

Información Importante

La Universidad de La Sabana informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea de la Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad de La Sabana.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento para todos los usos que tengan finalidad académica, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le de crédito al documento y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, La Universidad de La Sabana informa que los derechos sobre los documentos son propiedad de los autores y tienen sobre su obra, entre otros, los derechos morales a que hacen referencia los mencionados artículos.

BIBLIOTECA OCTAVIO ARIZMENDI POSADA
UNIVERSIDAD DE LA SABANA
Chía - Cundinamarca

PLAN PROSPECTIVO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA LADRILLERA
CASABLANCA S.A. PARA EL AÑO 2020

JUAN CARLOS SÁNCHEZ CASTAÑEDA
ERIKA GUZMÁN ARANZALEZ
ISABEL BAUTISTA

UNIVERSIDAD DE LA SABANA
INSTITUTO DE POSTGRADOS – FORUM
ESPECIALIZACION EN GERENCIA ESTRATEGICA
SAN JOSÉ DE CÚCUTA
2014

PLAN PROSPECTIVO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA LADRILLERA
CASABLANCA S.A. PARA EL AÑO 2020

JUAN CARLOS SÁNCHEZ CASTAÑEDA
ERIKA GUZMÁN ARANZALEZ
ISABEL BAUTISTA

Trabajo de grado presentado como requisito para obtener el título de:
Especialista en Gerencia Estratégica

UNIVERSIDAD DE LA SABANA
INSTITUTO DE POSTGRADOS – FORUM
ESPECIALIZACION EN GERENCIA ESTRATEGICA
SAN JOSÉ DE CÚCUTA
2014

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	11
1. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	13
1.1 OBJETIVO GENERAL	13
1.2 OBJETIVO ESPECIFICOS	13
2. JUSTIFICACIÓN Y DELIMITACIÓN	14
2.1 JUSTIFICACION	14
2.2 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA	14
3. MARCO TEORICO	15
3.1 ÁRBOL DE COMPETENCIAS	15
3.2 MATRIZ DOFA	16
3.3 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS - MEFI Y MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS – MEFE	16
3.4 MATRIZ PESTEL	17
3.5 MIC MAC	18
3.6 METODO DE DELPHI	19
3.7 METODO EJES DE PETER SCHWARTZ	20
3.8 MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO – MPC	20
3.9 ESCENARIOS	21
3.10 MATRIZ DE LAS POSICIONES DE ACTORES POR OBJETIVOS – MAO	22

4. MARCO INTRODUCTORIO	23
4.1 RESEÑA HISTORICA	23
4.2 MISION	23
4.3 VISION	24
4.4 ANÁLISIS DEL ENTORNO DEL NEGOCIO	24
4.4.1 La reglamentación	24
4.4.2 La tecnología	27
4.4.3 Los competidores	28
4.4.4 Los clientes	29
4.4.5 Los interesados	29
4.4.5.1 Socios	29
4.4.5.2 Empleados	29
4.4.5.3 Gobierno	29
4.4.5.4 Proveedores	29
4.4.5.5 Entidades financieras	29
4.4.5.6 Clientes	29
4.4.5.7 Transportadores	29
4.4.5.8 Comunidad	30
4.5 ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL NEGOCIO	30
4.6 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DEL NEGOCIO	30
4.7 INTERESES DE NUESTROS CLIENTES	31
4.7.1 Expectativas generales	31
4.7.2 Expectativas particulares	32
4.8 COMPROMISOS GERENCIALES CON LA CALIDAD	33

4.9 OBJETIVOS DE LA CALIDAD	33
4.10 PROCESOS CLAVES Y VARIABLES CRÍTICAS DEL NEGOCIO	33
4.10.1 Gestión gerencial	33
4.10.2 Talento humano	34
4.10.3 Control de documentos	35
4.10.4 Ventas	36
4.10.5 Producción	36
4.10.6 Compras	37
4.10.7 Mantenimiento	38
4.10.8 Sistemas	38
4.10.9 Control de calidad	39
4.10.10 Medición análisis y mejora	40
4.11 EXPERIENCIA EXPORTADORA	41
4.11.1 Exportaciones del 2009 al 2013 ordenado por tipo de producto	41
4.11.2 Exportaciones del 2009 al 2013 ordenado por destino	41
4.11.3 Análisis de los logros y dificultades	42
4.12 PORTAFOLIO DE PRODUCTOS	42
5. ANÁLISIS DE LA COMPETITIVIDAD	43
5.1 ÁRBOL DE COMPETENCIAS	43
5.2 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS - MEFI	44
5.3 ANALISIS TENDENCIAL DE VARIABLES ENDOGENAS	45
5.4 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS – MEFE	47
5.5 INFORMACIÓN GENERAL DE LOS COMPETIDORES Y MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO – MPC	48

5.6 MATRIZ PESTEL	49
5.7 CUADRO MATRIZ PESTEL	51
5.8 MATRIZ MIC MAC	52
5.9 ANALISIS MORFOLOGICO	55
5.10 MÉTODO DELPHI	56
5.11 MÉTODO EJES DE PETER SCHWARTHZ	60
5.12 MATRIZ DE LAS POSICIONES DE ACTORES POR OBJETIVOS - MAO	63
6. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS	65
6.1 ESTRATEGIAS DE DIFERENCIACIÓN	65
6.2 ESTRATEGIAS DE PRECIO	67
7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	70
BIBLIOGRAFIA	72
ANEXOS	74

LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Competidores	28
Cuadro 2. Los clientes	29
Cuadro 3. Gestión gerencial	34
Cuadro 4. Talento humano	35
Cuadro 5. Control de documentos	35
Cuadro 6. Ventas	36
Cuadro 7. Producción	37
Cuadro 8. Compras	37
Cuadro 9. Mantenimiento	38
Cuadro 10. Sistemas	39
Cuadro 11. Control de calidad	39
Cuadro 12. Medición análisis y mejora	40
Cuadro 13. Exportaciones del 2009 al 2013 ordenado por tipo de producto	41
Cuadro 14. Exportaciones del 2009 al 2013 ordenado por destino	41
Cuadro 15. Indicador	42
Cuadro 16. Resultados	42
Cuadro 17. Matriz de evaluación de factores internos - MEFI	44
Cuadro 18. Análisis tendencial de variables endogenas	45
Cuadro 19. Matriz de evaluación de factores externos – MEFE	47
Cuadro 20. Líder mundial: Alfagress	48
Cuadro 21. Mercado nacional: Casagress	48

Cuadro 22. Mercado nacional: tejat de pescadero	48
Cuadro 23. Matriz del perfil competitivo – MPC	49
Cuadro 24. Matriz PESTEL	51
Cuadro 25. Perfil de los expertos	56
Cuadro 26. Identificación eventos probables	57
Cuadro 27. Cuestionario de hipótesis	58
Cuadro 28. Asociación de variables	60
Cuadro 29. Escenarios	60
Cuadro 30. Matriz de las posiciones de actores por objetivos - MAO	63
Cuadro 31. Retos, campo de batalla de los actores	63
Cuadro 32. Matriz de las posiciones de actores por objetivos	64

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Árbol de competencias	43
Figura 2. Matriz MIC MAC	52
Figura 3. Análisis morfológico	55

LISTA DE ANEXOS

	pág.
Anexo A. Evidencias fotográficas	75
Anexo B. Matriz DOFA ladrillera Casablanca 2014	83
Anexo C. Portafolio de servicios	85

INTRODUCCIÓN

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

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

El objetivo más relevante del sector es afianzar el liderazgo de la arcilla, que continúe siendo protagonista del mercado sobre otros materiales sustitutos y que “por otro lado y no menos importante se trabaje en poder contar con procesos de producción más limpios y amigables con el medio ambiente”.

Colombia es pionera en variedad de productos de arcilla y se encuentra bien posicionada a nivel internacional. Es un gran productor de arcilla a nivel de América “el gres Colombiano es altamente valorado en los mercados internacionales”.

Se debe continuar trabajando en el desarrollo de los productos, innovación y diferenciación que de un valor agregado y sostenible con el medio ambiente.

Tradicionalmente el gres ha estado caracterizado por su color rojo, pero en los últimos tiempos se viene incursionando en la fabricación de productos en una amplia gama de colores (moro, tabaco, terrazo, arena, salmón, firenze) y muy especialmente hacia matizados.

La prospectiva brinda herramientas metodológicas para que una empresa pueda analizar su sistema estructuralmente y poder construir e influir sobre su futuro. Ladrillera Casablanca puede hacer uso de estas herramientas para identificar y formular estrategias que le permitan proyectar su futuro, con sostenibilidad y competitividad en el mercado.

Con la realización del presente proyecto de grado de la Especialización de Gerencia Estratégica se ha desarrollado un plan prospectivo estratégico para la empresa Ladrillera Casablanca S.A. aplicando las herramientas desarrolladas con los diferentes docentes de la Universidad de la Sabana, durante la especialización. En cada capítulo del proyecto de grado presentado, se analizan las diferentes variables del entorno en el cual se desenvuelve la empresa, para identificar y definir los posibles escenarios y estrategias de diferenciación y posicionamiento de marca.

En el capítulo uno se presentan los objetivos del proyecto. En el capítulo dos la justificación y delimitación. En el capítulo tres el marco teórico de las diferentes herramientas metodológicas aplicadas.

La presentación y definición del sistema de la empresa Ladrillera Casablanca S.A. se presenta en el capítulo cuatro. En el capítulo cinco se presenta el análisis de competitividad de la compañía.

Finalmente, en el capítulo sexto, se formulan las estrategias que se sugiere a la empresa que debe utilizar para lograr la sostenibilidad y competitividad deseada.

1. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un plan prospectivo estratégico para la empresa Ladrillera Casablanca S.A. para el año 2020.

1.2 OBJETIVO ESPECIFICOS

Elaborar el análisis del entorno de la empresa Ladrillera Casablanca S.A.

Elaborar el análisis competitivo de la empresa Ladrillera Casablanca S.A.

Elaborar el análisis prospectivo de la empresa Ladrillera Casablanca S.A.

Formular estrategias que permitan el posicionamiento en el sector de la construcción, de la marca de la empresa Ladrillera Casablanca S.A..

2. JUSTIFICACIÓN Y DELIMITACIÓN

2.1 JUSTIFICACION

Con la realización del presente proyecto la empresa Ladrillera Casablanca S.A., contará con una herramienta de análisis de sus oportunidades con respecto a las condiciones internas y externas de la organización, para diseñar estrategias de penetración de nuevos mercados, aumento de sus ventas y utilización del 100% de su capacidad instalada, alcanzando una mayor competitividad y sostenibilidad en el mercado. Adicionalmente, contribuirá con la dinamización de la economía de la región y reconocimiento internacional para el sector de la arcilla del Norte de Santander.

2.2 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

La investigación se realiza en el sector de la arcilla ubicado en los departamentos del Norte de Santander, Cundinamarca y Antioquia, enfocados en los municipios de Cúcuta, Villa del Rosario y El Zulia donde se encuentran los mejores yacimientos de arcilla del país, donde geográficamente se encuentra ubicada la planta de la empresa Ladrillera Casablanca S.A.

3. MARCO TEORICO

Las herramientas que se utilizarán para el diseño del Plan Estratégico se describen a continuación:

3.1 ÁRBOL DE COMPETENCIAS

Pretende representar la empresa en su totalidad sin reducirla únicamente a sus productos y mercados. En estos árboles, las raíces (Competencias técnicas y el saber-hacer) y el tronco (capacidad de producción) son tan importantes como las ramas (líneas de productos, mercados).

Esta herramienta, formalizada por Marc Giget en los años 80 ha sido retomada en un buen número de empresas como Renault, Elf, Péchiney, Sollac o Télémecanique. Sus principios no cesan de ser redescubiertos bajo otras formas.

Así, Hamel y Prahalad insisten en el retorno a las competencias fundamentales para determinar las orientaciones estratégicas.

En el marco de la metodología integrada el objetivo de los árboles es establecer una radiografía de la empresa a fin de tener en cuenta, sus competencias distintivas y su dinámica, en la elaboración de las opciones estratégicas.

Desde hace una decena de años, se utiliza la representación de los *árboles de competencia* como un útil de reflexión colectiva en el seno de los talleres de prospectiva. Permiten comenzar un ejercicio de prospectiva tanto para un territorio como para una empresa¹¹.

“Mediante la utilización de esta herramienta, se enfrentan las competencias estratégicas de la empresa a fin de tener una visión clara de las estrategias a seguir teniendo como antecedente la evaluación de debilidades y fortalezas y la valoración de pasado, presente y futuro de la organización”.

¹ CASTELLANOS CRÚZ, Rodeloy . Pensamiento, herramientas y acción del estratega. Disponible en Internet en: <http://www.eumed.net/libros/2008a/345/arbol%20de%20competencias.html>

3.2 MATRIZ DOFA

Análisis de vulnerabilidad, utilizado para determinar el desempeño de la organización ante una situación crítica específica que está afectando la empresa.

Su finalidad es la planeación estratégica que lleve a la empresa a integrar procesos que se anticipen o minimicen las amenazas del medio, el fortalecimiento de las debilidades de la empresa, el potenciamiento de las fortalezas internas y el real aprovechamiento de las oportunidades.

Hoy por hoy, debido a la facilidad de su aplicación, también se utiliza ampliamente para estudiar problemas técnicos críticos en áreas muy distintas para la cual fue diseñado inicialmente. “Es así como se aplica con éxito en procesos de planta, logística, penetración de mercados, estructuración empresarial, planeación estratégica, nuevas inversiones, implementación de procesos, evaluación de nuevas tecnologías, entre otros. Es de vital importancia reconocer que estos tipos de métodos preparados, desarrollados y analizados adecuadamente le presenta a la empresa una poderosa herramienta de información para la toma de decisiones en temas de elevado impacto”².

Mediante la utilización de la DOFA, se evaluaron los Objetivos Estratégicos que se obtuvieron a corto plazo en cada uno de los factores involucrados, como son, Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas (factores Internos y Externos); sin embargo, por no tener valores numéricos y medidas concretas, se considera como una evaluación muy subjetiva.

3.3 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS - MEFI Y MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS – MEFE

Matriz de evaluación de los Factores Internos y Matriz de Evaluación de los Factores Externos³

El “primer paso para elaborar la Matriz MEFI es identificar los factores de éxito, se debe escoger factores internos que incluyan tanto fuerzas como debilidades, posteriormente se asigna un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente

² COLLEGE Derkra. Matriz DOFA y análisis PEST. Disponible en Internet en: <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/matriz-dofa-analisis-pest.htm>

³ Galeon.com. Matrices MEFI y MEFE. Disponible en Internet en: <http://amesatrab.galeon.com/productos1611723.html>

importante) a cada uno de los factores”⁴. El peso indica la importancia relativa del mismo para alcanzar que la empresa Ladrillera Casablanca alcance el éxito en el sector de la construcción. El total de todos los pesos debe sumar 1.0, después se asigna una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores indicando una debilidad mayor (calificación =1), una debilidad menor (calificación =2), una fuerza de menor (calificación =3) o una fuerza mayor (calificación =4). Se pondera cada variable multiplicando el peso de cada factor con la calificación correspondiente y se realiza la sumatoria de la calificación ponderada para determinar el total y analizar en qué nivel se encuentra la empresa

En la matriz de factores externos (MEFE), se establece un análisis cuantitativo simple de los factores externos es decir de las Oportunidades y Amenazas, una vez entregadas las calificaciones respectivas, la empresa determinara la estrategia a seguir para aprovechar las oportunidades y evitar las amenazas externas. La clave de esta matriz se fundamenta en que el resultado del valor del peso ponderado de las oportunidades, sea mayor al de las amenazas”.

3.4 MATRIZ PESTEL

A la hora de definir la posición estratégica de la empresa, el estudio del entorno juega un papel fundamental. El medio en el que está inmersa condicionará a la organización llevándola a adaptarse al mismo, aprovechando las oportunidades que éste ofrece y compensando sus amenazas.

Para analizar el entorno se usa el análisis PEST-EL5 que considera el estudio de una serie de factores⁵:

Factores Políticos: Aquellos que puedan determinar la actividad de la empresa. Por ejemplo, las diferentes políticas del gobierno, las subvenciones, la política fiscal de los diferentes países, las modificaciones en los tratados comerciales.

Factores Económicos: Los ciclos económicos, las políticas económicas del gobierno, los tipos de interés, los factores macroeconómicos propios de cada país, los tipos de cambio o el nivel de inflación, han de ser tenidos en cuenta para la definición de los objetivos económicos de la empresa.

⁴ CONTRERAS Jose. La matriz de evaluación de los factores internos (EFI). Disponible en Internet en: <http://www.joseacontreras.net/direstr/cap57d.htm>

⁵ JOHNSON, G; WHITTINGTON. | Exploring Strategy. New York. Pearson. 2011

Factores Socioculturales: Aquellas variables sociales que pueden influir en la empresa. Cambios en los gustos o en las modas que repercutan en el nivel de consumo, cambios en el nivel de ingresos o cambios en el nivel poblacional.

Factores Tecnológicos: Un entorno que promulgue la innovación de las TIC, la inversión en I + D y la promoción del desarrollo tecnológico llevará a la empresa a integrar dichas variables dentro de su estrategia competitiva.

Actualmente, principalmente debido a la tendencia global sobre una conciencia medioambiental, a estos cuatro factores se le añade el estudio de dos variables más:

Factores Ecológicos: Leyes de protección medioambiental, regulación sobre el consumo de energía y el reciclaje de residuos, preocupación por el calentamiento global...

Factores Legales: Licencias, leyes sobre el empleo, derechos de propiedad intelectual, leyes de salud y seguridad laboral...

Todas estas características propias del entorno de la empresa se convierten en factores clave, pudiendo determinar el éxito o fracaso en la implantación de la estrategia.

Con el análisis PEST-EL podemos construir los diferentes escenarios en los que se moverá la empresa. Se trata de unos esquemas detallados sobre qué cambios provocará el entorno y las maneras en las que se podrá adaptar la empresa. De esta forma, desarrollando y analizando diversos escenarios (2-4) se abarcarán las posibles estrategias futuras que podrá llevar a cabo la empresa.

3.5 MIC MAC

Herramienta de análisis estructural que genera una reflexión colectiva. Ofrece la posibilidad de describir un sistema con ayuda de una matriz que relaciona todos sus elementos constitutivos. Partiendo de esta descripción, este método tiene por objetivo, hacer aparecer las principales variables influyentes y dependientes y por ello las variables esenciales a la evolución del sistema.

El análisis estructural se realiza por un grupo de trabajo compuesto por actores y expertos con experiencia demostrada, pero ello no excluye la intervención de "consejeros" externos. Las diferentes fases del método son las siguientes: listado de las variables, la descripción de relaciones entre variables y la identificación de variables clave⁶.

Con la implementación de esta herramienta, se definió, a partir de una lista de variables estructurales, determinar las influencias directas entre ellas y extraer e identificar las variables estratégicas del negocio para entregar un abordaje adecuado y eficiente de estas.

3.6 METODO DE DELPHI

Pretende extraer y maximizar las ventajas que presentan los métodos basados en grupos de expertos y minimizar sus inconvenientes. Para ello se aprovecha la sinergia del debate en el grupo y se eliminan las interacciones sociales indeseables que existen dentro de todo grupo. De esta forma se espera obtener un consenso lo más fiable posible del grupo de expertos. Este método presenta tres características fundamentales:

Anonimato: Durante un Delphi, ningún experto conoce la identidad de los otros que componen el grupo de debate.

Iteración y Realimentación Controlada: La iteración se consigue al presentar varias veces el mismo cuestionario. Como, además, se van presentando los resultados obtenidos con los cuestionarios anteriores, se consigue que los expertos vayan conociendo los distintos puntos de vista y puedan ir modificando su opinión si los argumentos presentados les parecen más apropiados que los suyos.

Respuesta del grupo en forma estadística: La información que se presenta a los expertos no es sólo el punto de vista de la mayoría, sino que se presentan todas las opiniones indicando el grado de acuerdo que se ha obtenido⁷.

En la utilización de este método, se accedieron a expertos reconocidos dentro del entorno de la labor de la empresa, con el fin de conocer sus ideas y opiniones en

⁶ Prospectiva.eu. MIC MAC. Análisis Estructural. Disponible en Internet en: http://www.prospectiva.eu/curso-prospectiva/programas_prospectiva/micmac

⁷ <http://www.elergonomista.com/14en14.html>

referencia a las posibles alternativas y variaciones que tendrán los eventos formulados por parte de la empresa. La finalidad de la obtención de esta información es la de conocer posibles entornos futuros en los cuales estará sometida la organización.

3.7 METODO EJES DE PETER SCHWARTZ

Técnica cualitativa donde se trata de definir cómo será el entorno competitivo en el medio y largo plazo (con distintos escenarios) y posteriormente definir las acciones a desarrollar para tener una posición competitiva en cada uno de ellos⁸.

Utilizando este método, se identificaron cada uno de los escenarios Probables para la empresa, se determinó el escenario deseable, por el cual todos y cada uno de los actores, manifestaron su firme decisión y disposición para construirlo a partir del trabajo conjunto.

3.8 MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO – MPC

Es una herramienta de análisis que nos, permite identificar el grado de debilidad o fortaleza de los competidores más importantes de una empresa sobre factores que se consideran como claves para el éxito de la industria o mercado en el que se desenvuelve.

Los resultados de una matriz de perfil competitivo dependen en parte de juicios subjetivos en la selección de factores, en la asignación de ponderaciones y en la determinación de clasificaciones; por ello, esta herramienta debe usarse en forma cautelosa como ayuda en el proceso de toma de decisiones.

Los factores de una MPC incluyen cuestiones internas y externas; las calificaciones se refieren a las fuerzas y a las debilidades. Los factores críticos o

⁸ Concepto tomado de la clase de Prospectiva Estratégica con el Docente Darío Alfonso Sierra Arias – especialización Gerencia Estratégica de la Universidad de la Sabana

determinantes para el éxito en una MPC son más amplios, no incluyen datos específicos o concretos, e incluso se pueden concentrar en cuestiones internas⁹

Las variables de esta matriz reflejan un leve ventaja de la competencia evaluada sobre de Ladrillera Casablanca, estas serán analizadas y se plantearan las recomendaciones para determinar procesos de cambio y soportar algunas decisiones.

3.9 ESCENARIOS

Representación de futuribles que describen la evolución del sistema estudiado (empresa, grupo, organización, sector, mercado, institución, problemática, conjunto de temas relacionables, etc.), tomando en consideración las evoluciones más probables de las variables-clave y a partir de juegos de hipótesis sobre el comportamiento de los actores.

Escenario Optimista – Apuesta. Se define como el escenario optimo, el mejor de los escenarios previstos, determina hacia donde la empresa quiere ir, o a donde le gustaría estar, será el escenario en el que mayor incremento de resultados arrojará.

Escenario Pesimista. Definido como el estado en el que antes de empezar a realizar un análisis este sería el peor de los escenarios previstos, ya que será el que menor incremento en resultados arrojaría.

Escenarios Alternos. Definido como un escenario medio, en el cual podría entregar cada categoría de variables, dos comportamientos posibles, uno positivo uno negativo, es decir que las categorías estén en su peor o mejor momento 12, 13

“En la adopción de este método, se definieron los futuros posibles para la organización y los caminos posibles que conducen a la consecución de estos escenarios. Adicionalmente mediante estas representaciones, se colocó en

⁹ RAMIREZ Jose . Gerencia Estratégica. Disponible en Internet en: <http://www.monografias.com/trabajos42/gerencia-estrategica/gerencia-estrategica2.shtml>

evidencia las fuertes tendencias, las posibles rupturas del entorno general y el grado de competencia de la empresa.

3.10 MATRIZ DE LAS POSICIONES DE ACTORES POR OBJETIVOS – MAO

El análisis del juego de actores es un método interactivo que permite comprender y analizar de manera rápida y eficaz, los juegos de poder (o las influencias) entre los actores vinculados por lo que está en juego en una situación dada. Este análisis es indispensable para identificar el contexto socio-económico y político en el cual un proceso de toma de decisión se va a llevar a cabo, así como también para iniciar un diálogo con los diferentes actores que posteriormente participarán en los talleres de concertación¹⁰.

Objetivos:

Conocer mejor el posicionamiento de los diferentes actores en torno al objeto central de la toma de decisiones

Generar confianza entre los actores, frente a las partes interesadas,

Comprender el grado de tensiones que existen en torno al objeto central de la toma de decisiones y evaluar los obstáculos o bloqueos potenciales,

Buscar/identificar con mayor precisión los actores que pueden participar en los talleres de concertación,

Conducir a una perspectiva validada y compartida por el conjunto de participantes en torno a las dinámicas territoriales.

Medios:

Entrevistas con los actores

Organización de talleres de trabajo interactivo

¹⁰ PABA, Virgilio. Análisis prospectivo. Juego de actores. Disponible en Internet en: <http://es.slideshare.net/virgilioadolfo/juego-de-actores-24562548>

4. MARCO INTRODUCTORIO

4.1 RESEÑA HISTORICA

Ladrillera Casablanca es una empresa Norte Santandereana, dedicada a la explotación, transformación y comercialización nacional e internacional de productos derivados de la arcilla, tales como: tablón, tableta, enchapes, tablilla, guardaescoba, escaleras, teja plana, en distintos tonos, referencias y texturas, elementos ornamentales como listelos, rosetones, tapetes, cenefas, mosaicos entre otros.

Fundada en el año de 1979, con más de 30 años de experiencia en la explotación, transformación y comercialización de materiales derivados de la arcilla. Legalmente constituida, mediante escritura pública N° 2746 de la Notaria Primera de Cúcuta del 19 de diciembre de 1984, matriculada en el registro mercantil N° 00023551 del 25 de enero de 1985 en la Cámara de Comercio de Cúcuta .¹⁶

La calidad de sus productos la han hecho merecedores del reconocimiento del ICONTEC, ya que desde el año 2003 cuenta con el certificado de gestión de calidad y desde el año 2011 con el sello de producto.

Su capacidad de producción es de 180.000 metros cuadrados al mes entre pisos, escaleras, bloques, fachaletas y teja.¹⁷

Ladrillera Casablanca S.A. genera 240 empleos directos y más de 200 empleos indirectos contribuyendo a la economía de la región.

4.2 MISION

Ladrillera Casablanca S.A., tiene como misión cubrir las expectativas del sector de la Construcción a Nivel Regional, Nacional e Internacional, logrando satisfacer las necesidades del mercado con productos derivados de la arcilla de la más alta calidad, apoyados en la mejora continua de los procesos, el uso de tecnología adecuada, con un talento humano competente, motivado y comprometido en la eficiencia del Sistema de Gestión de Calidad, obteniendo así el bienestar socio económico de la Organización y de la Región.

4.3 VISION

Ladrillera Casablanca S.A. tiene como Visión convertirse en el 2020 en una empresa Líder en la producción y comercialización de materiales derivados de la arcilla a Nivel Internacional.

4.4 ANÁLISIS DEL ENTORNO DEL NEGOCIO

4.4.1 La reglamentación. Para su funcionamiento Ladrillera Casablanca debe acatar la siguiente normatividad:

Secretaría de Minas y Energía, explotación minera: Ley 685 código de minas y ley 1382 por la cual se modifica la ley 685 de 2001 código de minas.

CORPONOR, permiso de emisiones atmosféricas

Ministerio de ambiente, vivienda y desarrollo territorial.

Ley 99 del 22 de diciembre de 1993. Por la cual se crea el Ministerio del Medio Ambiente, se reordena el Sector Público encargado de la gestión y conservación del medio ambiente y los recursos naturales renovables, se organiza el Sistema Nacional Ambiental –SINA. Reglamentado por el Decreto Nacional 1713 de 2002, Reglamentada por el Decreto Nacional 4688 de 2005, Reglamentada parcialmente por el Decreto Nacional 3600 de 2007, Reglamentada por el Decreto Nacional 2372 de 2010.

Decreto 948 del 5 de junio de 1995. Por el cual se reglamentan; parcialmente, la Ley 23 de 1973; los artículos 33, 73, 74, 75 y 76 del Decreto-Ley 2811 de 1974; los artículos 41, 42, 43, 44, 45, 48 y 49 de la Ley 9 de 1979; y la Ley 99 de 1993, en relación con la prevención y control de la contaminación atmosférica y la protección de la calidad del aire.

Decreto 2107 de noviembre 30 de 1995. Por medio del cual se modifica parcialmente el Decreto 948 de 1995 que contiene el Reglamento de Protección y Control de la Calidad del Aire.

Resolución 909 del 5 de junio de 2008, por la cual se establecen las normas y estándares de emisión admisibles de contaminantes a la atmósfera por fuentes fijas.

Resolución 650 del 29 de marzo de 2010, por la cual se adopta el protocolo para el monitoreo y seguimiento de la calidad del aire.

Resolución 0760 del 20 de abril de 2010. Por la cual se adopta el Protocolo para el Control y Vigilancia de la Contaminación Atmosférica Generada por Fuentes Fijas.

Decreto 2820 del 5 de agosto de 2010. Por el cual se reglamenta el Título VIII de la Ley 99 de 1993 sobre licencias ambientales.

Resolución 2153 del 2 de noviembre de 2010, Por la cual se ajusta el Protocolo para el Control y Vigilancia de la Contaminación Atmosférica Generada por Fuentes Fijas, adoptado a través de la Resolución 760 de 2010.

Resolución 2154 del 2 de noviembre de 2010, Por la cual se ajusta el Protocolo para el Monitoreo y Seguimiento de la Calidad del Aire adoptado a través de la Resolución 650 de 2010.

Tránsito y transporte, no exceder la capacidad de carga de los vehículos ni la reglamentada

Resolución 13791 del 21 de diciembre de 1988, por la cual se determinan los límites de pesos y dimensiones de los vehículos de carga para la operación normal en las carreteras del país

Derogada por el art. 18, Resolución del Min. Transporte 4100 de 2004

Modificado por el art. 1, Resolución del Min. Transporte 2501 de 2002

Modificado por el art. 2, Resolución del Min. Transporte 2501 de 2002

Adicionado por el art. 2, Resolución del Min. Transporte 2888 de 2005

Resolución del Min. Transporte 1782 de mayo 8 de 2009 por la cual se modifica el artículo 8 de la resolución 4100 del 28 de diciembre de 2004.

Ministerio de Salud, aplicar las normas de seguridad industrial y salud ocupacional.

Resolución 2400/1979 Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Estatuto de Seguridad Industrial Títulos VIII, IX y X.

Resolución 1016/1989 Ministerios de Trabajo y de Salud, Programas de Salud Ocupacional.

Resolución 2013/1986 Ministerio de trabajo y Seguridad Social, Comité Paritario de Salud Ocupacional.

Resolución 1401 de 2007 Ministerio de la Protección social, Investigación de incidentes y accidentes en las empresas.

Resolución 1918 de 2009 Ministerio de la Protección social, Modificación Art. 11 y 17 Resolución 2346.

Resolución 1956/2008 Ministerio de la Protección Social, Adopción medidas en relación con el consumo de cigarrillo.

Resolución 2646/2008 Ministerio de la Protección Social, Disposiciones prevención factores riesgo psicosocial.

Ley 9 de 1979, Código Sanitario Nacional.

Decreto Ley 1295/1994 Ley 776 de 2002 Sistema General de Riesgos Profesionales, Organización y administración del SGRP.

Resolución 3673 de 2008 Ministerio de la Protección Social, Reglamento técnico para trabajo en alturas.

Resolución 736 de 2009 Por la cual se modifica parcialmente la resolución 3673 de 2008 y se dictan otras disposiciones.

Circular 70 de 2009 Procedimientos e instrucciones para trabajo en alturas.

Resolución 2291 de 2010 Por la cual se amplía el plazo establecido en el artículo 4 de la resolución 736 de 2009 y se dictan otras disposiciones.

Indumil. Licencias de compra, manejo y operación de explosivos.

Ministerio de Hacienda: legislación Tributaria.

Secretaría de Hacienda Municipal y Departamental, Verificación de manejo de regalías: RESOLUCION 0818 DEL 2009.

ICONTEC: Norma ISO 9001:2008, NTC 919.

4.4.2 La tecnología. La tecnología utilizada en la ladrillera es la que se emplea en el sector de la producción de gres y sus derivados (producción maquina-hombre).

Aplicativos:

Sistema Integrado de Información.

Variadores de frecuencia, que bajan el consumo de energía.

Arrancadores suaves.

Detectores de metales

Sensores de control (temperatura, presión)

Dosificador semiautomático de Carbón (Carbojets)

Sistema de dosificación de aire controlado con turbinas para la combustión.

Secaderos artificiales semiautomáticos

Sistema de seguimiento de temperatura para los secaderos, hornos 5 y 6.

Horno a gas para esmaltado de decorados.

Véase el Anexo A, Fotos de la parte tecnológica de la Ladrillera Casablanca S.A.

4.4.3 Los competidores. Los competidores directos de la ladrillera Casablanca son los siguientes:

Cuadro 1. Competidores

COMPETIDORES	DEPARTAMENTO	MUNICIPIO	TAMAÑO
Tecnigres	Caldas	Manizales	Grande
Santa Fe	Cundinamarca	Bogotá	Grande
Alfa	Cundinamarca	Bogotá	Grande
Cerámica Andina	Norte de Santander	Cornejo	Grande
Tejar Santa Teresa	Norte de Santander	Cúcuta	Grande
Tejar Santa Rosa	Norte de Santander	Cúcuta	Mediana
Tejar de Pescadero	Norte de Santander	Cúcuta	Mediana
Arcigres	Norte de Santander	Cúcuta	Grande
Tejar San Gerardo	Norte de Santander	Cúcuta	Pequeña
Tejar Los Vados	Norte de Santander	Los Patios	Grande
Ladrillera Sigma	Norte de Santander	Los Patios	Grande
Cerámicas América	Norte de Santander	Los Patios	Pequeña
Ladrillera Cúcuta	Norte de Santander	Villa del Rosario	Grande
Tejar Margres	Norte de Santander	Villa del Rosario	Mediana
Babilonia	Norte de Santander	Villa del Rosario	Pequeña
Arcillas del Rosario	Norte de Santander	Villa del Rosario	Pequeña
Merkagres	Norte de Santander	Zulia	Pequeña
Arcillas Zuligres	Norte de Santander	Zulia	Pequeña

4.4.4 Los clientes. La participación de la venta según los canales de distribución en la empresa Ladrillera Casablanca, tanto a nivel nacional como el exterior, se apreciar en el siguiente cuadro:

Cuadro 2. Los clientes

CLIENTES NACIONALES		80.0%	CLIENTES EXTERIOR		20.0%
C A N A L	DISTRIBUIDOR	35.8%	C A N A L	DISTRIBUIDOR	98.7%
	MAYORISTA	17.7%		CONSTRUCTOR	1.0%
	CONSTRUCTOR	7.5%		FERRETERIAS	0.3%
	FERRETERIAS	12.9%			
	DEPOSITOS	11.7%			
	PUNTO DE VENTA PLANTA	9.1%			
	SALA DE VENTAS	5.1%			
	ARQUITECTOS - INGENIEROS	0.2%			
	TOTAL	100.0%		TOTAL	100.0%

4.4.5 Los interesados

4.4.5.1 Socios. Que sea una empresa rentable y estable.

4.4.5.2 Empleados. Estabilidad laboral, crecimiento personal y bienestar social para mejorar la calidad de vida.

4.4.5.3 Gobierno. Participación en la balanza de pagos e ingresos por los impuestos.

4.4.5.4 Proveedores. Aumento de su volumen de ventas.

4.4.5.5 Entidades financieras. Movimiento de efectivo, ganancia por préstamos.

4.4.5.6 Clientes. Satisfacción de sus necesidades.

4.4.5.7 Transportadores. Fuente de empleo.

4.4.5.8 Comunidad. Generación de empleo, proyectos de responsabilidad social tanto a nivel interno como externo.

Programas responsabilidad social a nivel internas:

Conservación del medio ambiente: mediante la campaña de reciclaje.

Cumplimiento de las normas ambientales: capacitación, desarrollo y fomento del bienestar para su talento humano; campaña del Ángel.

Programas de responsabilidad social a nivel externo:

Celebración del día del niño en sectores necesitados de la ciudad.

Donación y Celebración de Navidad a niños ubicados en barrios de escasos recursos en la ciudad de Cúcuta.

Vinculación a campañas para mejorar las condiciones del adulto mayor.

Donación de materiales de construcción a entidades educativas, religiosas y del estado.

4.5 ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL NEGOCIO

El análisis estratégico del negocio se describe en la matriz DOFA de la compañía. Véase el Anexo B Matriz D.O.F.A. 2014 Ladrillera Casablanca S.A.

4.6 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DEL NEGOCIO

Ampliar el mercado nacional e internacional, potencializando y fidelizando cada cliente.

Segmentar el mercado.

Mantener y ampliar canales de distribución sanos.

Continuar en la búsqueda de mejoras para la combustión y uso del carbón en el proceso de cocción.

Conocer claramente las necesidades de los clientes y satisfacerlas.

Continuar con el mejoramiento del mercadeo y publicidad a través de: catálogos, página Web, exhibidores a clientes, participación en ferias nacionales e internacionales, volantes informativos para clientes y sala de ventas para mejor atención a los clientes.

Continuar con el programa de formación de personal.

Realizar seguimiento y medición del producto a través de los controles técnicos implementados en el proceso productivo y tomar decisiones con base al análisis de los datos.

Continuar con la mejora en la manipulación del producto en proceso.

Mantener la autoridad y responsabilidad establecida y divulgada en la organización.

Divulgar la estructura jerárquica de la organización a todo el personal.

Mantener y mejorar el sistema de gestión de calidad basado en la norma ISO 9001:2008.

Mantener el Certificado de producto basado en la norma técnica NTC919.

4.7 INTERESES DE NUESTROS CLIENTES

4.7.1 Expectativas generales. Las expectativas de los clientes son las siguientes:

- Precios competitivos.

- Forma de pago.
- Tiempo de entrega.
- Política de descuentos.
- Nuevos productos.
- Calidad de los productos.
- Servicios post-venta.
- Apoyo promocional.

4.7.2 Expectativas particulares. Las expectativas más frecuentes de los clientes de la empresa son:

Cumplimiento con la entrega a tiempo de los productos solicitados.

Apoyo continuo a los clientes en cuanto a Mercadeo, publicidad (exhibidores, catálogos, publicidad, marketing, conferencias, capacitaciones).

Apoyo a los clientes con la divulgación de instructivos para la instalación, mantenimiento y cuidado de la línea colonial.

Diseño de líneas de productos decorativos.

Productos resistentes.

Dimensiones de los materiales estandarizadas.

Respuesta oportuna a las reclamaciones.

Tipo de empaque.

Disponibilidad del producto para entrega inmediata.

4.8 COMPROMISOS GERENCIALES CON LA CALIDAD

Ladrillera CasaBlanca S.A., tiene como Política de Calidad, producir y comercializar productos derivados de la arcilla, cumpliendo con los requisitos que satisfagan las necesidades del Cliente; apoyados en la mejora continua de los procesos, la calidad de los productos, con un talento humano competente, motivado y comprometido con la eficiencia del Sistema de Gestión de Calidad y en la promoción de la protección del medio ambiente, buscando la estabilidad de nuestros empleados y una rentabilidad adecuada para los accionistas. ⁽⁴⁾

4.9 OBJETIVOS DE LA CALIDAD

Elaborar productos que cumplan con las necesidades del cliente.

Identificar oportunidades de mejora.

Solucionar inquietudes de nuestros clientes.

Despachar nuestros lo productos oportunamente.

4.10 PROCESOS CLAVES Y VARIABLES CRÍTICAS DEL NEGOCIO

A continuación, se encontrará descrito por área: el responsable, objetivo del proceso y objetivos estratégicos de la empresa, información clave y pertinente del proceso y variables críticas del negocio¹¹.

4.10.1 Gestión gerencial. Objetivo: Asegurar la planificación del sistema de gestión de la calidad y su integridad, asignar los recursos necesarios para su implementación y mantenimiento, así mismo, garantizar la aplicación y mantenimiento del Sistema de Gestión de Calidad.

¹¹ Extraído de la Planeación Estratégica de la Ladrillera CasaBlanca S.A. año 2014

Cuadro 3. Gestión gerencial

OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVOS OPERACIONALES	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	RECURSOS
Mantener el Compromiso de la Gerencia para con el Sistema de Gestión de Calidad de la Organización	Dirigir la planificación y ejecución de las actividades del Sistema de Gestión de Calidad	Planificación y ejecución del S.G.C.	Gerente General	El SGC y toda la infraestructura de la empresa
	Revisar la Política y los Objetivos de Calidad	Divulgación y verificación del entendimiento de la Política y los Objetivos de Calidad	Gerente General	Económicos y de infraestructura
	Realizar la Planeación Estratégica de la empresa anualmente.	Evaluación general de la empresa	Gerente General	Económicos y de infraestructura
Incluir en el presupuesto partidas para proporcionar y mantener la infraestructura necesaria para cumplir la "Conformidad con los requisitos del producto" que permita asegurar la calidad pactada con el cliente	Girar rubros para el SGC	Incluir en el presupuesto el SGC	Gerente General	Económicos
	Ejecutar el presupuesto del SGC	Girar las partidas para el cumplimiento del presupuesto	Gerente General	Económicos
Revisar la adecuación y eficacia del SGC	Realizar revisiones periódicas del SGC	Evaluación de los informes del SGC y sus registros para tomar decisiones	Gerente General	Papelería
Garantizar la mejora de la eficacia del SGC, sus procesos y el producto enfocado al aumento de la satisfacción de los clientes	Sensibilizar a todo el personal de la necesidad de cumplir los requisitos del cliente	Reuniones Periódicas Con Los Líderes de área Involucrados	Gerente General	Papelería

4.10.2 Talento humano. Objetivo: Asegurar la disponibilidad de personal competente en los cargos que afectan la calidad de los productos de Ladrillera Casablanca.

Cuadro 4. Talento humano

OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVOS OPERACIONALES	ACTIVIDADES	RESP	RECURSOS
Revisar perfiles y responsabilidades en los puestos de trabajo que garanticen la calidad de los productos de la empresa.	Evaluar el desempeño de los trabajadores	Realizar evaluación Líder inmediato a trabajador	Líder de Talento Humano	Papelería
	Medir las competencias laborales	Comparar perfil con hoja de vida	Líder de Talento Humano	Papelería
Realizar el programa anual de formación	Evaluar la necesidad de capacitación al personal que incide en la calidad del producto	Capacitación del personal	Líder de Talento Humano	Económicos, papelería.
	Realizar evaluación y hacer seguimiento a la capacitación	Evaluar la efectividad de la capacitación	Líder de Talento Humano	Papelería
Medir el Clima Organizacional y definir las acciones de mejora para mantener la motivación del personal	Medir el clima organizacional	Realizar e implementar la encuesta de Clima Organizacional	Líder de Talento Humano	Papelería Económicos
		Realizar acciones que contribuyan a su mejora y hacer el seguimiento		

4.10.3 Control de documentos. Objetivo: controlar los documentos y registros que hacen parte del sistema de gestión de calidad de la organización.

Cuadro 5. Control de documentos

OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVOS OPERACIONALES	ACTIVIDADES	RESP	RECURSOS
Establecer las directrices para control de los documentos y registros del S.G.C.	Mantener actualizados los documentos y Registros del S.G.C.	Capacitación al personal en el control de documentos y registros	Líder de Gestión de Calidad	Papelería
	Revisar el correcto diligenciamiento y archivo de los Registros del S.G.C.	Hacer seguimiento a los Registros del Sistema de Gestión de Calidad	Líder de Gestión de Calidad	Humanos

4.10.4 Ventas. Objetivo: Comercializar productos de acuerdo a los requerimientos del cliente, solucionar sus inquietudes y medir su grado de satisfacción.

Cuadro 6. Ventas

OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVOS OPERACIONALES	ACTIVIDADES	RESP	RECURSOS
Revisar los requisitos del cliente especificados en el pedido	Hacer los seguimientos a los clientes Dar Cumplimiento a las ventas estimadas.	Llamar a los clientes Confirmar los pedidos antes de despacharlos Verificar los requisitos de los clientes	Gerente comercial	Teléfono
Controlar las modificaciones que se puedan presentar en el pedido	Cumplir con los cambios especificados	Realizar los cambios solicitados por el cliente o la empresa.	Gerente comercial	Teléfono
Atender las inquietudes y sugerencias y dar solución a las mismas	Dar solución a las Inquietudes presentadas en el mes	Revisar inquietudes presentadas por los clientes	Gerencia comercial	Infraestructura
Estar en constante comunicación con el cliente para conocer sus necesidades y cumplirlas a satisfacción.	Medir la satisfacción del cliente	Realizar la encuesta al cliente Presentar acciones de mejora Realizar seguimiento constante a los clientes	Gerente comercial	Teléfono Económicos

4.10.5 Producción. Objetivo: Planear y controlar el proceso de producción de acuerdo con los requisitos establecidos

Cuadro 7. Producción

OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVOS OPERACIONALES	ACTIVIDADES	RESP	RECURSOS
Planear el programa de producción	Planificar de la producción	Analizar los requisitos del cliente y realizar el plan de producción	Líder de producción y minas	Humanos Infraestructura Papelería
Realizar el seguimiento y medición de todas las actividades que intervienen en el proceso productivo.	Informar al personal los requisitos del producto.	Realizar reuniones periódicas con el personal involucrado sobre los requisitos del cliente	Líder de producción y minas y Gerente General	Papelería
	Realizar seguimientos en las etapas de producción	Realizar los controles en los procedimientos de realización del producto.		
	Entregar el producto a tiempo	Verificar el cumplimiento de la producción en las diferentes actividades	Líder de producción y minas	Humanos infraestructura

4.10.6 Compras. Objetivo: Realizar el procedimiento para la compra de bienes y servicios según las necesidades de la empresa.

Cuadro 8. Compras

OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVOS OPERACIONALES	ACTIVIDADES	RESP	RECURSOS
Seleccionar, evaluar y Reevaluar los proveedores y contratistas mediante criterios de calidad definidos	Identificar y seleccionar los proveedores	Evaluar los riesgos consecuenciales e impacto de los insumos suministrados por el proveedor	Líder de compras	Teléfono, fax, papelería infraestructura
	Evaluar y Reevaluar los proveedores y contratistas	Evaluar el comportamiento del proveedor y el compromiso de los mismos con la organización	Líder de compras	Teléfono, fax, papelería infraestructura
Gestionar las compras de bienes y servicios teniendo en cuenta la relación costo-beneficio y la calidad	Adquirir productos y servicios que cumplan con las especificaciones establecidas.	Solicitar como mínimo tres cotizaciones, seleccionando la que mejor se adecue, teniendo en cuenta la relación costo/beneficio y la calidad.	Líder de compras	Teléfono, fax, papelería infraestructura
	Analizar la conformidad de los bienes y servicios adquiridos	Verificar la conformidad de las especificaciones de los productos y servicios suministrados con los solicitados	Almacenista/Líder de Área involucrado	Papelería

4.10.7 Mantenimiento. Objetivo: Asegurar el buen funcionamiento de las máquinas y la infraestructura de la planta de producción y tener controladas los trabajos de alto riesgo.

Cuadro 9. Mantenimiento

OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVOS OPERACIONALES	ACTIVIDADES	RESP	RECURSOS
Controlar la planeación del mantenimiento a través del Sistema Integrado de Información	Incluir en el Sistema Integrado de Información las actividades de mantenimiento preventivo a realizar en cada equipo	Ejecutar las actividades de mantenimiento preventivo según el cronograma establecido por el Sistema Integrado de Información.	Líder de mantenimiento	Infraestructura
Contar con un programa de mantenimiento preventivo para maquinaria, vehículos e infraestructura	Identificar las necesidades de mantenimiento periódico que requieren las maquinas que intervienen en la producción	Recolectar la información, revisar la historia de la maquinaria y programar los mantenimientos	Líder de mantenimiento	Papelería infraestructura
Mantener el buen funcionamiento de la maquinaria, vehículos e infraestructura	Divulgar el programa de mantenimiento preventivo	Ejecutar el programa de mantenimiento	Líder de mantenimiento	Económicos infraestructura
	Registrar y analizar tiempos perdidos de maquinas por falta de mantenimiento	Aplicar las acciones a tomar con base al análisis de los resultados en los tiempos.		

4.10.8 Sistemas. Objetivo: Mantener en óptimas condiciones los equipos de oficina y software necesarios para el manejo de la información de la empresa.

Cuadro 10. Sistemas

OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVOS OPERACIONALES	ACTIVIDADES	RESP	RECURSOS
Contar con un programa de mantenimiento de equipos de oficina	Elaborar el programa de mantenimiento de equipos de oficina	Elaborar y ejecutar el programa de mantenimiento de equipos de oficina.	Administrador de sistemas	Papelería Tecnológicos
Dar respuesta oportuna a las fallas de equipos y programas	Solucionar fallas de equipos y del software	Atender fallas de equipos de oficina y programas.	Administrador de sistemas-Analista y programador de sistemas	Papelería Tecnológicos
Estudiar la viabilidad de crear nuevos programas	Ejecutar nuevos programas y aplicaciones del software de acuerdo a su viabilidad.	Analizar la viabilidad de nuevos programas.	Analista y programador de sistemas	Papelería Tecnológicos
Ejecutar programas y aplicaciones del software		Realizar programas y aplicaciones de software.		

4.10.9 Control de calidad. Objetivo: Verificar el cumplimiento de las características en la elaboración del producto, identificar y controlar el producto no conforme y los parámetros de aceptación de materia prima e insumos.

Cuadro 11. Control de calidad

OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVOS OPERACIONALES	ACTIVIDADES	RESP	RECURSOS
Realizar seguimiento y medición del material en todo el proceso productivo, detectar no conformidades reales o potenciales y aplicar las acciones correctivas, preventivas y/o planes de mejora a que haya lugar de acuerdo a dicho seguimiento y medición.	Verificar la conformidad del producto	Realizar las pruebas establecidas dentro del proceso productivo	Líder de Control de Calidad	Económicos infraestructura
Cumplir y controlar las especificaciones de las materias primas e insumos.	Verificar la conformidad de las materias primas e insumos	Realizar las pruebas necesarias y solicitar las pruebas de laboratorio externas necesarias para garantizar el cumplimiento de la calidad requerida.	Líder de Control de Calidad	Económicos Equipos de medición e infraestructura
Controlar la disposición de productos no conformes en el proceso productivo	Identificar los productos no conformes en cada sección	Dar el tratamiento correspondiente al producto no conforme	Líder de Control de Calidad, Líder de área involucrado	Equipos de medición Infraestructura

4.10.10 Medición análisis y mejora. Objetivo: Realizar el análisis de datos apropiados para demostrar la eficacia del Sistema de Gestión de Calidad, la conformidad del producto y evaluar acciones enfocadas hacia la mejora continua.

Cuadro 12. Medición análisis y mejora

OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVOS OPERACIONALES	ACTIVIDADES	RESP	RECURSOS
Analizar la información que se presenta en el Comité de Calidad mensual.	Analizar los indicadores de Objetivo de Calidad y de procesos	Registrar información que nos suministre evidencia objetiva del cumplimiento de los objetivos	Gerente General Líder de Gestión de Calidad	Infraestructura papelería
	Realizar seguimiento a las acciones que se generan de los indicadores	Revisar las acciones preventivas, correctivas y planes de mejora que se generen.	Líder de Gestión de Calidad	Económicos, infraestructura
Detectar las deficiencias potenciales o reales, analizar su causa y tomar las acciones necesarias para evitar que ocurran o vuelvan a ocurrir	Dar solución a las causas de no conformidades reales identificadas	Detectar las causas reales de la no conformidad y darles la solución	Gerente General y Líderes de área	Infraestructura papelería
	Implementar acciones preventivas para posibles no conformidades.	Detectar las causas potenciales de la no conformidad y darles tratamiento	Gerente General y Líderes de área	Infraestructura papelería
Hacer seguimiento y verificación de la eficacia de las acciones tomadas.	Evaluar la efectividad de las acciones tomadas	Realizar el seguimiento a las acciones tomadas y evaluarlas	Comité de calidad	Papelería
Programar ciclos de Auditorías	Realizar auditorías internas	Programar y ejecutar las auditorías teniendo en cuenta los auditores del grupo	Líder de Gestión de Calidad	Económicos Papelería
	Solicitar y atender las auditorías del Ente Certificador	Realizar las solicitudes al Icontec de las auditorías de seguimiento y Renovación en el tiempo vigente	Líder de Gestión de Calidad	Económicos

4.11 EXPERIENCIA EXPORTADORA

4.11.1 Exportaciones del 2009 al 2013 ordenado por tipo de producto. Ladrillera Casablanca S.A. ha venido incursionando en el mercado internacional desde el año 2006, con el apoyo y orientación de Proexport, esta experiencia ha sido positiva, permitiéndole ganar participación en el mercado externo; el producto líder de las ventas al exterior es la tableta colonial¹².

Cuadro 13. Exportaciones del 2009 al 2013 ordenado por tipo de producto

Zona	Datos	2009	2010	2011	2012	2013	Total general
TEJA	\$	51,414,595	207,604,266	367,587,127	547,717,428	621,607,926	1,795,931,341
TABLET A	\$	479,090,316	520,727,985	933,412,387	2,399,933,586	1,678,088,681	6,011,252,954
	\$	530,504,911	728,332,250	1,300,999,513	2,947,651,014	2,299,696,607	7,807,184,296

4.11.2 Exportaciones del 2009 al 2013 ordenado por destino. Los destinos de mayor participación son: Ecuador, Venezuela, Republica Dominicana y Panama; debido a la inestabilidad económica y difícil consecución de divisas con Venezuela, la empresa ha adoptado por aumentar las ventas en otros países.

Cuadro 14. Exportaciones del 2009 al 2013 ordenado por destino

Pais	2009	2010	2011	2012	2013	Total general	Participac.
ECUADOR	342,336,294	322,138,884	585,984,107	615,930,351	906,838,365	2,773,228,001	35.5%
VENEZUELA	-	-	-	1,275,560,410	281,341,409	1,556,901,820	19.9%
REP. DOMINICANA		242,542,979	240,532,111	323,954,051	525,111,803	1,332,140,945	17.1%
PANAMA	76,149,644	81,494,824	194,940,057	185,621,014	308,044,634	846,250,172	10.8%
COSTA RICA	83,856,075	44,165,583	128,746,671	230,900,100	80,296,352	567,964,781	7.3%
GUATEMALA		12,417,537	78,162,953	211,232,202	130,832,415	432,645,107	5.5%
PUERTO RICO			14,931,440	23,610,436	49,001,518	87,543,394	1.1%
URUGUAY			31,583,421	17,199,680	18,230,110	67,013,211	0.9%
HONDURAS				49,240,047		49,240,047	0.6%
ESTADOS UNIDOS	28,162,899	12,209,807				40,372,705	0.5%
CURACAO			15,886,734	14,402,723		30,289,457	0.4%
OTROS	-	11,496,002	10,232,019	-	-	21,728,021	0.3%
JAPON		1,866,634				1,866,634	0.0%
Total general	530,504,911	728,332,250	1,300,999,513	2,947,651,014	2,299,696,607	7,807,184,296	100%

¹² Tomado del Seguimiento a los indicadores del Sistema de Gestión de Calidad

4.11.3 Análisis de los logros y dificultades

Cuadro 15. Indicador

Indicadores	Índice	Responsable	Meta %
Participación de las ventas del exterior	Participación cumplimiento vs. Participación deseada	GERENTE COMERCIAL	50%

Cuadro 16. Resultados

Zona	Datos	2009	2010	2011	2012	2013
TOTAL	Deseada	50%	50%	50%	50%	50%
	Cumplim	15%	16%	18%	19%	20%

De los cuadros anteriores, podemos deducir que Ladrillera Casablanca ha tenido experiencias exitosas al poder exportar sus productos a varios destinos, que poco a poco ha venido ampliando y ha venido incrementando sus exportaciones, pero no con el volumen deseado.

4.12 PORTAFOLIO DE PRODUCTOS

Los productos CASABLANCA tienen un alto nivel de calidad y durabilidad, su portafolio permite una utilización sin límites en diferentes estilos como Clásicos, Rústicos, Campestres y Modernos, dándole al cliente múltiples opciones en diseño y decoración. Sus líneas de producción son tableta, teja, bloque y decorados. Véase el Anexo C. Portafolio de productos.

5. ANÁLISIS DE LA COMPETITIVIDAD

5.1 ÁRBOL DE COMPETENCIAS

Figura 1. Árbol de competencias



5.2 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS - MEFI

Cuadro 17. Matriz de evaluación de factores internos - MEFI

ANALISIS INTERNO EFI			
	Calificación de 0 a 1 PONDERACION	Calificación de 1a 4 CALIFICACION	RESULTADO PONDERADO
DEBILIDADES			
Innovación en el desarrollo de nuevos productos	0.10	1	0.10
Proceso productivo mecanizado	0.10	1	0.10
Maquinaria y equipo del proceso productivo	0.10	1	0.10
Proceso de quemas	0.07	1	0.07
Productos de baja rotación	0.07	1	0.07
Estructura de costos por productos	0.05	2	0.10
Distribución de la planta física	0.05	2	0.10
Plan de mercadeo y estudio de mercado	0.04	2	0.08
Formación y capacitación del personal operativo	0.02	2	0.04
Rotación del personal operativo	0.02	2	0.04
Presupuestos financieros	0.01	2	0.02
FORTALEZAS			
Diferenciación de productos	0.07	4	0.28
Sello de producto	0.07	4	0.28
Acompañamiento a los clientes.	0.07	4	0.28
Conocimiento del negocio por parte del equipo directivo	0.04	4	0.16
Experiencia del personal operativo	0.04	4	0.16
Capacidad de secado artificial	0.04	3	0.12
Capacidad de producción	0.04	3	0.12
TOTAL	1.00		2.22

Ladrillera Casablanca S.A. requiere realizar un cambio tecnológico en su proceso productivo, para mejorar su competitividad; unido a ello se propone implementar estrategias de mercadeo y de innovación en el desarrollo de nuevos productos. Adicionalmente, mantener la fortaleza de su gama de tonos en los productos y el acompañamiento a los clientes en la comercialización de su portafolio de productos.

5.3 ANALISIS TENDENCIAL DE VARIABLES ENDOGENAS

Cuadro 18. Análisis tendencial de variables endogenas

AREA	FORTALEZA	VARIABLE	INDICADORES	PASADO	PRESENTE	FUTURO
MERCADERO Y VENTAS	Gama de colores y calidad del producto respecto a la competencia.	Nivel de diferenciación de los productos de la organización.	# de colores y referencias de los productos	4	8	8
	Apoyo continuo a los clientes en cuanto a Mercadeo, publicidad (exhibidores, catálogos, publicidad, marketing, conferencias, capacitaciones) y capacitación técnica de los productos.	Acompañamiento a los clientes.	Inversión apoyo publicitario / Ventas Totales	3%	5%	6%
PRODUCCION	Disponibilidad de material seco por secaderos artificiales.	Capacidad de secado.	Metros totales secados / Metros Producidos	60%	100%	100%
	Capacidad de producción.	Capacidad de producción.	Total metros producidos / capacidad total	78%	67%	72%
FINANCIERA	Capacidad financiera	Nivel de endeudamiento	Total Pasivo / Total Activo	24%	22%	30%
	Bajo nivel de dependencia con los proveedores.	Disponibilidad de proveedores de materias primas, insumos y repuestos.	Cantidad de proveedores	25	30	30
TALENTO HUMANO	Conocimiento del negocio por parte del equipo directivo	Nivel de formación y capacitación del equipo directivo de la organización	Evaluación de competencias de los cargos directivos	80%	90%	100%
	Competencia del personal operativo adquirido en la experiencia a través de los años.	competencia y experiencia del personal operativo	Evaluación de competencias de los cargos operativos.	80%	85%	90%
TEGNOLOGIA	Software integrado de información (ERP).	Sistema integrado de información	Sistema integrado de información	SIIGO	OFIMATICA	OFIMATICA
	Maquinaria diesel propia.	Maquinaria Diesel	# Maquinaria Diesel	6	7	6

Cuadro 17. (Continuacion)

AREA	DEBILIDADES	VARIABLE	INDICADORES	PASADO	PRESENTE	FUTURO
MERCADERO Y VENTAS	Generación de productos de baja rotación, como resultado del proceso de fabricación, por ser un proceso artesanal.	Productos de baja rotación	Metros productos de baja rotación / Metros producidos	10%	11%	8%
	No existe un estudio de mercados ni un plan de mercadeo documentado.	Estudio de mercado y plan de mercadeo	Estudio de mercado y plan de mercadeo	No existe	No existe	Plan Mercadeo 2015
PRODUCCION	Subutilización de la capacidad instalada de la planta de producción	Capacidad instalada	Total metros producidos / capacidad total	78%	67%	72%
	No existe un proceso de desarrollo de nuevos productos (Innovación).	Innovación en los productos	cantidad de productos nuevos	0	3	3
FINANCIERA	Carencia de estructura de costos por productos	Costos por productos	Costos por productos	No existe	Proyecto en ejecución	Proyecto Costos por producto realizado
	Carencia de presupuestos financieros.	Presupuestos financieros	Presupuestos financieros	No existe	No existe	Presupuesto Financieros 2015
TALENTO HUMANO	Bajos niveles de estudio en el personal operativo.	Nivel de formación y capacitación del personal operativo.	Evaluación de competencias de los cargos operativos.	80%	90%	100%
	Alta rotación de personal operativo (extrusión, cargue, descargue y empaque).	Rotación de personal operativo	# de ingresos - # de retiros / Total de Empleados	30%	25%	30%
TEGNOLOGIA	Maquinaria y equipos del proceso productivo obsoletos comparados con las tecnologías actuales.	Estado tecnológico de la Maquinaria y equipos del proceso productivo.	Maquinaria y equipo actual VS. Maquinaria y equipo disponible en el mercado	Modelo 89	Modelo 89	Modelo 2015
	Ausencia de procesos automatizados.	Cambio tecnologico (automatización de procesos)	# procesos automatizados / Total procesos	0%	0%	20%

5.4 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS – MEFE

Cuadro 19. Matriz de evaluación de factores externos – MEFE

ANALISIS EXTERNO EFE			
	Calificación de 0 a 1 PONDERACION	Calificación de 1a 4 CALIFICACION	RESULTADO PONDERADO
OPORTUNIDADES			
Imagen de la marca de la empresa	0.08	4	0.32
Mesas de trabajo con el Ministerio de Minas y gremio de la arcilla.	0.02	4	0.08
Programa de Arcillas Competitivas .	0.06	4	0.24
Financiamiento para la investigación aplicada al sector.	0.07	4	0.28
Creación de nuevas zonas francas especiales en ciudades de frontera.	0.04	4	0.16
Reconstrucción del desaparecido municipio de Gramalote.	0.04	3	0.12
Programas de desarrollo de vivienda de interés prioritario (VIP).	0.04	3	0.12
Proyectos de construcción en la ciudad.	0.07	3	0.21
Eventos de Proexport	0.07	3	0.21
Legislación tecnológica (para compra de maquinaria de tecnología limpia).	0.05	3	0.15
TLC (importación de maquinaria e insumos)	0.05	3	0.15
AMENAZAS			
Tasa de cambio	0.07	1	0.07
Política monetaria contractiva	0.03	1	0.03
Crecimiento de la demanda y oferta de los productos sustitutos.	0.07	1	0.07
Sobreoferta de productos del gress en el mercado nacional	0.07	1	0.07
Informalidad Empresarial del sector y competencia desleal	0.05	1	0.05
Ubicación geográfica de la planta lejos de los puertos	0.03	2	0.06
Acercamiento de los barrios periféricos a los límites de la planta.	0.01	2	0.02
Orden Publico	0.01	2	0.02
Infraestructura vial	0.03	2	0.06
Desarrollo tecnológicos de los competidores.	0.04	2	0.08
TOTAL	1.00		2.57

Se debe aprovechar los diferentes programas y proyectos impulsados por las entidades gubernamentales para el fortalecimiento, desarrollo, potencialización y competitividad del sector. Así mismo, continuar el trabajo de posicionamiento de marca de la empresa, lo cual le ha generado reconocimiento en el mercado.

5.5 INFORMACIÓN GENERAL DE LOS COMPETIDORES Y MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO – MPC

Cuadro 20. Líder mundial: Alfagress

Productos	Ventajas	Desventajas	Marketing Mix			
			Precio	Canal	Promoción	Comunicación
Tablones	Proceso automatizado de avanzada		Superior al de LCB	Redes de distribución en todo el país 4 salas de ventas en Ecuador Acuerdos de comercialización en el exterior.	Lanzamiento de nuevos productos y descuentos especiales	Página web, pautas publicitarias en radio y televisión nacional e internacional
Tabletas de gress						
Pisos Ceramicos	Posicionamiento en el mercado					
Pegantes	Innovación en productos					
Aditivos						
PAISES A LOS QUE EXPORTA: EEUU, Ecuador, Perú, México, Panamá, Taiwan, Costa Rica, Chile, Singapore, Guatemala, Jamaica, Canadá, Puerto Rico, República Dominicana.						

Cuadro 21. Mercado nacional: Casagress

Productos	Ventajas	Desventajas	Marketing Mix			
			Precio	Canal	Promoción	Comunicación
Tablones	Proceso Productivo automatizado en un 60%	40% proceso manual	Inferiores al de LCB	Distribuidores / Ferreterías / Salas de ventas	Descuentos especiales por volumen, cumplimiento de ventas	Página web
Tabletas de gress						
Acabados arquitectonicos						
Cubiertas						
Mampostería						
Cenefas, pinturas en ceramica						
Nomenclatura						
Mallas						
PAISES A LOS QUE EXPORTA: Ecuador, Chile, Perú, Panamá, Costa Rica.						

Cuadro 22. Mercado nacional: tejar de pescadero

Productos	Ventajas	Desventajas	Marketing Mix			
			Precio	Canal	Promoción	Comunicación
Tablones	Estandarización de producto	Tecnología artesanal	Igual al de LCB	Distribuidores / Ferreterías / Salas de ventas	Descuentos especiales por volumen, cumplimiento de ventas	Página web
Tabletas de gress						
Enchapes						
Cubiertas						
Mampostería						
PAISES A LOS QUE EXPORTA: Ecuador, Panamá, Chile, Puerto Rico, Costa Rica, República Dominicana.						

Cuadro 23. Matriz del perfil competitivo – MPC

Factores Claves de éxito	Ponderación	Ladrillera Casablanca		Tejar Santa Teresa		Tejar de Pescadero		Ceramica Andina		Alfagres		Ceramica Italia	
		Calificación	Resultado	Calificación	Resultado	Calificación	Resultado	Calificación	Resultado	Calificación	Resultado	Calificación	Resultado
Variedad de tonos	0.15	4.00	0.60	1.00	0.15	3.00	0.45	1.00	0.15	4.00	0.60	4.00	0.60
Apoyo continuo a los clientes	0.15	4.00	0.60	1.00	0.15	3.00	0.45	2.00	0.30	4.00	0.60	4.00	0.60
Innovación de productos	0.10	1.00	0.10	1.00	0.10	1.00	0.10	1.00	0.10	3.00	0.30	4.00	0.40
Respaldo del producto	0.15	3.00	0.45	1.00	0.15	2.00	0.30	1.00	0.15	3.00	0.45	3.00	0.45
Calidad del producto	0.15	3.00	0.45	1.00	0.15	3.00	0.45	3.00	0.45	4.00	0.60	4.00	0.60
Oportunidad en la entrega	0.10	2.00	0.20	0.00	0.00	1.00	0.10	1.00	0.10	3.00	0.30	3.00	0.30
Diversidad del portafolio	0.10	2.00	0.20	2.00	0.20	2.00	0.20	2.00	0.20	3.00	0.30	4.00	0.40
Capacidad instalada de la planta de producción	0.10	2.00	0.20	2.00	0.20	2.00	0.20	2.00	0.20	2.00	0.20	4.00	0.40
	1.00		2.80		1.10		2.25		1.65		3.35		3.75

Ladrillera Casablanca debe realizar un cambio tecnológico que le permita realizar innovación en su portafolio de productos, mejorar las características físicas del producto (medidas, absorción y resistencia a la abrasión, etc.) y aumentar volúmenes de producción a menores costos, generando a su vez mayor oportunidad en las entregas; los anteriores factores de mejora aumentarían la competitividad de la empresa frente a la competencia.

5.6 MATRIZ PESTEL

La tendencia de las entidades del estado en apoyar el sector de la arcilla, con creación de mesas de trabajo entre Ministerio de Minas y el gremio, programa de arcillas competitivas liderado por Proexport, Cámara de Comercio e innova y el financiamiento para la investigación aplicada al sector, está contribuyendo con el fortalecimiento de las empresas del sector para proyectar las exportaciones a otros países, con esto compensar la pérdida del mercado venezolano que durante muchos años fue nuestro principal cliente por su ubicación estratégica. Unido a ello, el gobierno nacional a través del Fondo de Adaptación inició el desarrollo del Proyecto para la reconstrucción del desaparecido municipio de Gramalote, los proyectos de vivienda de interés prioritario, la construcción de centros comerciales en la ciudad y la creación de zonas francas especiales, son una oportunidad para el sector, ya que reactivará la utilización de productos derivados de la arcilla.

En cuanto a las fuerzas sociales, encontramos que le impactan positivamente el reconocimiento de la marca Casablanca en el mercado, la participación de las empresas en grandes eventos nacionales e internacionales como ruedas de negocios, ferias, agendas comerciales y eventos del sector.

De otra parte, la caída de la Tasa de cambio, es una oportunidad para la empresa, para la adquisición de maquinaria importada, que le permita automatizar y actualizar su la maquinaria y equipo involucrada en el proceso productivo.

El mal estado de los vías y los eventos que afectan el orden público, son los factores de mayor peso en los costos del producto, porque esto incide en los costos de los fletes, dada la ubicación geográfica de la empresa, frente a los otros competidores, haciéndola menos competitiva en el mercado, el cual cada día es más exigente por la sobreoferta de materiales y gran variedad de productos sustitutos.

La actual política monetaria contractiva implementada por el Banco de la Republica, con el incremento gradual de las tasas de intereses, afectará el endeudamiento de la empresa, con respecto a los créditos existentes, los cuales están indexados a la tasa del DTF. Adicionalmente, podría frenar los futuros proyectos de construcción y la adquisición de vivienda.

La gran cantidad de costos que genera tener una licencia minera, como regalías, pólizas de cumplimiento, visitas de seguimiento, compensación ambiental, emisiones atmosféricas, estudios isocinéticos, ante la Agencia Nacional de Minería y Corponor.

Otro aspecto que impacta negativamente a la empresa es el acercamiento de los barrios periféricos de la ciudad a los límites de la fábrica, causando un problema social, debido a la combustión del carbón, por el humo que generan las chimeneas de los hornos; que puede generar quejas por problemas de salud. Aunado a ello, las familias de escasos recursos que invaden los terrenos donde se encuentran las zonas de influencia de los contratos mineros de la empresa.

Finalmente, la implementación de la actual política monetaria, afecta directamente la tasa de interés que ofrecen los intermediarios bancarios, influirá en la inversión extranjera, que motiva la llegada de capitales golondrina, los cuales inciden en la tasa de cambio, que a la empresa Ladrillera Casablanca, le afecta en el momento de monetizar los dólares producto de las exportaciones.

5.7 CUADRO MATRIZ PESTEL

Cuadro 24. Matriz PESTEL

FUERZAS POLITICAS	FUERZAS ECONOMICAS
<ul style="list-style-type: none"> • Implementación de mesas de trabajo entre el Ministerio de Minas y gremio de la arcilla. • Programa de Arcillas Competitivas liderado por Proexport, Cámara de Comercio, Innova, para el fortalecimiento Empresarial, al sector de la arcilla a través de Proexport, para llegar a otros países para reemplazar el mercado venezolano. • Decisión de gobiernos locales de no otorgar licencias de construcción, mientras se analizan los POT (planes de ordenamiento territorial). • Reconstrucción del desaparecido municipio de Gramalote. • Elecciones presidenciales que generan incertidumbre en los inversionistas. • Creación de nuevas zonas francas especiales en ciudades de frontera. • Programas de desarrollo de vivienda de interés prioritario (VIP). 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento de las tasas de interés. • Disminución de la oferta monetaria. • Disminución de la Tasa de Cambio (TRM). • Políticas monetaria contractiva para frenar la inflación. • Aumento de la oferta de productos de gres, por pérdida del mercado venezolano, causado por las políticas cambiarias de Venezuela. • Construcción de 2 nuevos centros comerciales en la ciudad de Cúcuta. • Altos costos que genera la obtención, sostenimiento y manejo de las licencias mineras. • Competencia desleal (no cobro del IVA). • Informalidad Empresarial del sector. • Mal estado de la infraestructura vial del país. • Ubicación geográfica de la planta lejos de los puertos. Alto costo de los fletes.
FUERZAS SOCIALES	FUERZAS TECNOLOGICAS
<ul style="list-style-type: none"> • Invasión de terrenos donde se encuentran los contratos de concesión de explotación de arcilla. • Gustos y preferencias del consumidor al momento de elegir la compra. • Modas y tendencias del mercado. • Imagen de la marca de la empresa. • Grandes eventos e influencias. • Publicidad y relaciones públicas. • Orden público. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta automatización de los procesos productivos de la empresa. • Tecnología de la empresa obsoleta, comparada con la actual. • Desarrollo tecnológicos de los competidores. • Financiamiento para la investigación aplicada al sector. • Legislación tecnológica (para compra de maquinaria de tecnología limpia). • Facilidad para la importación de maquinaria por la firma de TLC con diferentes países.
FUERZAS ECOLOGICAS	FUERZAS LOGISTICA
<ul style="list-style-type: none"> • Acercamiento de los barrios periféricos a los límites de la planta. 	<ul style="list-style-type: none"> Regulación de Corponor y Agencia Nacional de Minería (emisiones atmosféricas).

El entorno le ofrece a la Ladrillera Casablanca, la oportunidad de crecer participando en los proyectos de vivienda de interés prioritario y centros comerciales que se están desarrollando en la ciudad; además de proyectar sus exportaciones aprovechando los programas y mesas de trabajo lideradas por el gobierno a través de la Cámara de Comercio y Proexport, para el fortalecimiento del sector.

5.8 MATRIZ MIC MAC

Figura 2. Matriz MIC MAC

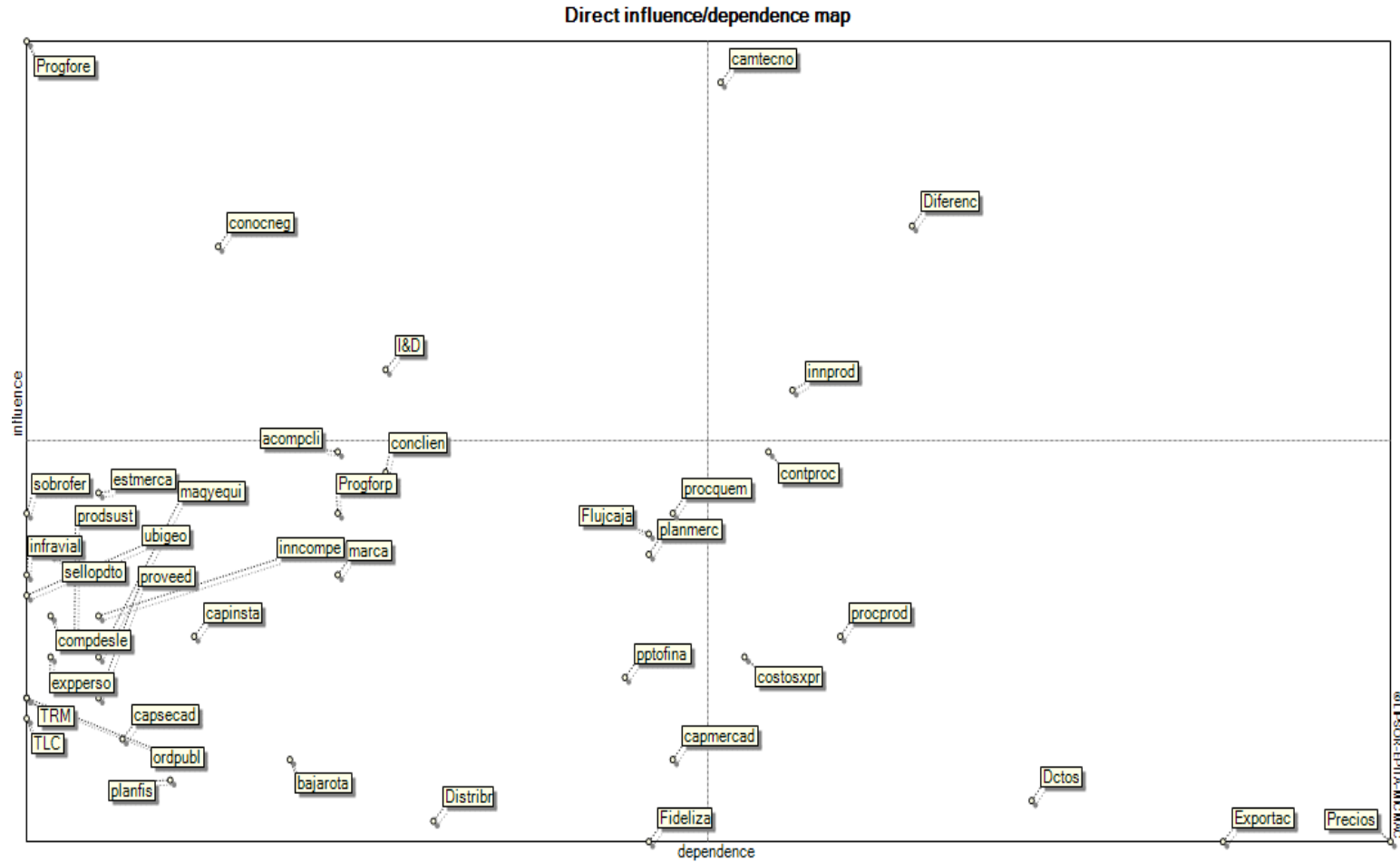


Figura 2. (Continuación)

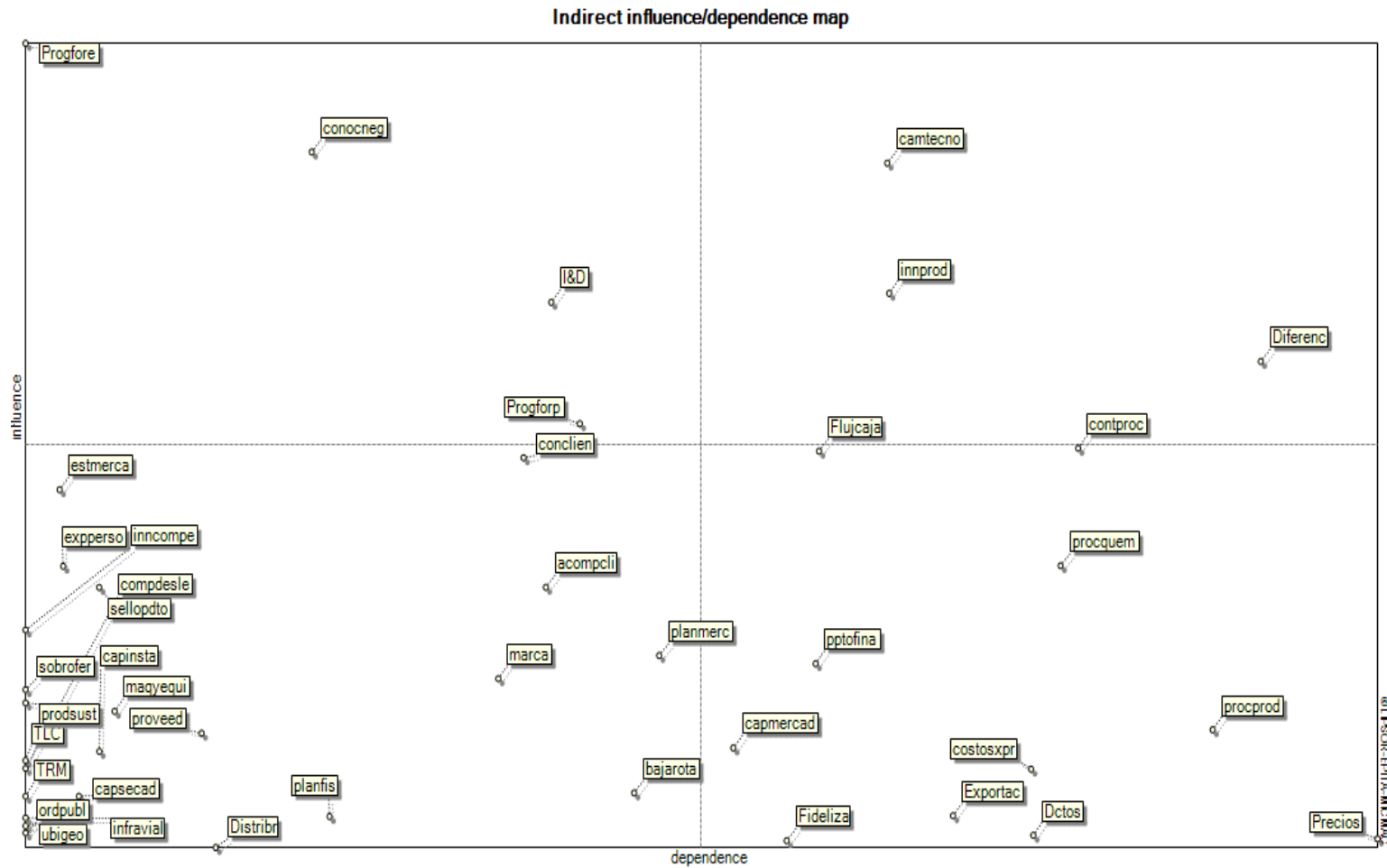
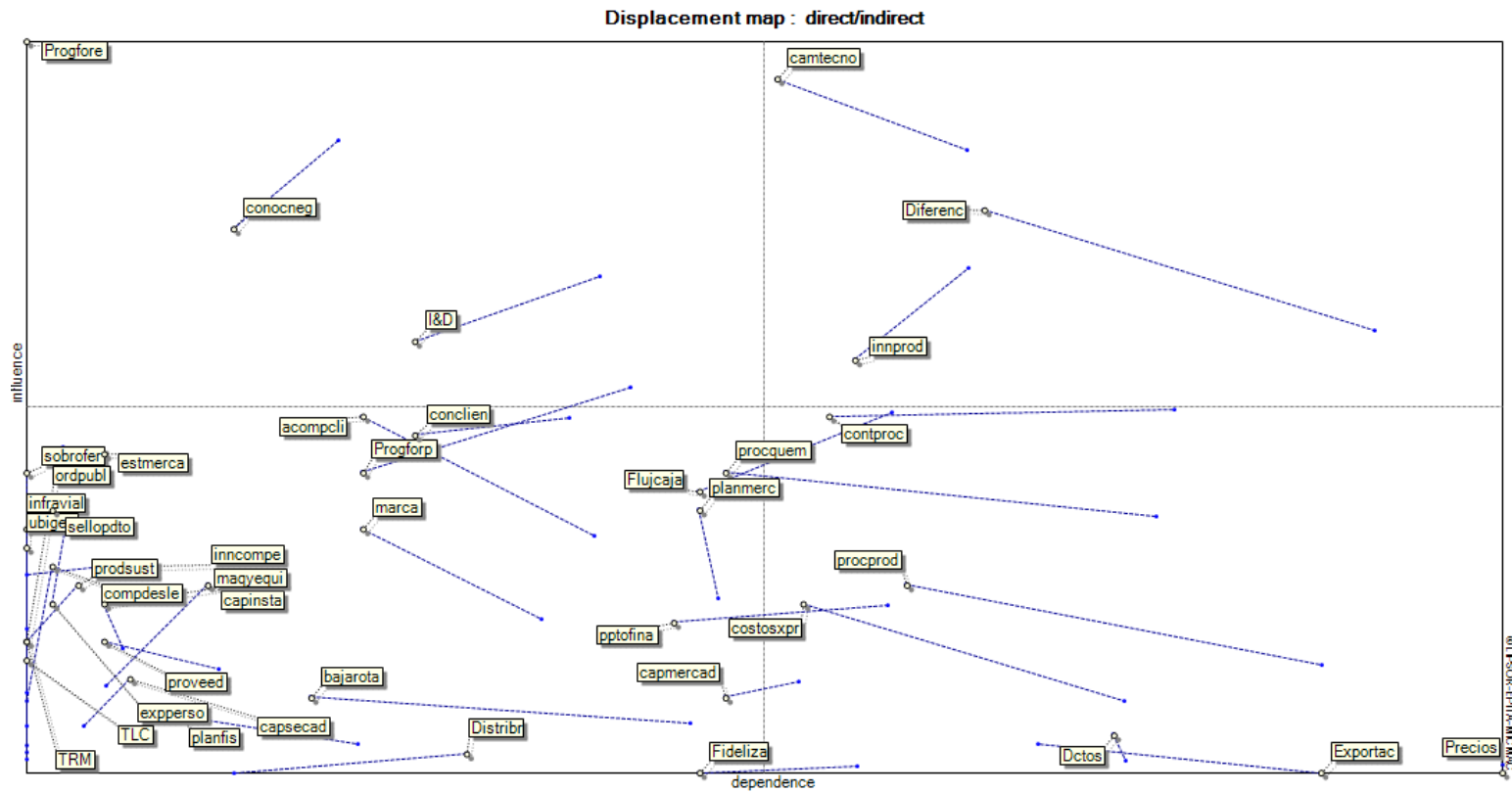


Figura 2. (Continuación)



Ladrillera Casablanca debe formular sus objetivos estratégicos en el mejoramiento de las siguientes variables:

Cambio tecnológico: realizar inversión en maquinaria y equipo de alta tecnología que permita la automatización del proceso productivo, logrando la reducción de los costos de mano de obra y consumos energéticos.

Diferenciación: mantener y aumentar la gama de tonos, acompañamiento continuo a los clientes y oportunidad en las entregas, variables que la diferencian frente a la competencia.

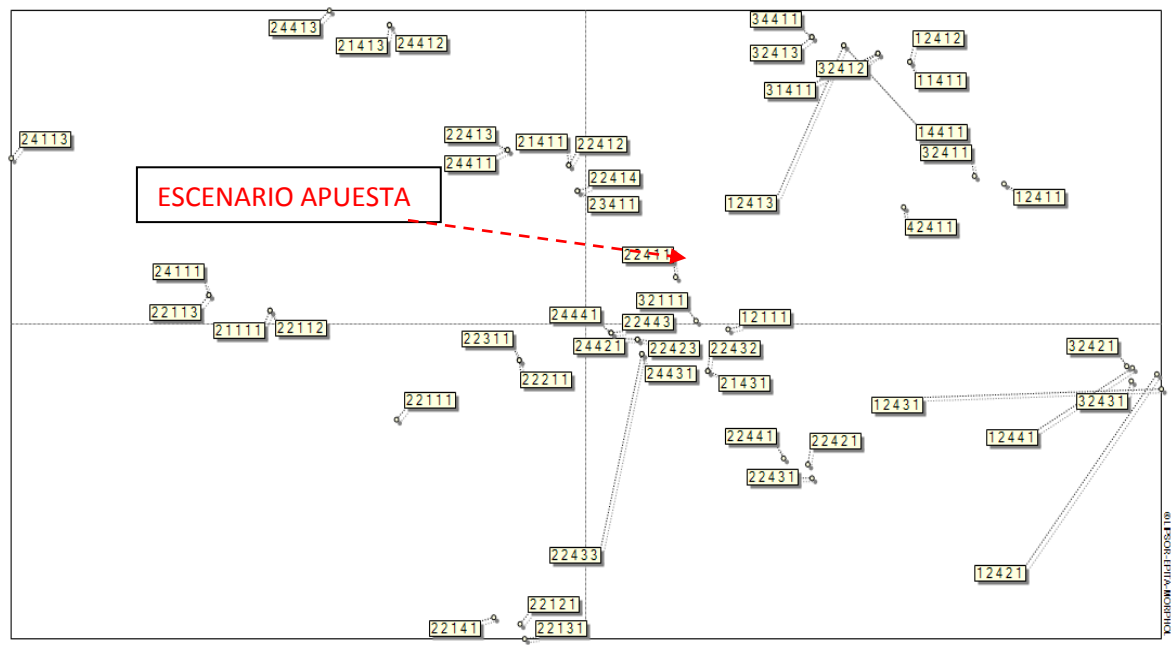
Innovación de productos: el cambio tecnológico le permitirá a la empresa, diseñar y desarrollar nuevos e innovadores productos, dándole mayor competitividad en el mercado.

Control de proceso: deberá optimizar el control de sus procesos, para eliminar reprocesos, que le permitirá reducir los costos de no calidad.

Exportaciones: deberá realizar un estudio de mercado e implementar un plan de mercadeo, incrementando la participación en el mercado internacional, que le genera mejores márgenes de rentabilidad.

5.9 ANALISIS MORFOLOGICO

Figura 3. Análisis morfológico



El escenario apuesta de Ladrillera Casablanca se denomina "INVERTIR PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD", como podemos observar en la gráfica anterior, se encuentra ubicado en el cuadrante prevalente, es decir alta motricidad y alta dependencia, escenario no negociable.

Síntesis: El éxito de la empresa Ladrillera Casablanca dependerá de la inversión efectuada en el cambio tecnológico de su proceso productivo, diseño y desarrollo de productos nuevos e innovadores, optimización del control de los procesos, lo que incrementará su productividad y competitividad con la reducción de los costos permitiéndole un crecimiento en las ventas, generando como resultado final una mayor rentabilidad.

5.10 MÉTODO DELPHI

Cuadro 25. Perfil de los expertos

Experto	Cargo	Profesión	Trayectoria
E1	Líder de Control de Calidad	Tecnóloga Química	25 años de experiencia
E2	Líder de Proyectos	Ingeniero Mecánico	10 años de experiencia
E3	Gerente Comercial	Administradora Financiera, especialista en Mercadeo.	5 años de experiencia
E4	Líder de Gestión de Calidad	Ingeniero Industrial, con especialización en Gestión de Calidad	5 años de experiencia
E5	Líder de Producción	Ingeniero Industrial	30 años de experiencia

Cuadro 26. Identificación eventos probables

IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS PROBABLES		Evento muy improbable	Evento improbable	Existe duda	Evento Probable	Evento muy Probable
PREGUNTA	PREGUNTA	0% al 30%	30% al 49%	50% al 60%	61% al 70%	71% ó más
1	Qué tan probable es que el cliente compre tableta Casablanca, por la variedad de sus tonos y porque?					X
2	Qué tan probable es que el cliente compre tableta Casablanca, por su calidad y porque?				X	
3	Qué tan probable es que el cliente compre tableta Casablanca, por la oportunidad en su entrega y porque?					X
4	Qué tan probable es que el cliente compre tableta Casablanca, por el posicionamiento de su marca y porque?				X	
5	Qué tan probable es que Ladrillera Casablanca, automatice su proceso productivo y porque?				X	
6	Qué tan probable es que Ladrillera Casablanca, implementando cambios tecnológicos, genere una disminución en el costo del producto y porque?					X
7	Qué tan probable es que Ladrillera Casablanca, aumente su productividad, con la automatización de su proceso productivo y porque?					X
8	Qué tan probable es que Ladrillera Casablanca, elabore productos innovadores, habiendo realizado cambios tecnológicos en su proceso productivo y porque?					X
9	Qué tan probable es que Ladrillera Casablanca, elabore nuevos productos y porque?					X
10	Qué tan probable es que Ladrillera Casablanca, mejore su rentabilidad, optimizando el control de sus procesos y porque?					X
11	Qué tan probable es que Ladrillera Casablanca, mejore el costo sus productos, reduciendo los reprocesos y porque?					X
12	Qué tan probable es que Ladrillera Casablanca, aumente sus ventas en un 20%, con el incremento de las ventas al exterior y porque?					X
13	Qué tan probable es que Ladrillera Casablanca, abra nuevos mercados en el exterior y porque?					X

Cuadro 27. Cuestionario de hipótesis

CUESTIONARIO DE HIPOTESIS - VARIABLES ESTRATEGICAS			GRADO DE PROBABILIDAD (califiquela en términos de porcentaje del 10% al 90%, siendo 10% el menos probable y 90% lo mas probable)								
PREGUNTA	PREGUNTA	RESPUESTA	E1	E2	E3	E4	E5	Prom	Desviación Estándar	Coficiente de Variación	Consenso
1	Qué tan probable es que el cliente compre tableta Casablanca, por la variedad de sus tonos y porque?	Es probable	90%	70%	80%	90%	80%	82%	0.08	2%	Sí
2	Qué tan probable es que el cliente compre tableta Casablanca, por su calidad y porque?	Es probable	70%	50%	80%	80%	70%	70%	0.12	2%	Sí
3	Qué tan probable es que el cliente compre tableta Casablanca, por la oportunidad en su entrega y porque?	Es probable	30%	80%	90%	80%	80%	72%	0.24	5%	Sí
4	Qué tan probable es que el cliente compre tableta Casablanca, por el posicionamiento de su marca y porque?	Es probable	60%	70%	70%	70%	60%	66%	0.05	1%	Sí
5	Qué tan probable es que Ladrillera Casablanca, automatice su proceso productivo y porque?	Es probable	10%	90%	80%	90%	50%	64%	0.34	7%	Sí
6	Qué tan probable es que Ladrillera Casablanca, implementando cambios tecnológicos, genere una disminución en el costo del producto y porque?	Es probable	90%	90%	90%	80%	90%	88%	0.04	1%	Sí
7	Qué tan probable es que Ladrillera Casablanca, aumente su productividad, con la automatización de su proceso productivo y porque?	Es probable	90%	90%	90%	90%	90%	90%	-	0%	Sí
8	Qué tan probable es que Ladrillera Casablanca, elabore productos innovadores, habiendo realizado cambios tecnológicos en su proceso productivo y porque?	Es probable	70%	80%	80%	90%	70%	78%	0.08	2%	Sí
9	Qué tan probable es que Ladrillera Casablanca, elabore nuevos productos y porque?	Es probable	70%	80%	80%	90%	80%	80%	0.07	1%	Sí
10	Qué tan probable es que Ladrillera Casablanca, mejore su rentabilidad, optimizando el control de sus procesos y porque?	Es probable	90%	80%	80%	90%	70%	82%	0.08	2%	Sí
11	Qué tan probable es que Ladrillera Casablanca, mejore el costo sus productos, reduciendo los reprocesos y porque?	Es probable	90%	90%	80%	80%	90%	86%	0.05	1%	Sí
12	Qué tan probable es que Ladrillera Casablanca, aumente sus ventas en un 20%, con el incremento de las ventas al exterior y porque?	Es probable	90%	70%	80%	80%	90%	82%	0.08	2%	Sí
13	Qué tan probable es que Ladrillera Casablanca, abra nuevos mercados en el exterior y porque?	Es probable	90%	80%	80%	80%	90%	84%	0.05	1%	Sí

Cuadro 27. (Continuación)

JUSTIFICACION				
E1	E2	E3	E4	E5
Porque todo el mundo quiere hacer ambientes únicos, y la variedad de tonos de Casablanca le da esas posibilidades.	Porque la variedad es bastante amplia y hay tonos que la competencia no tiene.	Porque nadie más los tiene (tonos) y marcan diferencia en el mercado.	Porque las diferencias en sus tonos, dan la posibilidad de crear ambientes.	Porque marca la diferencia en la variedad de los tonos en su catalogo de productos.
Porque la empresa tiene mucho respaldo, y la calidad es importante para la durabilidad en este tipo de productos.	Porque básicamente los competidores también ofrecen calidad.	Por su presentación y sus características físicas.	Porque la calidad de Ladrillera Casablanca es sinónimo de respaldo.	Porque el cliente que utilizan el producto Casablanca esta dispuesto a pagar por la calidad ofrecida, valorando la garantía del producto.
Porque el cliente que esta comprando también debe cumplir compromisos de entrega.	Porque para el cliente la entrega oportuna es importante.	Porque la empresa refleja seriedad en su cumplimiento.	Para el cliente es importante que el producto sea entregado oportunamente y de esta manera él mismo no tener inventarios.	Porque el cliente aprecia el cumplimiento oportuno de los pedidos, de acuerdo a su necesidad.
Porque la marca es reconocida en el mercado.	Porque esta bien posicionada, pero en algunos casos consideran el producto de Cúcuta como un genérico, es decir que si el producto es de Cúcuta es bueno.	Porque todavía falta llegar a algunas zonas del país donde no hay presencia del producto.	Porque se puede decir que la marca Casablanca es reconocida en gran parte del territorio nacional, como un producto de muy buena calidad.	Porque todas las empresas del Norte de Santander son reconocida por la calidad de la arcilla de la región.
Porque es muy costoso.	Porque la vuelve más competitiva en el mercado.	Porque el proceso lo necesita y de esta manera bajarían sus costos.	Porque es una necesidad para la empresa para ser competitiva.	Porque la inversión es alta, se necesitan además de recursos propios, conseguir líneas blandas de financiación.
Porque a menos mano de obra, mayor aprovechamiento de recursos energéticos.	Porque se disminuye el costo de la mano de obra, de desperdicios, y aumento de la calidad en los productos.	Porque a menos mano de obra y mas volúmenes de producción.	Porque estos cambios van a permitir, bajar costos.	Por que los cambios tecnológicos permiten disminuir la mano de obra el cual es uno de los factores que mas pesan en el costo del producto
Porque de esta manera aumentarían los niveles de producción, la maquina no se cansa, puede producir al máximo.	Porque permite aumentar la eficiencia en los procesos.	Por la nueva tecnología.	La automatización permite bajar costos de mano de obra directa y el uso de combustible en el proceso.	Porque la nueva tecnología permitiría aumentar producciones a gran escala y con un menor costo.
Porque ya inició el camino de investigación y desarrollo con la creación de un departamento de proyectos.	Porque realizando los cambios de tecnología se puede lograr la elaboración de productos innovadores.	Por la exigencia del mercado.	Porque tendrá mayor posibilidad de generar nuevos productos con la versatilidad que de la automatización de procesos, maquinas y equipos.	Porque facilitará la creación y diseño de nuevos productos.
Porque ya inició el camino de investigación y desarrollo con la creación de un departamento de proyectos.	Porque básicamente si se incorpora tecnología el proceso se hace más flexible y se pueden elaborar nuevos productos.	Por la exigencia del mercado.	Porque va poder cambiar de manera rápida y eficiente productos que este demandando el mercado.	Porque la empresa se ha caracterizado por permanentemente innovar en tonos y tamaños.
Porque con la optimización del control de los procesos hay menos productos no conformes, y de esta manera bajan los costos.	Porque si se optimiza el control de los procesos se bajan los niveles de desperdicios y aumenta la calidad.	Con la tecnificación puede lograrlo.	Porque se generara reducción de desperdicios y costos de no calidad.	Porque fuera de los controles, se requiere optimizar los costos de los insumos de fabricación.
Porque al bajar los reprocesos disminuye el costo del producto.	Porque aumenta la producción con los mismos costos.	Porque al disminuir los reprocesos aumenta la productividad.	Porque se van a elaborar más productos con los mismos recursos involucrados en el proceso actual.	Porque logro optimizar el costo de las materias primas y mano de obra en la elaboración del producto.
Porque todavía hay países a los cuales no se ha llegado.	Porque las características del producto, permiten abrir nuevos clientes.	Porque se abrirán nuevos mercados en el exterior, donde el producto se vende con mejor margen.	Porque ya se esta trabajando en la búsqueda de nuevos mercados en el exterior, a través de la participación en eventos como ferias, agendas y ruedas de negocios internacionales.	Porque en el mercado nacional hay sobreoferta, y el mercado exterior valora la calidad del producto.
Porque la empresa esta participando en ferias, ruedas de negocios y eventos en varios países.	Porque existen nichos que no se han explorado.	Porque hay mercado en el exterior por explorar.	Porque hay países a los que no se ha llegado.	Porque en los últimos años se ha venido participando en eventos, ferias en el exterior que permiten que el mercado empiece a conocer y adquirir los productos.

5.11 MÉTODO EJES DE PETER SCHWARTZ

Cuadro 28. Asociación de variables

Variable	Familia	Categoría
Innovación de productos	Producción	Producción y Gestión de Calidad
Diferenciación	Producción	
Control de Procesos	Gestión de Calidad	
Cambio Tecnológico	Alta Gerencia	Alta Gerencia, Mercadeo y Ventas
Explotaciones	Mercadeo y Ventas	

Cuadro 29. Escenarios

Escenario 1: OPTIMISTA "INVERTIR PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD"
Categoría: Alta Gerencia, Mercadeo y Ventas (+)
<p style="text-align: center;">Causas:</p> <p>La empresa invierte en el cambio tecnológico de su proceso de producción. Automatización de los procesos productivos. Optimización del control de los procesos. Se establece una estructura de costos por productos. Desarrollo de nuevos e innovadores productos, que permitan competir con los productos que ofrece el mercado actual.</p>

Escenario 1: OPTIMISTA "INVERTIR PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD"
Categoría: Producción y Gestión de Calidad (+)
<p style="text-align: center;">Consecuencias:</p> <p>Aprovechamiento de los recursos energéticos y reducción de los costos de producción. Aumento de la productividad y mejoramiento de la rentabilidad del negocio. Aumento de la calidad y reducción de los productos no conformes y desperdicios. Mejora precio de venta, haciéndolo más competitivo en el mercado. Aumentar el posicionamiento de la marca de la empresa, y cobertura del mercado nacional e internacional.</p>

Cuadro 29. (Continuación)

Escenario 2: ALTERNO 1 "MEJORAMIENTO DE PROCESOS UNA OPCIÓN INNOVACIÓN"
Categoría: Alta Gerencia, Mercadeo y Ventas (+)
Causas: La empresa no realiza inversión para el cambio tecnológico, por el alto costo. Automatización de algunos procesos productivos. Desarrollo de nuevos productos (tonos y diseños de productos actuales) Se establece una estructura de costos por productos. Apertura de nuevos mercados en el exterior.

Escenario 2: ALTERNO 1 "MEJORAMIENTO DE PROCESOS UNA OPCIÓN INNOVACIÓN"
Categoría: Producción y Gestión de Calidad (-)
Consecuencias: La empresa no esta preparada para desarrollar productos innovadores. Pérdida de competitividad por altos costos de producción.

Escenario 3: ALTERNO 2 "APOYANDONOS EN NUESTRA GENTE"
Categoría: Alta Gerencia, Mercadeo y Ventas (-)
Causas: La empresa no realiza inversión para el cambio tecnológico, por el alto costo. La empresa no realiza automatización de sus procesos productivos. No se desarrollan nuevos productos (tonos y diseños de productos actuales) No se establece una estructura de costos por productos. No existe apertura de nuevos mercados en el exterior.

Cuadro 29. (Continuación)

Escenario 3: ALTERNO 2" APOYANDONOS EN NUESTRA GENTE"
Categoría: Producción y Gestión de Calidad (+)
Consecuencias: Se realiza control de los procesos de manera continua y permanente. Se involucra el personal operativo en el mejoramiento de los procesos. Creación de nuevos tonos y diseños, con base en la experiencia del personal operativo.

Escenario 4: PESIMISTA "NO HAY INVERSIÓN NO SE MEJORA LA COMPETITIVIDAD"
Categoría: Alta Gerencia, Mercadeo y Ventas (-)
Causas: La empresa no invierte en el cambio tecnológico de su proceso de producción. No se realiza automatización de los procesos productivos. No tiene control de los procesos. No se establece una estructura de costos por productos. No se realiza desarrollo de nuevos e innovadores productos.

Escenario 4: PESIMISTA "NO HAY INVERSIÓN NO SE MEJORA LA COMPETITIVIDAD"
Categoría: Producción y Gestión de Calidad (-)
Consecuencias: No hay aprovechamiento de los recursos energéticos ni reducción de los costos de producción. Disminución de la productividad y pérdida de la rentabilidad del negocio. Disminución de la calidad y aumento de los productos no conformes y desperdicios. Alto costo de producción, que no permite un precio de venta competitivo. Pérdida del posicionamiento de la marca y del mercado nacional e internacional.

5.12 MATRIZ DE LAS POSICIONES DE ACTORES POR OBJETIVOS - MAO

Cuadro 30. Matriz de las posiciones de actores por objetivos - MAO

ACTORES	PAPEL (ROL)	OBJETIVOS	RETOS
Proveedores (Betty Plast, Pedro Vargas, Estación de servicio La Floresta)	Proporcionar plásticos, carbón y combustibles.	Satisfacer las necesidades de plástico, carbón y combustibles del sector.	Ofertar y vender plástico, carbón y combustibles de excelente calidad, oportunidad y precio
Clientes (distribuidores y ferreterías)	Compra de producto para comercializar.	Comercializar los productos para satisfacer las necesidades del consumidor final.	Seleccionar y comprar la mejor oferta del mercado.
Gremio (Induarcillas)	Agrupar, apoyar, estimular y representar las empresas.	Convocar, agrupar y representar a las empresas ante las autoridades comerciales y gubernamentales.	Agrupar y promover alianzas estratégicas. Lobbying.
Competidores (Cerámica Italia, Alfagress, Tejar de Pescadero, Ladrillera Sigma, y Cerámica Andina)	Comercializar y posicionar la empresa con rentabilidad.	Lograr una mayor participación en el mercado.	Diferenciarse, diversificarse, integrarse, aliarse.
Accionistas	Invertir en la empresa.	Obtener rentabilidades superiores a las ofrecidas por el mercado.	Incrementar su riqueza.
Organismos de vigilancia y control (Corponor y Agencia Nacional de Minería)	Vigilar, regular y sancionar.	Vigilar, regular y sancionar.	Vigilar, regular y sancionar.

Cuadro 31. Retos, campo de batalla de los actores

RETOS - CAMPO DE BATALLA DE LOS ACTORES

ACTORES	RETOS (CAMPOS DE BATALLA)	OBJETIVOS DE LOS ACTORES
Proveedores (Betty Plast, Pedro Vargas, Estación de servicio La Floresta)	Ofertar y vender plástico, carbón y combustibles de excelente calidad, oportunidad y precio	Satisfacer las necesidades de plástico, carbón y combustibles del sector.
Clientes (distribuidores y ferreterías)	Seleccionar y comprar la mejor oferta del mercado.	Comercializar los productos para satisfacer las necesidades del consumidor final.
Gremio (Induarcillas)	Agrupar y promover alianzas estratégicas. Lobbying.	Convocar, agrupar y representar a las empresas ante las autoridades comerciales y gubernamentales.
Competidores (Cerámica Italia, Alfagress, Tejar de Pescadero, Ladrillera Sigma, y Cerámica Andina)	Diferenciarse, diversificarse, integrarse, aliarse.	Lograr una mayor participación en el mercado.
Accionistas	Incrementar su riqueza.	Obtener rentabilidades superiores a las ofrecidas por el mercado.
Organismos de vigilancia y control (Corponor y Agencia Nacional de Minería)	Vigilar, regular y sancionar.	Vigilar, regular y sancionar.

Cuadro 32. Matriz de las posiciones de actores por objetivos

MATRIZ DE LAS POSICIONES DE ACTORES POR OBJETIVOS - MAO						
	PROVEEDOR	CLIENTES	GREMIO	COMPETIDORES	ACCIONISTAS	ORGANISMOS GOBIERNO
RETO	Ofertar y vender plástico, carbón y combustibles de excelente calidad, oportunidad y precio	Seleccionar y comprar la mejor oferta del mercado.	Agrupar y promover alianzas estratégicas. Lobbying.	Diferenciarse, diversificarse, integrarse, aliarse.	Incrementar su riqueza.	Vigilar, regular y sancionar.
ACTORES						
Proveedores (Betty Plast, Pedro Vargas, Estación de servicio La Floresta)	3	-2	2	3	2	2
Cientes (distribuidores y ferreterías)	1	3	1	1	1	1
Gremio (Induarcillas)	3	2	3	2	0	2
Competidores (Cerámica Italia, Alfagress, Tejar de Pescadero, Ladrillera Sigma, y Cerámica Andina)	2	-1	3	3	-2	2
Accionistas	0	0	1	1	3	0
Organismos de vigilancia y control (Corporon y Agencia Nacional de Minería)	0	1	2	3	3	3

CONVENCIONES

- 0 El objetivo no tiene influencia sobre el actor.
- 1 El objetivo es indispensable en la **gestión** del actor.
- 2 El objetivo es indispensable o no es consecuente con los **proyectos** del actor.
- 3 El objetivo es indispensable o no es consecuente con la **misión** del actor.
- 4 El objetivo es indispensable o no es consecuente con la **existencia** del actor.

6. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

6.1 ESTRATEGIAS DE DIFERENCIACIÓN

Producto (perro): TABLETA

Estrategia: DIFERENCIACIÓN PARA EL SEGMENTO DE CONSUMIDORES DE LOS ESTRATOS DEL 4 AL 6

OBJETIVOS:

De cara a cliente:

Diferenciación con productos innovadores

Diferenciación con productos personalizados

Financieros:

Apalancamiento financiero a bajos costos

Capital humano:

Contar con personal competente en la nueva tecnología

Material y equipo:

Flexibilidad en la producción

Comercial:

Posicionar la marca Casablanca

Logística:

Contar con una red de distribuidores acorde al segmento objetivo

Acciones:

De cara a cliente:

Montaje de la línea de producción con la tecnología adecuada

Elaboración y desarrollo de nuevos diseños y nuevos productos

Financieras:

Créditos a bajo costo (Bancoldex con período de gracia de 1 año)

Capital humano:

Capacitar y/o vincular técnicos en esmaltes e ingenieros mecánicos

Material y equipo:

Montaje de la línea de producción con la tecnología adecuada (Prensa / Secadero / Línea de Esmalte / Horno / Embalaje)

Alianza estratégica con proveedor de esmaltes para el diseño de productos personalizados

Comercial:

Cambio de imagen corporativa

Plan de gestión de marca

Plan de mercadeo

Logística:

Identificar, analizar y seleccionar distribuidores acordes al mercado objetivo

6.2 ESTRATEGIAS DE PRECIO

Producto (Vaca): Bloque

Estrategia: Aumentar la participación del mercado con productos a bajo costo

Objetivos:

De cara a cliente:

Flexibilidad en el precio de negociación

Financieros:

Mejorar la rentabilidad y el flujo de Caja

Capital humano:

Contar con personal competente en la nueva tecnología.

Contar con personal con experiencia en ventas de productos para la construcción

Material y equipo:

Flexibilidad en la producción

Comercial:

Posicionar producto (bloque) en el mercado de la construcción.

Logística:

Contar con una red de distribuidores acorde al segmento objetivo

Procesos:

Disminución en costos de mano de obra y combustibles.

Acciones:

De cara a cliente:

Productos de Calidad como soluciones constructivas a Bajos Costos

Montaje de nueva línea de producción automatizada

Instalación software CRM

Contratar profesionales con experiencia en el diseño e implementación de campañas publicitarias

Financieras:

Créditos a bajo costo (Bancoldex con período de gracia de 1 año)

Beneficios de las zonas francas (compra y venta de productos sin IVA y exoneración de impuestos)

Capital humano:

Capacitar y/o vincular personal de ventas de productos para la construcción (preferiblemente canal ferretero).

Material y equipo:

Montaje de nueva línea de producción automatizada

Comercial:

Plan de mercadeo

Realizar alianzas estratégicas con las constructoras y los canales de distribución – ferreterías

Logística:

Identificar, analizar y seleccionar distribuidores acordes al mercado objetivo

Procesos:

Estandarización de procesos, cumpliendo las normas internacionales del producto.

Gestión comercial agresiva - socios estratégicos.

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Las grandes bondades que ofrecen las arcillas del Departamento del Norte de Santander, con su variedad de tonos y propiedades de absorción, resistencia, disponibilidad y cantidad para sus combinaciones, invitan a la empresa Ladrillera Casablanca S.A. a mantener la fortaleza de su portafolio ofreciendo la gama de tonos en los productos y el acompañamiento a los clientes en la comercialización que le dan diferenciación ante sus competidores.

Del análisis interno y externo de Ladrillera Casablanca S.A., se concluye que su expansión y crecimiento está sujeta a la decisión financiera de la empresa para invertir en tecnología para mejorar su proceso productivo, lo cual le permitirá proyectarse a mercados internacionales, obtener mayor competitividad por la reducción en los costos de producción y la posibilidad de ofertar nuevos productos atractivos al mercado.

La sostenibilidad de la empresa Ladrillera Casablanca dependerá de la inversión efectuada en el cambio tecnológico de su proceso productivo, diseño y desarrollo de productos diferenciadores, innovadores y amigables con el medio ambiente.

Con la implementación de un laboratorio de desarrollo de nuevos productos podrá aprovechar los conocimientos que tiene sobre el manejo de las arcillas generando variedad de tonos, como también mejorar las características físicas del producto (medidas, absorción y resistencia a la abrasión, etc.).

El plan prospectivo permitió conocer los diferentes programas y proyectos impulsados por las entidades gubernamentales para el fortalecimiento, desarrollo, crecimiento y competitividad del sector, los cuales la empresa debe continuar aprovechando. Estos programas le permiten fortalecer el trabajo de posicionamiento de marca de la empresa, lo cual le ha generado reconocimiento en el mercado nacional e internacional.

El entorno le ofrece a la Ladrillera Casablanca, la oportunidad de crecer participando en los proyectos de vivienda de interés prioritario, centros comerciales que se están desarrollando en la ciudad y el auge de la construcción en el país.

Ladrillera Casablanca debe formular sus objetivos estratégicos en el mejoramiento de las siguientes variables:

Cambio tecnológico: realizar inversión en maquinaria y equipo de alta tecnología que permita la automatización del proceso productivo, logrando una mayor competitividad y sostenibilidad en el mercado.

Diferenciación: trabajar en el desarrollo de productos innovadores y diferenciadores que den un valor agregado, mantener y aumentar la gama de tonos, acompañamiento continuo a los clientes, servicio post-venta y oportunidad en las entregas, variables que la diferencian frente a la competencia.

Participación en el mercado internacional: penetrar y posicionar la marca en los mercados internacionales para incrementar la participación de las ventas del exterior sobre las ventas totales.

Posicionamiento: realizar un cambio de imagen corporativa, un Plan de gestión de marca, un estudio de mercado, para la implementación de un Plan de mercadeo que le permita posicionar su marca en los diferentes mercados.

BIBLIOGRAFIA

CASTELLANOS CRÚZ, Rodeloy . Pensamiento, herramientas y acción del estratega. Disponible en Internet en: <http://www.eumed.net/libros/2008a/345/arbol%20de%20competencias.html>

COLLEGE Derkra. Matriz DOFA y análisis PEST. Disponible en Internet en: <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/matriz-dofa-analisis-pest.htm>

Concepto tomado de la clase de Prospectiva Estratégica con el Docente Darío Alfonso Sierra Arias – especialización Gerencia Estratégica de la Universidad de la Sabana

CONTRERAS Jose. La matriz de evaluación de los factores internos (EFI). Disponible en Internet en: <http://www.josecontreras.net/direstr/cap57d.htm>

DAVID, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. Pearson Educación, Edición 14, 2013.

elergonomista.com. Metodo delphi. Disponible en Internet en: <http://www.elergonomista.com/14en14.html>

Galeon.com. Matrices MEFI y MEFE. Disponible en Internet en: <http://amesatrab.galeon.com/productos1611723.html>

GODET, Michael y otros. "La caja de herramientas de la prospectiva estratégica", problemas y métodos; documento PDF; enlace: <http://cnam.fr/lipsor/spa/data/bo>

GODET, Michael. "De la anticipación a la acción"; manual de prospectiva y estrategia; Alfaomega S.A., Bogotá, 2010.

IBARRA, Mikel. Material de la cátedra de Formulación Estratégica; Universidad de la Sabana, Agosto, 2014.

JOHNSON, G; WHITTINGTON. | Exploring Strategy. New York. Pearson. 2011

KAPLAN, Robert y NORTON, David: Mapas estratégicos. Cómo convertir los activos intangibles en resultados tangibles. Gestión 2000. 2004.

MINTZBERG, Henry y otros, Strategy Safari. Resumen de Safari a la Estrategia. http://www.academia.edu/1280822/Resumen_del_libro_Safari_a_la_Estrategia

MOJICA, Francisco. "Prospectiva, técnicas para visualizar el futuro"; Legis, Bogota, 1992.

PABA, Virgilio. Análisis prospectivo. Juego de actores. Disponible en Internet en: <http://es.slideshare.net/virgilioadolfo/juego-de-actores-24562548>

PORTER, Michael E. Ser Competitivo. Nuevas aportaciones y conclusiones. Harvard Business Press; Ediciones Deusto. 2009.

Prospectiva.eu. MIC MAC. Análisis Estructural. Disponible en Internet en: http://www.prospectiva.eu/curso-prospectiva/programas_prospectiva/micmac

RAMIREZ Jose . Gerencia Estratégica. Disponible en Internet en: <http://www.monografias.com/trabajos42/gerencia-estrategica/gerencia-estrategica2.shtml>

SIERRA, Darío. Material de la cátedra de Prospectiva Estratégica; Universidad de la Sabana, Mayo, 2014.

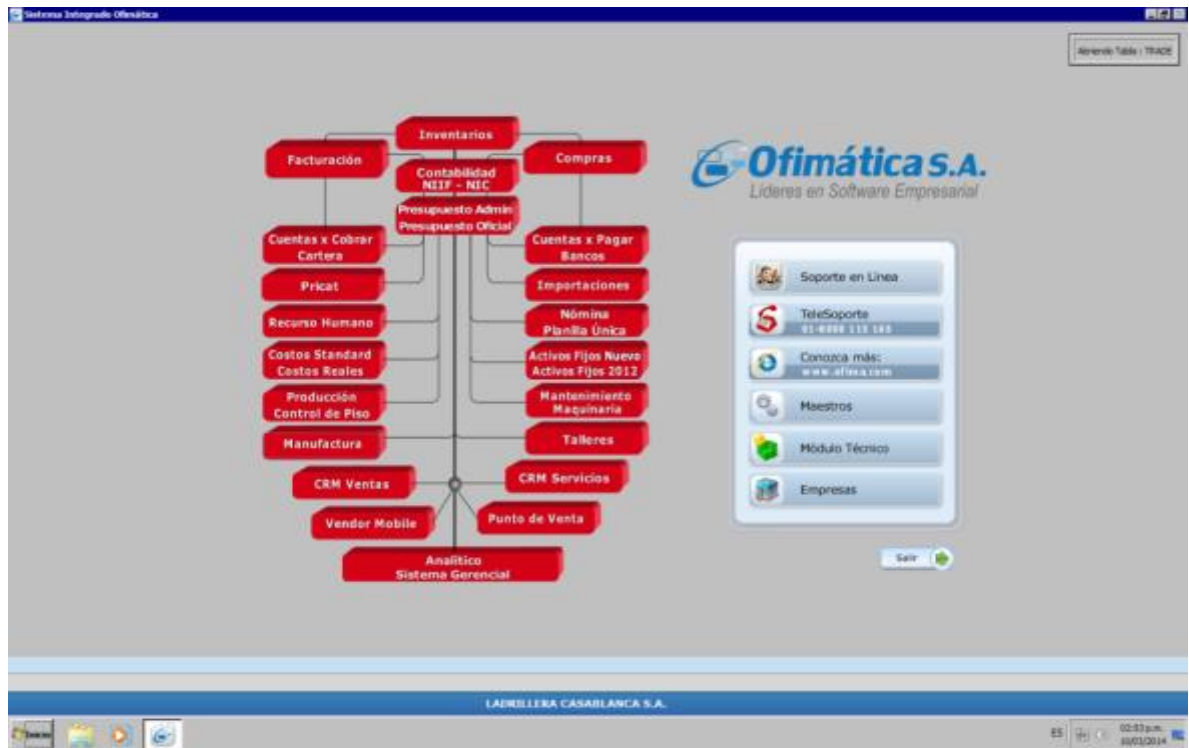
THOMPSON, Arthur A; GAMBLE, John E.; PETERAF, Margaret A.; STRICKLAND, A.J.; Administración Estratégica – Teoría y Casos, Mc Graw Hill Interamericana, Edición 18, 2012.

VILLACRES, Guillermo. Material de la cátedra de Pensamiento y Análisis Estratégico; Universidad de la Sabana, Junio, 2014.

WEIL, Pierre. Holística: Una nueva visión y abordaje de lo real; 2a. Edición, San Pablo, 1997.

ANEXOS

Anexo A. Evidencias fotográficas





Dosificador semiautomático de Carbón (Carbojets)



Secaderos artificiales semiautomáticos



Variadores de frecuencia, que bajan el consumo de energía.



Arrancadores suaves.





Detectores de metales

Sistema de seguimiento de temperatura para los secaderos, hornos 5 y 6.





Sistema de dosificación de aire controlado con turbinas para la combustión.



Horno a gas para esmaltado de decorados

Anexo B. Matriz DOFA ladrillera Casablanca 2014

	DEBILIDADES	FORTALEZAS	
A M B I E N T E I N T E R N O	Alta rotación de personal operativo (extrusión, cargue, descargue y empaque).	Capacidad financiera.	El comité de investigación y desarrollo, que permite que se fortalezca el estudio de reducciones de pérdidas, optimización de recursos y el desarrollo de nuevos productos.
	Uso ineficiente del carbón como combustible.	Arcilla cerca de la planta.	La reorganización de la planta física de la ladrillera que permite espacios especialmente proyectados para el uso requerido y por ende, más organización.
	Sistema de salado.	Disponibilidad de material seco por secaderos artificiales.	Promoción de producto terminado de baja rotación.
	Señalización de áreas de trabajo, vías.	Utilización de carros para el secado natural y artificial, para aumentar la disponibilidad del producto seco para el cargue de hornos.	Planeación diaria de la producción según los pedidos de los clientes.
	Inventario bajo de arcilla molida por infraestructura.	Mayor acompañamiento y seguimiento a los clientes por la parte comercial.	Contar con el sello de calidad para el producto y Certificación del Sistema de Gestión de Calidad, certificaciones emitidas por el Icontec.
	Falta de manejo de patologías (manchas, envejecimiento prematuro, entre otros) de los productos con absorciones altas.	Apoyo continuo a los clientes en cuanto a Mercadeo, publicidad (exhibidores, catálogos, publicidad, marketing, conferencias, capacitaciones) y divulgación de instructivos para la instalación, mantenimiento y cuidado de coloniales.	Explotación y maquinaria diesel propia.
	Fallas en el control del producto en proceso.	Inclusión de nuevos puntos de control en los procesos que así lo requieren.	Curva de quema estandarizada.
	No se cuenta con un sistema adecuado de almacenamiento para evitar la contaminación entre sí de las pastas molidas.	Trabajo continuo en selección y empaque para verificar el producto y capacitar los colaboradores.	Control de los inventarios de producto en proceso.
	Falta de mantenimiento a la cubierta y pisos de la planta física.	Reforma del endague colonial, que permite aumentar la cantidad de producto dentro del horno para disminuir costos.	Ampliación del mercado Internacional.
	Falta de renovación de extrusoras.	Aumento del promedio de m ² cargados por el cambio de la relación de cargues colonial y vitrificados (50%-50%).	Permanencia en el mercado.
	Falta de medio de transporte para el seguimiento a los diferentes frentes de explotación.	Adquisición de la retro, permite disponer de arcillas con suficiente tiempo de maduración para las mezclas. Además es una alternativa frente a la baja disponibilidad del D8R.	Altos estándares de calidad en la selección del producto de primera.
	Falta de acondicionamiento y equipos para la realización de los ensayos de producto terminado.	Formulaciones y pruebas semi-industriales para incluir dentro de las diferentes pastas, las arcillas que se encontraban en acopio, a las que aún no se había encontrado su uso.	Productos de tamaño 30 y 33.
	Falta de patio bajo techo para el almacenamiento de arcilla.	Disminución de la compra de arcilla roja para formular pasta P28.	Mecanización de los procesos.
	Aumento de los productos comerciales (presentan un menor margen de contribución), generados en el proceso de fabricación por ser un proceso artesanal.	Inventario de materia prima explotada.	Adquisición de sistema de seguimiento de temperatura (Maxthermo) para el secadero LADCB y hornos 5 y 6.
	No contar con un patio de acopio de carbón techado para evitar que éste se moje en época de lluvia.	Disponibilidad de arcillas explotadas en periodo de invierno.	Departamento de Comunicación y Cultura Corporativa.
	Inventarios errados de producto terminado en el sistema integrado de información para la gestión comercial.	Disponibilidad de pastas aprobadas.	Amplio portafolio de tonalidades en los productos, y reorganización en el patio de acopio de producto terminado (asignación de los módulos según los tonos).
	Variedad de arcillas.	Talento Humano competente.	
	Capacidad de producción.	Programas de Formación del Personal.	
	Sistema Integrado de Información.	Programas de Salud Ocupacional, Brigada de Emergencias.	
	Contar con el Departamento de Gestión Ambiental.	Proyectos de Responsabilidad Social.	

A M B I E N T E E X T E R N O	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<p>Exigencia de Certificado de ISO 9001:2008 y certificado de calidad de producto, por clientes en el exterior.</p> <p>Demanda de productos 30 y 33.</p> <p>Tendencia a lo natural, mercado producto colonial.</p> <p>Tratados de Libre Comercio.</p> <p>Induarcillas.</p> <p>Convenio CIMAC (UFPS) - Ladrillera CasaBlanca</p> <p>Formación en cerámicos por ciclos a través de la UFPS -SENA</p> <p>Aumento de la construcción en la región.</p> <p>El cambio de tecnología para una combustión más limpia.</p> <p>Adquisición de dos nuevos contratos de concesión para explotar arcilla roja.</p> <p>El avance en proyectos de investigación y desarrollo para mejorar los procesos e incluir dentro del portafolio nuevos productos complementarios que permitan crear ambientes impactantes que realcen</p> <p>Existencia en la Región de personal calificado para la intervención de la maquinaria de explotación.</p> <p>Participación en ferias nacionales e internacionales, macro ruedas de negocios.</p>	<p>Orden público.</p> <p>Política cambiaria.</p> <p>Leyes ambientales a nivel global.</p> <p>Competencia desleal (no cobro del IVA).</p> <p>Empresas informales del sector (no pago de aportes de seguridad social y parafiscales).</p> <p>Fluctuación en el precio del dólar.</p> <p>Inestabilidad política y económica de países vecinos.</p> <p>Falta de vías en buen estado para la distribución del producto a nivel nacional e internacional.</p> <p>Alta variación de los precios del carbón por exportaciones.</p> <p>Cambios climáticos.</p>


Anexo C. Portafolio de servicios

Enchapes/Siding

ESTORAQUE


Estoraques

Dimensiones	Unid/m ²	Kg/m ²	Kg/Unid	Dimensiones	sf/pack	Lb/Pack	Lb/Unid
7 x 25	56	18	0.32				



SAHARA

Dimensiones	Unid/m ²	Kg/m ²	Kg/Unid	Dimensiones	sf/pack	Lb/Pack	Lb/Unid
12.5x12.5	64	20.3	0.32	4.92" x 4.92"	10.8	44.7	0.70
10X10	100	20.4	0.20	3.93"X3.93"	10.8	44.9	0.44



SHORA


Dimensiones	Unid/m ²	Kg/m ²	Kg/Unid	Dimensiones	sf/pack	Lb/Pack	Lb/Unid
14X8	76	19	0.25	5.51X3.14	10.8	41.85	0.55



TABLILLA


Blend floor tile

Dimensiones	sf/pack	Lb/Pack	Lb/Unid
2.76" x 9.84"	10.8	39.68	0.71




OASIS

Dimensiones	Unid/m ²	Kg/m ²	Kg/Unid	Dimensiones	sf/pack	Lb/Pack	Lb/Unid
14x7	84	18.5	0.22	5.51X2.76	10.8	40.7	0.49




CORNISA ISCALA

Dimensiones	Unid/m ²	Kg/m ²	Kg/Unid
7x25	4	2.72	0.68
2.75"x9.84"	13.1	23.84	1.50




RAQUIRA

Dimensiones	Unid/m ²	Kg/m ²	Kg/Unid	Dimensiones	sf/pack	Lb/Pack	Lb/Unid
11.5x5	220	29	0.13	4.53"x1.97"	10.8	63.93	0.29
14x5	152	38	0.25	5.51"x1.97"	5.4	83.77	0.55



SIWA


Dimensiones	Unid/m ²	Kg/m ²	Kg/Unid	Dimensiones	sf/pack	Lb/Pack	Lb/Unid
14X12	100	18	0.18	5.51X4.72	10.8	39.6	0.39




La principal característica de nuestro portafolio de productos es la amplia gama de tonos y matices los cuales provienen de los colores naturales de la arcilla en el proceso térmico.

Our main characteristic portfolio is a large range of tones and color blends which bring out the natural colors of the clay and the thermic process.

Ventas: Avenida Gran Colombia No. 9E-26 PBX: (57.7)747000 Fax: (57.7)5740893
 Fábrica: Km. 8 Vía El Zulia Tel: (57.7) 5789758 Telefax: (57.7) 5789541
 Cúcuta, Norte de Santander, Colombia, Sur América
www.ladrillercasablanca.com
 Email: gerencia.comercial@ladcb.com



Ladrillera Casa Blanca
naturaleza en tu espacio
nature in your space





Pisos/Floor tile

Tableta				Tablet			
Dimension	Unid/m ²	Kg/m ²	Kg/Und	Dimension(in)	sf/pack	Lb/Pack	Lb/Und
25 x 25	16.00	21	1.31	9.84" x 9.84"	10.8	46.3	2.89
30 x 30	11.00	21	1.90	11.81" x 11.81"	10.8	46.3	4.19
15 x 30	22.00	23	1.04	5.91" x 11.81"	10.8	50.7	2.29

DURANIA



ARBOLEDAS



HERRAN



BETANIA

NUEVO FORMATO				NEW FORMAT			
Dimension	Unid/m ²	Kg/m ²	Kg/Und	Dimension(in)	sf/pack	Lb/Pack	Lb/Und
30x45	8	25.3	3.16	11.8x17.7	11.6	57.6	7.2



TOLEDO



TOLEDO 15X30



Complementos/Complements

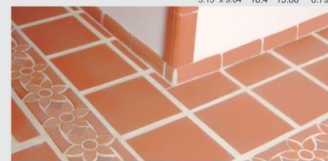
Escalera				Staircase			
Dimension	Unid/m ²	Kg/m ²	Kg/Und	Dimension(in)	sf/pack	Lb/Pack	Lb/Und
25 x 25	16.00	44.60	2.80	9.84" x 9.84"	3.28	24.7	6.17
30 x 30	11.00	47.30	4.30	11.81" x 11.81"	3.93	37.9	9.5



HUELLA BETANIA 30X30



GUARDAESCOBA			
Dimension	Unid/m ²	Kg/m ²	Kg/Und
8 x 25	50.00	18	0.36
Dimension(in) sf/pack Lb/Pack Lb/Und			
3.15" x 9.84"	16.4	15.86	0.79



TEJA

Especificaciones
Libra = lb = Pound
Pulgadas = inch

Teja/Tile

Teja Plana			Roof tile		
Unidad/m ²	Kg/m ²	Kg/Und	Unit/pack	Lb/pack	Lb/Und
24.00	28.80	1.20	12	31.8	2.65
Longitud Total			Total Length		
30 cm			11.81" in		
Longitud Util			Total Usable		
23 cm			9.06" in		
Ancho Total			Total Width		
20 cm			7.87" in		
Longitud Util			Total Usable		
18 cm			7.09" in		
Caballetes			Roof Ridge		
Longitud Total			Total Length		
30 cm			11.81" in		
Ancho			Width		
24 cm			9.45" in		
Peso/m			Weight/m		
2.2 Kg			4.85 Lb		



TEJA PLANA/ TEJA MATIZADA



Tapete/Ceramic carpet

Dimensión(cm)	Dimensión(in)
50X50	19.68X19.68

Dallia



Apolo



Baco



Ades



Penélope



Yelmos



Roseton/Rosette

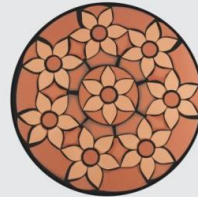
Dimensión(cm)
Ø=65

Dimensión(cm)
Ø=60

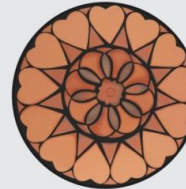
Dimensión(in)
Ø=25.59

Dimensión(in)
Ø=23.62

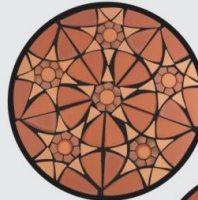
Afrodita



Venus



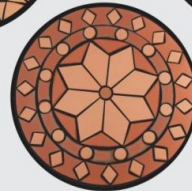
Dallia



Baco



Zeus



Ventas: Avenida Gran Colombia No. 9E-26 PBX: (57.7)747000 Fax: (57.7)5740893
 Fábrica: Km. 8 Vía El Zulia Tel. (57.7) 5789758 Telefax: (57.7) 5789541
 Cúcuta, Norte de Santander, Colombia, Sur América
www.ladrillercasablanca.com
 Email: gerencia.comercial@ladcb.com



Ladrillera
Casa Blanca
 Naturaleza en tu espacio
 Nature in your space

LINEA DECORATIVA
 DECORATIVE LINE



Cenefa/Border

Zeus 15x26cm/5.91x10.24in



Dallia 12x25cm / 4.72x9.84in



Astral 19x38cm/7.48x14.96in



Baco 10x32cm/3.94x12.6in



Venus 11x35cm/4.35x12.99in



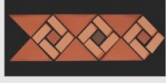
Ades 14x28cm/5.51x11.02in



Afrodita 20x37cm/7.87x14.57in



Eros 12x36cm/4.72x14.17in



Mosaicos/Mosaic Floor

Dimensión(cm)

Dimensión(in)

25X25
30x30

9.84X9.84
11.81x11.81



Penélope



Eros



Baco



Hera ●●●



Dallia



Apolo



Ades



Cronos ●●●



Efebos



Yelmos



Ior



Helo ●●●



Afrodita



Apolo



Penelope



Baco



● Helo



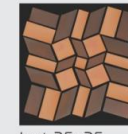
● Hera



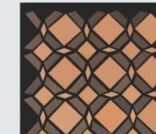
● Cronos



Iwoka 25x25



Inat 25x25



Jates 30x30 cm

NUEVOS DECORADOS

Dimensión(cm)

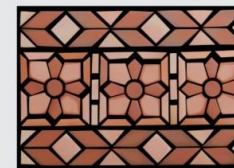
Dimensión(in)

30x45

11.81x17.7



AFRODITA



ADE5

Dimensión(cm)

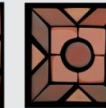
Dimensión(in)

15x15

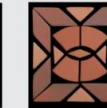
5.90x5.90



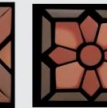
TOR



DALILA



IRIS



ADE5

Bar/Bar

m²/Paquete Und/m² Kg/m² Kg/Und

1.67 6 17.82 2.97

Bar/Bar

Und/Pack sqPack Lb/Unit

10 17.97 6.5

Tama/Tama

m²/Paquete Und/m² Kg/m² Kg/Und

1.25 8 18.8 2.36

Tama/Tama

Und/Pack sqPack Lb/Unit

10 13.45 6.2

Tapete Sisavita Ceramic Carpet Sisavita

Dimension(cm) Dimension(in)

50x50 19.68x19.68

