	\$ 1.940.118	\$ 1.503.149	\$ 1.035.592	\$ 535.306	\$ 7.362.664
Utilidades Antes de Impuestos	-\$ 198.824.750	\$ 18.492.414	\$ 356.889.040	\$ 731.069.218	\$ 1.143.601.546	\$ 2.051.227.467
Menos Provisión de Impuestos	\$ 0	\$ 6.287.421	\$ 121.342.274	\$ 248.563.534	\$ 388.824.526	\$ 765.017.754
Utilidad Neta	-\$ 198.824.750	\$ 12.204.993	\$ 235.546.766	\$ 482.505.684	\$ 754.777.020	\$ 1.286.209.713
Punto de Equilibrio	1.958.984.994	1.124.322.433	871.686.436	733.350.395	669.841.348	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 49. Comportamiento de cartera

COMPORTAMIENTO DE CARTERA					
DESCRIPCIÓN	HORIZONTE DEL PROYECTO				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Saldo Inicial	\$ 0	\$ 24.131.250	\$ 29.985.244	\$ 38.581.586	\$ 48.011.913
Ventas	\$ 1.085.906.250	\$ 1.349.335.969	\$ 1.736.171.391	\$ 2.160.536.066	\$ 2.625.338.406
Menos: Saldo Final (*)	\$ 24.131.250	\$ 29.985.244	\$ 38.581.586	\$ 48.011.913	\$ 58.340.853
Ingreso por ventas	\$ 1.061.775.000	\$ 1.343.481.975	\$ 1.727.575.048	\$ 2.151.105.740	\$ 2.615.009.465

Fuente: Elaboración propia

Tabla 50. Flujo de caja

FLUJO DE CAJA							
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	TOTAL
INGRESOS DE EFECTIVO							
Ingreso por ventas		\$ 1.061.775.000	\$ 1.343.481.975	\$ 1.727.575.048	\$ 2.151.105.740	\$ 2.615.009.465	\$ 8.898.947.228
EGRESOS DE EFECTIVO							
Compra Materias Primas		\$ 120.000.000	\$ 126.420.000	\$ 133.183.470	\$ 140.308.786	\$ 147.815.306	\$ 667.727.561
Compra de insumos		\$ 50.000.000	\$ 52.675.000	\$ 55.493.113	\$ 58.461.994	\$ 61.589.711	\$ 278.219.817
Nomina Operativa		\$ 498.876.300	\$ 498.876.300	\$ 498.876.300	\$ 498.876.300	\$ 498.876.300	\$ 2.494.381.500
Costo indirectos de fabricacion		\$ 273.000.000	\$ 287.605.500	\$ 302.848.592	\$ 318.596.718	\$ 335.004.449	\$ 1.517.055.259
Gastos Admon y Ventas		\$ 252.306.200	\$ 265.126.637	\$ 279.177.729	\$ 293.987.459	\$ 309.715.788	\$ 1.400.313.813
Pago de Impuesto de Renta			\$ 0	\$ 6.287.421	\$ 121.342.274	\$ 248.563.534	\$ 376.193.228
Pago de Dividendos			-\$ 39.764.950	\$ 2.440.999	\$ 47.109.353	\$ 96.501.137	\$ 106.286.539
Pago de deuda		\$ 8.182.533	\$ 8.182.533	\$ 8.182.533	\$ 8.182.533	\$ 8.182.533	\$ 40.912.664
Total egresos de Efectivo		\$ 1.202.365.033	\$ 1.199.121.020	\$ 1.286.490.155	\$ 1.486.865.417	\$ 1.706.248.757	\$ 6.881.090.381
Flujo Neto de efectivo Operativo		-\$ 140.590.033	\$ 144.360.955	\$ 441.084.893	\$ 664.240.324	\$ 908.760.707	\$ 2.017.856.847
Inversiones	-\$ 671.000.000	-\$ 100.000.000	-\$ 100.000.000	-\$ 100.000.000	-\$ 100.000.000	\$ 0	
Flujo Neto Total	-\$ 671.000.000	-\$ 240.590.033	\$ 44.360.955	\$ 341.084.893	\$ 564.240.324	\$ 908.760.707	\$ 2.017.856.847
Mas: Saldo Inicial de Caja			-\$ 240.590.033	-\$ 196.229.078	\$ 144.855.816	\$ 709.096.140	
Igual: Saldo Final de Caja		-\$ 240.590.033	-\$ 196.229.078	\$ 144.855.816	\$ 709.096.140	\$ 1.617.856.847	

Tasa Interna de Retorno (TIR)	19,8%
Valor Presente Neto (VPN)	117.378.578
Valor Presente Neto (Ingresos)	4.781.993.397
Valor Presente Neto (Egresos)	3.890.362.503
Relacion Beneficio Costo	1,23

Fuente: Elaboración propia.

Según los resultados obtenidos de la planeación previamente realizada, se puede evidenciar que el Valor Presente Neto es superior a 0, con una generación de más de 117 millones de pesos, una tasa interna de retorno de 19.8%, lo cual indica, que supera el costo del proyecto y da al proyecto una viabilidad financiera atractiva a la fábrica; sumado a este, la relación costo beneficio es superior a 1, lo que eventualmente evidencia mayores ingresos que egresos en la operación del negocio con el plan de acción articulado al funcionamiento cotidiano de la Fábrica

de ladrillos San Fernando Zarzal S.A.S. Es importante, también resaltar que la empresa comenzara a recuperar la inversión desde el segundo año, logrando solventar sus deudas con la entidad financiera y generando mejores utilidades para la organización.

CAPITULO 4

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. Conclusiones Generales

El direccionamiento estratégico en la administración de empresas nos ilustra con diferentes herramientas el mejor camino que debe tomar una organización que pretenda obtener los mejores resultados de sí misma y busque prevalecer en el tiempo.

La Fábrica de Ladrillos San Fernando zarzal S.A.S. posee muchas ventajas las cuales adoptándolas paso a paso, no sólo será punto de referencia para la competencia si no también asegurará su prevalencia en el tiempo, su transformación debe ir alineada con el pensamiento de los dueños, su entorno y los objetivos antes planteados, se necesita una entrega verdadera de parte de quienes tienen el timón del barco para que el funcionamiento tanto de la operación administrativa, talento humano, recursos financieros y buen nombre sean los mejores en su entorno tan dinámico y competitivo.

El trabajo de grado se realizó teniendo en cuenta esta organización, ya que es perteneciente a la tradición del pueblo de Zarzal, su aporte con productos de valor para la comunidad, los empleos para las familias norte vallecaucanas y la dinámica en la economía; se utilizaron diversas herramientas aprendidas durante el proceso formativo, las cuales evidenciaron debilidades y falencias a la hora de manejar adecuadamente la organización, pero también se evidenciaron muchas oportunidades, de las cuales se propone un camino de reestructuración

administrativa, reestructuración de objetivos y mejoras en sus procesos y certificaciones las cuales llevarán en un futuro no muy lejano a un crecimiento muy positivo para la organización, sus dueños y todos los que hacen parte de la familia de la arcilla.

Debido a que la información financiera no fue suministrada por la organización, los análisis financieros y las proyecciones están basados en datos del sector y datos informales suministrados por algunos de los colaboradores, lo anterior implica que las cifras pueden tener fluctuaciones y diferir de los datos reales de la fábrica.

Se espera que estas estrategias sean vistas de la mejor manera y los resultados adoptadas con mayor prontitud para que el esfuerzo y sudor de los zarzaleños edifique hogares en diferentes partes del mundo.

4.1. Recomendaciones

La Fábrica de Ladrillos San Fernando zarzal S.A.S. debe adoptar como primera medida el direccionamiento estratégico propuesto, la misión, visión y objetivos a corto y largo plazo que la lleven a la cima competitiva en su sector. Seguir las recomendaciones de control y evaluación del desempeño de los trabajadores, mejorar el equipamiento de seguridad en el trabajo para los colaboradores, en otro aspecto, como el análisis, evaluación y proyección financiera propuestos fueron a base de supuestos, se recomienda ajustar a los datos específicos para un puntual desarrollo de las metas y objetivos planteados.

La empresa debe apostar al crecimiento mediante la tecnificación de sus diferentes procesos, buscando la eficiencia y disminución de productos defectuosos, ya que en la actualidad es una constante de la cual no se lleva un control específico, la empresa no conoce exactamente cuánto se está perdiendo en desperdicios y productos imperfectos.

Financieramente la organización posee muchas oportunidades de crecimiento y apalancamiento para implementar las mejoras propuestas, cuenta con flujos de caja que permiten que los dueños y el administrador aprovechen recursos propios para que la empresa funcione de la mejor manera.

Se recomienda a la organización implementar una flota de vehículos especializados para la distribución y entrega del producto, la cual en el presente se hace de manera tercerizada, o la conveniencia del cliente.

Es preciso que la empresa cuente con planes de contingencia que permitan una mejor posición a la hora de toma de decisiones en frente de situaciones que puedan afectar no solo el rendimiento, si no la permanencia de la fábrica, teniendo en cuenta dimensiones medio ambientales, políticas, económicas, sociales y jurídicas.

Se le recomienda a la fábrica realizar los estudios y proyecciones financieras con los datos reales para tener una mayor precisión en los resultados de éstos para la viabilidad de los proyectos propuestos.

Por último, se recomienda a la organización tomar una actitud activa en el análisis constante de los diversos factores que influyen diariamente sobre su accionar, no dejar de lado las diferentes herramientas administrativas que permiten tener un panorama claro de los diferentes aspectos de la fábrica tanto interna como externamente.

4. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

A., C. (S.F). Direccinamiento estratgico y crecimiento empresarial: algunas reflexiones en torno a su relacion. Universidad del Valle.Sede San Fernando, Calle 4B.n.º 36-00, Edificio 124, Oficina 3001, Cali, Colombia. : pensamiento y gestin, Nº 28.ISSN 1657-6276.

Armstrong, G; Kotler, P (2004) Fundamentos de Marketing. Décima Edicin.Bogotá, Colombia. Editorial PRENTICE HALL. Mexico

Gobernación del Valle del Cauca . (2000). El Valle del Cauca: Hacia la Construcción de un Modelo de Ordenamiento Territorial para el Norte del Departamento. Santiago de Cali: Gobernación del Valle del Cauca. Aktouf, O. (2001). La Administración: entre tradición y renovacin. Cali, Colombia : Impresos Ltda.

Alvarez, C. (2010). Condicionantes del entorno y emprendimiento femenino. Un estudio cuantitativo en Espaa. El ÁLVAREZ, C. E. (1998). Metodología guía para elaborar diseos de investigacion en ciencias economicas, contables y administrativaS. Santafé de Bogotá, Colombia. : D´VINNI EDITORIAL LTDA.

Betancourt, B. (2004). La capacidad emprendedora y el desarrollo de nuevas empresas. Cuadernos de administracin Nº. 32, 124.

Betancourt, B. (2011). Entorno Organizacional. Cali, Valle del Cauca: Programa Editorial Universidad del Valle.

Betancourt, B. (2013). Introduccin a la Teoría del Emprendimiento.Tuluá, Valle del Cauca: Proyecto de Investigacin "Fortalecimiento del emprendimiento social y empresarial para la regin central del Valle del Cauca.Serie Emprendimiento Nº1 .

Betancourt, B. (2013). Entorno Jurídico E Institucional del Emprendimiento.Tuluá, Valle del Cauca: Proyecto de Investigacin "Fortalecimiento del emprendimiento social y empresarial para la regin central del Valle del Cauca.Serie Emprendimiento Nº3 .

Beltrán R, Noé. Metodología Para el Rediseo de Procesos. Primera Edicin. 2006. Pág. 25-36.

Biblioteca virtual – Biblioteca Luis Ángel Arango(2016). Constitución Política de Colombia 1991 Diversidad étnica y cultural. Banco de la República Actividad Cultural. Recuperado de <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/constitucion/diversidad-etnica-y-cultural>

Castro, S(22 de Febrero del 2017). Nuevo escenario de crecimiento para 2016-2017: aumentan los riesgos sobre el consumo - Nuevo escenario de crecimiento para 2016- 2017: aumentan los riesgos sobre el consumo. ASOBANCARIA. Recuperado de <http://www.asobancaria.com/wp-content/uploads/2016/04/1036-vf.pdf>

Comité Técnico Interinstitucional De Educación Ambiental Del Valle Del Cauca (CIDEA). Lineamientos generales de política de educación ambiental para el Valle del Cauca Recuperado de documento pdf.
www.valledelcauca.gov.co/educacion/descargar.php?id=4979

Consejo Superior Universidad del Valle . (2005-8-Enero). Resolución No. 004. Santiago de Cali, Valle del Cauca, Colombia.

Certo, S(2001) Administración moderna. Edición EARSON EDUCACION. Colombia, pag 10-172.

Constitución Política de Colombia. (1991). Constitución Política de Colombia. Bogotá, D.C. , Colombia: Estado Colombiano.

DANE. (13 de Enero de 2014). Boletín Censo General: Perfil Zarzal, Valle del Cauca.

DANE(Enero del 2017). Gran Encuesta Integrada de Hogares -GEIH- Mercado Laboral- Departamento Administrativo Nacional de Estadística o DANE. Recuperado de <http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-nacionales-trimestrales>

DANE(22 de Febrero del 2017). Cuentas Económicas Nacionales Trimestrales, Producto Interno Bruto - Departamento Administrativo Nacional de Estadística o DANE. Recuperado de <http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/construccion/financiacion-de-vivienda>

DANE(Trimestre del 201). Financiación de Vivienda - FIVI- Departamento Administrativo Nacional de Estadística o DANE. Recuperado de <http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-y-desempleo>

DINERO (No. 398). (2012). LAS 5000 EN LAS REGIONES. DINERO, 166-167.

DINERO. (2012). El precio de la paz. DINERO, 23.

DNP. (2012 -26-SEPTIEMBRE). DEPARTAMENTO NACIONAL DE ESTADISTICA. From<http://www.dnp.gov.co/Programas/DesarrolloEmpresarial/MicroPeque%C3%B1as yMedianasEmpresas/Estad%C3%ADsticasyEstudios.aspx>

Echeverry, J. (2010). Reseña Historica Univalle Zarzal. Zarzal, Valle.
El Colombiano . (2012-15-01). Colombia gana en emprendimiento . el Colombiano , p. http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento/C/colombia_gana_en_emprendimiento/colombia_gana_en_emprendimiento.asp.

Fleitman, J. (2000). Negocios exitosos : cómo empezar, administrar y operar eficientemente un negocio. McGraw-Hill Interamericana. México .

Ferrell, O.C; Hirt; Ferrell, Linda; Geoffrey A. (2010). Introducción a los negocios en un mundo cambiante. McGraw-Hill Interamericana. México .

García, M (2009) Los macro procesos: un enfoque al estudio de la gestión humana. Universidad del Valle, Colombia.

Gobernación del Valle del Cauca . (2000). El Valle del Cauca: Hacia la Construcción de un Modelo de Ordenamiento Territorial para el Norte del Departamento. Santiago de Cali: Gobernación del Valle del Cauca.

Joiro, T (5 de diciembre de 2012). Colombia necesita mostrar resultados concretos contra la corrupción. Transparencia por Colombia. Recuperado de http://www.transparency.org/news/pressrelease/20121205_colombia_necesita_mostrar_resultados_concretos_contra_la_corrupcion

Ministerio de Tecnología de la Información y las Telecomunicaciones (TIC), Balance 2016- Tomado en Enero del 2017: <http://www.mintic.gov.co/portal/604/w3-article-47507.html> - presidencia.gov.co

Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible (MADS), criterios ambientales para el diseño y construcción de vivienda urbana - Tomado en Enero del 2017: http://www.minambiente.gov.co/images/AsuntosambientalesySectorialyUrbana/pdf/Sello_ambiental_colombiano/cartilla_criterios_amb_diseno_construc.pdf

Pérez, Martha. análisis situacional interno de la Guía de Planeación Estratégica. En línea <http://www.oocities.org/svg88/asitu.htm>

Porter, M (2009) Las cinco fuerzas competitivas de una empresa, en Ser competitivo. Ediciones DEUSTO S.A. Barcelona.

Porter, M (2002) El diamante, en Ventaja competitiva. GRUPO PATRIA CULTURAL) ALAY EDICIONES.México.

Revista Semanario: Agropolis. (2012-2-Junio). El Campus Universitario. Revista Semanario: Agropolis.(17), 1.

Revista Dinero. (2012-Septiembre 14). Las cifras. DINERO(406), 50.

Redacción Economía y Negocios(16 de diciembre del 2016). Tasas de interés del Banco de la República inician 2017 en 7,5%. El Espectador. Recuperado de <http://www.elespectador.com/noticias/economia/tasas-de-interes-del-banco-de-republica-inician-2017-75-articulo-670728>

Romo M, N(5 de enero del 2017). Inflación de 2016 fue de 5,75%, revela Dane. El Heraldo. Recuperado de <https://www.elheraldo.co/economia/inflacion-de-2016-fue-de-575-revela-dane-317207>

Serna, H (1997) Gerencia Estratégica Teoría – Metodología Alineamiento, Implementación y Mapas Estratégicos Indices de Gestión. Décima Edición.Bogotá, Colombia

Toda Colombia Etnias de Colombia. . Recuperado de <http://www.todacolombia.com/etnias/etniasdecolombia.html>

UNIVERSIA Egresados de Colombia. (2012-02-06). From <http://egresados.universia.net.co/representatividad/asociaciones-graduados/>

Universidad del Valle.(2013).Caracterización Regional y Perspectivas de la Oferta y Demanda de la Educación Superior en el Valle del Cauca y Norte del Cauca 2012. p. 235-284.

Universidad del Valle Plan Estratégico de Desarrollo. (2005 Enero). From http://bancoproyectosinversion.univalle.edu.co/documentos/planes/plandesarrolloUV-2005_2015.pd

Vega B, Camilo (5 de Octubre del 2016). Este sería el tipo de colombiano que más pagaría impuestos en 2017. El Espectador. Recuperado de <http://www.elespectador.com/noticias/economia/seria-el-tipo-de-colombiano-mas-pagaria-impuestos-2017-articulo-658730>

ANDI (2017) Colombia: Balance 2016 y Perspectivas 2017 pag-47,48. Disponible en: recuperado en pdf <http://www.andi.com.co/Documents/Documentos%202016/ANDI-Balance%202016-Perspectivas2017.pdf>

5.ANEXOS

Fotografía 1



Fotografía 2



Fotografía 3



Fotografía 4



Fotografía 5



Fotografía 6



Fotografía 7



Fotografía 8



Fotografía 9



Fotografía 10



Fotografía 11



Fotografía 12



Fotografía 13



Fotografía 14



Fotografía 15



Fotografía 16



Fotografía 17



Fotografía 18

