



**FACULTAD DE CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
DEPARTAMENTO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL**

**ANÁLISIS ESTRATÉGICO
LADRILLERA TERRA NOVA S.A.**

FEDERICO JARAMILLO RAMIREZ

Santiago de Cali, Mayo del 2015

**FACULTAD DE CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
DEPARTAMENTO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL**



**ANÁLISIS ESTRATÉGICO
LADRILLERA TERRA NOVA S.A.**

Proyecto de Grado II presentado como requisito parcial para optar al título de
PROFESIONAL EN GESTIÓN ORGANIZACIONAL

Presentado por:
Federico Jaramillo Ramírez

Asesor:
Orlando Vásquez Castro M.B.A

Santiago de Cali, Mayo del 2015

Nota de Aceptación

Aprobado por el Comité de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la UNIVERSIDAD ICESI

Presidente de Jurado

Jurado

Jurado

Santiago de Cali, 21 de Mayo del 2015

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	8
 CAPITULO I	
DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN	9
1.1 OBJETIVOS	9
1.1.1 Objetivo general	9
1.1.2 Objetivos específicos.....	9
1.2 MARCO TEÓRICO.....	10
1.2.1 Orientación al cliente.....	15
1.2.2 Misión.....	15
1.2.3 Visión.....	16
1.2.4 Factores de éxito.....	20
 CAPITULO II	
ANALISIS DEL FACTOR EXTERNO - INTERNO	23
2.1 Factores externos	23
2.2 Factores internos	25
 CAPITULO III	
CADENA DE VALOR.....	28
 CAPITULO IV	
MATRIZ DOFA	29
 CAPITULO V	
ESTRATEGIAS GENERICAS PARA LA PLANEACION ESTRATEGICA	30
5.1 ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO INTENSIVO.....	30

5.1.1 Penetración de mercado.....	30
5.1.2 Atraer los clientes de la competencia.	30
5.1.3 Atraer a los no usuarios.	30
5.2 DESARROLLO DE MERCADO.....	31
5.2.1 Abrir territorios adicionales.....	31
5.2.2 Podemos atraer otros segmentos de mercado.....	31
5.2.3 Desarrollo de productos o servicios.	31
5.2.4 Desarrollo de variaciones en la calidad.....	31
5.3 ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO POR INTEGRACIÓN.....	32
5.3.1 Integración hacia adelante.	32
5.3.2 Integración horizontal con productos relacionados-utilización de la planta- fuerza de ventas y good will.	32
5.4 ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO POR CONGLOMERADO.....	32
5.4.1 Fusión con otra empresa.	32
5.5 ESTRATEGIAS DE CONSOLIDACIÓN.....	33
5.5.1 Para el mercadeo posicionamiento de marca y/o institucional y certificaciones y sellos de calidad.	33
5.5.2 Liderazgo en precios- competencia libre de precios.	33
5.6 INFRAESTRUCTURA LOGISTICA.....	33
5.6.1 Transporte y descargue.	33
5.7 APARATO PRODUCTIVO.....	33
5.7.1 Rediseño de procesos- innovación tecnológica.....	33
CONCLUSIONES.....	36
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	37

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Producto Interno Bruto Trimestral (2012-2014): Grandes Ramas de actividad económica en Colombia.....	12
Tabla 2. Matriz del perfil competitivo	16
Tabla 3. Nivel de desempeño	17
Tabla 4. Posición estratégica interna y externa.....	18
Tabla 5. Factores externos – oportunidades.....	23
Tabla 6. Factores externos – amenazas.....	24
Tabla 7. Factores internos – fortalezas	25
Tabla 8. Factores internos – debilidades.....	26
Tabla 9. Cadena de valor	28
Tabla 10. Matriz DOFA	29
Tabla 11. Programas y tácticas ordenadas por metas corporativas – Gerencia de infraestructura	34

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Ocupados totales y construcción	11
Figura 2. Crecimiento en el consumo de Drywall	13
Figura 3. Página web de la empresa.....	14
Figura 4 Cuadrante combativo.....	19
Figura 5. Cadena de valor	28

INTRODUCCIÓN

Actualmente trabajo en esta empresa dedicada a la fabricación de productos derivados de la arcilla, conformada hace más de 15 años, supliendo las necesidades de este tipo de productos en el sur occidente colombiano a constructoras, ferreterías, firmas de ingeniería y arquitectura entre otros.

A razón de la entrada de nuevos competidores en el negocio, la tecnificación de otros, las exigencias del mercado y la aparición de productos sustitutos, nos ubican en una situación de vulnerabilidad, mientras se observa que los resultados de la compañía no son los más alentadores debido a la carencia de cartas de navegación en la compañía como un plan estratégico y capital de trabajo limitado.

INTRODUCTION

I currently work in this company dedicated to the manufacture of products derived from clay , made over 15 years ago, meeting the needs of this type of products in the south western Colombia to construction , hardware , engineering and architectural firms and others.

A reason for the entry of new competitors in the business, modernization of others, market demand and the emergence of substitute products, place us in a situation of vulnerability, while observing that the results of the company are not the most encouraging due to lack of charts in the company as a strategic plan and limited working capital .

CAPITULO I

DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo general. Identificar en la empresa Ladrillera Terra Nova S.A., los factores a tener en cuenta para realizar un plan de acción, el cual le permita en el corto y mediano plazo recuperar el posicionamiento que gozó hace 5 años y le permita reaccionar ante los cambios del entorno, ya sea por parte de los clientes, por la industria a la que pertenece o por una desaceleración de la economía en general la cual incide notablemente en los resultados del sector de la construcción.

La Empresa se estudiará a profundidad por medio de un análisis interno y externo y se comparará con 3 ladrilleras más, Melendez, Sultana y San Benito, los cuales son considerados los competidores inmediatos más importantes y de mayor peso en la composición del sector a nivel regional.

1.1.2 Objetivos específicos

- Analizar la situación actual de la empresa LADRILLERA TERRA NOVA S.A..
- Determinar las variables más valoradas por los clientes para crear relaciones a largo plazo.
- Identificar oportunidades y amenazas a través del análisis externo de la empresa LADRILLERA TERRA NOVA S.A, que la ponen en un estado de vulnerabilidad.
- Plantear un plan estratégico que permita el mejoramiento continuo de la empresa LADRILLERA TERRA NOVA S.A.

- Priorizar el plan de inversiones de acuerdo a la matriz DOFA y a la matriz del perfil competitivo de tal manera que se optimice el impacto de las decisiones.
- Demostrar la situación de desventaja en la que se encuentra Ladrillera Terra Nova S.A. y la necesidad apremiante de realizar los cambios que se sugieren.

1.2 MARCO TEÓRICO

Luego de la crisis económica cuyos efectos más fuertes afectaron a Estados Unidos y algunos países de la unión europea, el gobierno nacional en cabeza de su ministro de hacienda en aquel año 2008, Oscar Iván Zuluaga, implementó un plan de choque para evitar tal debacle incentivando estímulos para el sector de la construcción y un subsidio a la tasa de interés hipotecaria por parte del gobierno en nuestro país.

Tales resultados lo hicieron merecedor al premio como mejor ministro latinoamericano otorgado por banqueros, el fondo monetario internacional, empresas calificadoras de riesgo entre otras por el comportamiento de la economía durante el 2008 (**DINERO, 2009**). Esto tuvo efectos muy positivos para el sector el cual demostro estabilidad los siguientes años.

Posteriormente el presidente Santos anuncia en el año 2012 un ambicioso proyecto para regalar casas a los más pobres lo cual dinamizaría aún más el panorama ya que al existir este tipo de proyectos la demanda del ladrillo se incrementaría substancialmente en el país. (**El Espectador, 2012**).

A raíz de estas políticas y su respectiva continuidad el sector de la construcción muestra señales crecimiento y estabilidad debido a los importantes planes políticos económicos anunciados por el gobierno tales como el plan de las 100.000 viviendas y el subsidio a la tasa de interés el cual acaba de ratificar para los próximos 4 años con 130.000 cupos. (**Ministerio de vivienda, 2015**)

En el 2014 Colombia experimento un crecimiento del 4,6 % en el PIB y un incremento de la construcción del 9,9% tomado del informe del cuarto trimestre (DANE, 2015), mostrando así la importancia de este sector para la economía nacional debido a la cantidad de empleos que genera y el halonamiento a otros sectores.

A continuación vemos como el incremento de los ocupados totales en el país sube proporcionalmente de manera similar en la población ocupada en la construcción.

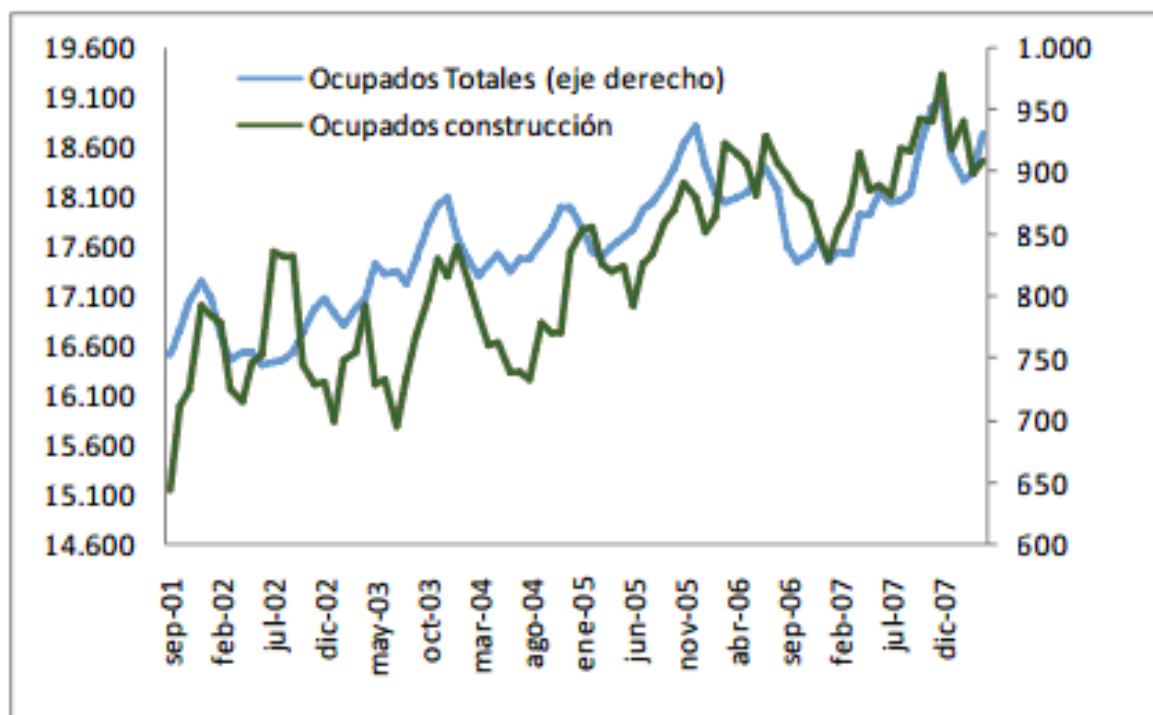


Figura 1. Ocupados totales y construcción

Fuente: DANE - CAMACOL, 2008)

Por lo anterior vemos que es un sector que demanda interés del gobierno nacional debido a los indicadores positivos macroeconomicos que puede aportar al PIB y a la tasa de desempleo.

A continuación se observa la importancia el sector de la construcción en el producto interno bruto PIB en Colombia, lo cual hace el sector atractivo para los inversionistas y muestra la estabilidad en los últimos años debido a como se mencionaba anteriormente políticas implementadas y replicadas en los últimos periodos presidenciales.

Tabla 1.

Producto Interno Bruto Trimestral (2012-2014): Grandes Ramas de actividad económica en Colombia

PRODUCTO INTERNO BRUTO TRIMESTRAL A PRECIOS CORRIENTES GRANDES RAMAS DE ACTIVIDAD ECONOMICA - Miles de Millones de Pesos Series desestacionalizadas Base 2005			
RAMAS DE ACTIVIDAD ECONOMICA	2012	2013	2014
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	38.451	38.978	43.589
Explotación de minas y canteras	73.052	72.731	68.409
Industrias manufactureras	81.186	84.041	84.978
Suministro de electricidad, gas y agua	22.416	23.758	25.772
Construcción	52.988	62.702	70.931
Comercio, reparación, restaurantes y hoteles	75.194	82.012	87.514
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	37.567	42.830	45.993
Establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas	123.883	132.601	142.500
Actividades de servicios sociales, comunales y personales	103.020	114.264	124.849
Subtotal Valor agregado	607.757	653.917	694.535
IVA no deducible	37.903	35.197	39.085
Derechos e impuestos sobre las importaciones	4.581	4.441	4.964
Impuestos excepto IVA	15.070	18.919	19.827
Subvenciones	1.071	2.217	2.259
Total Impuestos	56.483	56.340	61.617
PRODUCTO INTERNO BRUTO	664.240	710.257	756.152

Fuente: Tomado de Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE)

Este cuadro muestra el crecimiento del sector año tras año y por encima de la inflación.

Para el sector ladrillero estos indicadores son muy atractivos y motivan a potenciales inversionistas para invertir en este tipo de empresas ya que el sector al tener estas cifras disminuye los riesgos de desaceleraciones imprevistas.

Por otro lado encontramos un elemento el cual es un competidor directo del ladrillo y es el panel yeso y las placas de fibrocemento. Este tipo de materiales han ido desplazando el consumo del ladrillo en algunos usos donde se empleaba anteriormente el ladrillo y se ha ido arraigando cada vez más.

Según Camacol en esta instancia el uso de sistemas de construcción livianos, específicamente el uso de placas de yeso, cobró gran importancia por la facilidad de transporte, de instalación, versatilidad. En cifras, podemos decir que el crecimiento en metros cuadrados consumidos de panelería de yeso (Drywall), pasó de ser de un millón en el año 1997, a ser de cerca de veinte millones actualmente (CAMACOL, 2012), como se observa en la **Figura 1**.

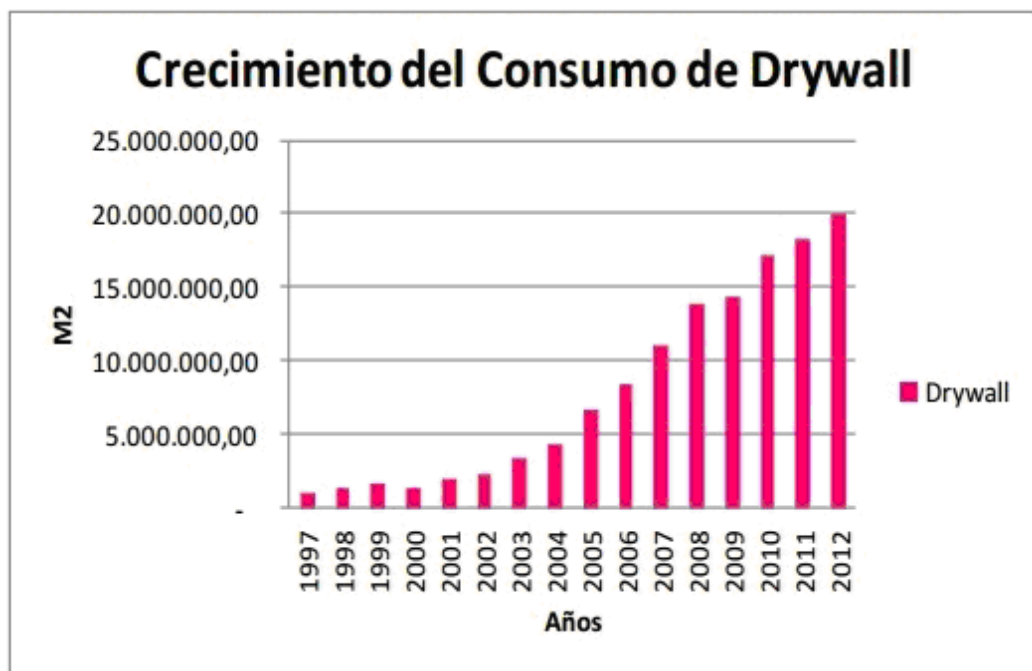


Figura 2: Crecimiento en el consumo de Drywall

Fuente: Gyplac

Este cuadro muestra un crecimiento de cerca del 2.000% en 15 años lo cual lo convierte en un importante competidor ya que viene arrasando mercado y experimenta un crecimiento que el ladrillo no ha podido gozar.

Ladrillera Terra Nova S.A. fue fundada en 1999, como una sociedad anónima de tipo cerrado, cuya sede es el municipio de Villarrica, Cauca. La empresa cuenta con dos plantas de producción localizadas en los municipios de VILLARRICA Y PUERTO TEJADA, CAUCA, Colombia, respectivamente, cuya capacidad instalada total está alrededor de 2.000 toneladas de producto por mes.



Figura 3. Página web de la empresa

Fuente: www.ladrilleraterranova.com

Su mercado objetivo son las constructoras, firmas de ingeniería y arquitectura, ferreterías y depósitos y cualquier persona que requiera de sus productos ya sea para remodelaciones o para construcciones nuevas.

Su área de influencia es principalmente los municipios aledaños a la ciudad de Cali, tales como Palmira, Yumbo, Buga, Popayán, Jamundí, entre otros. Debido a temas de costos en los fletes es muy difícil competir en otras geografías.

En algunas ocasiones nuestros productos han sido exportados a países centro americanos y vecinos, pero actualmente el clima político de nuestros vecinos no permitió que esto se siguiera dando.

La empresa promulga estos valores dentro de su cultura organizacional:

1.2.1 Orientación al cliente. Estar atentos a satisfacer las necesidades de los clientes para mantener relaciones duraderas.

Innovación: Disposición permanente para crear y mejorar productos, servicios y procesos.

Integridad: Obrar en forma honesta y clara, generando confianza en los clientes, colaboradores, proveedores, accionistas y la comunidad. Actuar bajo el marco de la ley, cumpliendo con las normas técnicas.

Respeto: Promulgar la tolerancia por la diferencia.

Compromiso social: Cumplimiento de su responsabilidad social ante las comunidades en las que opera.

1.2.2 Misión. LADRILLERA TERRA NOVA S.A. se percibe como una empresa con responsabilidad social para la comunidad en general, cuyo objetivo es satisfacer las necesidades de productos cerámicos y complementarios a sus clientes, ofreciéndoles un producto de excelente calidad, al precio justo y en el plazo establecido. Por otra parte, contamos con un servicio humano muy cercano a cada uno de los integrantes de la cadena comercial ya sean estos, clientes, proveedores o empleados.

1.2.3 Visión. En diez años, **LADRILLERA TERRA NOVA S.A.** será uno de las empresas fabricantes de productos cerámicos reconocida por su seriedad comercial y humana, así como por la comunidad de los municipios en donde están localizadas sus plantas. La permanente preocupación por el capital humano hará posible que se genere una actitud de servicio creativa para satisfacer las necesidades de los integrantes de la cadena comercial, ya sean estos clientes, proveedores o empleados.

Tabla 2.

Matriz del perfil competitivo

FACTORES DE ÉXITO	PESO	LADRILLERA TERRA NOVA		SULTANA	
		CLASIFICACION	PONDERACION	CLASIFICACION	PONDERACION
MINAS PROPIAS	10	3,5	35	4,5	45
UBICACIÓN GEOGRAFICA	10	2,5	25	5	50
CAPACIDAD	10	4	40	3	30
COMPETITIVIDAD EN PRECIO	15	2	30	5	75
TRADICION	10	3,5	35	4	40
ADMINISTRACION	10	3	30	4,5	45
SERVICIO	10	3,5	35	4	40
TECNOLOGIA	20	3	60	4,5	90
CAPITAL DE TRABAJO	5	3	15	4,5	22,5
	100		305		437,5
		DESEMPEÑO		61% DESEMPEÑO	87,50%

FACTORES DE ÉXITO	PESO	MELENDEZ		SAN BENITO	
		CLASIFICACION	PONDERACION	CLASIFICACION	PONDERACION
MINAS PROPIAS	10	5	50	4	40
UBICACIÓN GEOGRAFICA	10	4,5	45	2,5	25
CAPACIDAD	10	3	30	3,5	35
COMPETITIVIDAD EN PRECIO	15	4	60	4	60
TRADICION	10	4,5	45	4	40
ADMINISTRACION	10	4	40	4	40
SERVICIO	10	4	40	3,5	35
TECNOLOGIA	20	4,5	90	4,5	90
CAPITAL DE TRABAJO	5	4	20	4,5	22,5
	100		420		387,5
		DESEMPEÑO		84% DESEMPEÑO	77,50%

Fuente: Propia

Tabla 3.

Nivel de desempeño

RANKING NIVEL DE DESEMPEÑO	
EMPRESA	%
SULTANA	87,5%
MELENDEZ	84,0%
SAN BENITO	77,5%
LADRILLERA TERRA NOVA	61,0%

Fuente: Propia

Encontramos como la diferencia de la empresa objeto de estudio Ladrillera Terra Nova S.A., es de aproximadamente 27 puntos porcentuales por debajo respecto al líder y a 16 puntos porcentuales respecto a su competidor mas inmediato.

Tabla 4.

Posición estratégica interna y externa

FACTORES DE MATRIZ PEEA-OV

EMPRESA: LADRILLERA TERRA NOVA S.A.

FECHA : NOVIEMBRE 2014

POSICION ESTRATEGICA INTERNA		POSICION ESTRATEGICA EXTERNA	
FORTALEZA FINANCIERA		ESTABILIDAD AMBIENTAL	
+ 1 LO PEOR+ 6 LO MEJOR		-1 LO MEJOR - 6 LO PEOR	
Retorno a la inversión	4	Tasa de inflación	-1
Nivel de apalancamiento	3	Nivel de interés	-1
Liquidez	3	Tasa de Cambio	-2
Capital de Trabajo	2	Capacidad Adquisitiva del Cliente	-3
Facilidad de Liquidación de Activos	3	Variables demográficas	-3
Riesgo Inherente al negocio	2,5	Nivel de empleo	-3
		Crecimiento del PIB	-3
		Disponibilidad del Crédito	-3
Total	17,5	Total	-19
Promedio	2,9	Promedio	-2,4
No de Factores	6	No de Factores	8
VENTAJA COMPETITIVA VC		FORTALEZA DE LA INDUSTRIA	
-1 LO MEJOR - 6 LO PEOR		+ 1 LO PEOR+ 6 LO MEJOR	
Participación en el mercado	-3	Potencial de Crecimiento	3
Calidad del producto	-2	Potencial de utilidades	3
Calificación del perfil competitivo	-2,97	Importancia para el país	3
Ciclo de Vida del producto	-1	Regulación y reglamentación	3
Lealtad al Cliente	-2	Composición industrial(Rivalidad)	3
Capacidad de Crecimiento	-3	Poder de negociación de competidores	3
Control sobre proveedores y distribuidores	-3	Amenaza de ingreso de competidores	4
Know-How	-1	Amenaza de ingreso de sustitutos	2
Total	-17,97	Total	24
Promedio	-2,2	Promedio	3,0
No de Factores	8	No de Factores	8

Fuente: Propia

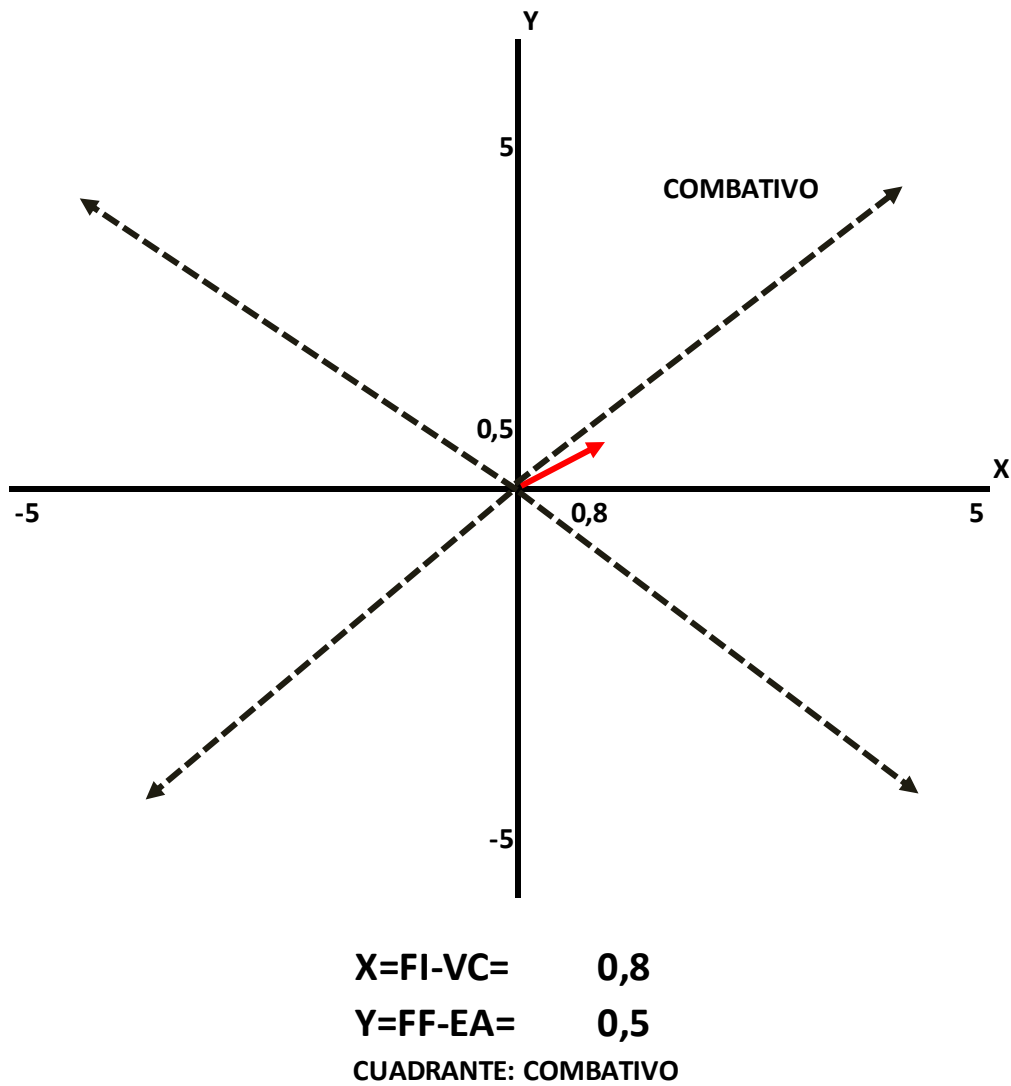


Figura 2. Cuadrante combativo

Fuente: Propia

Ladrillera Terra Nova S.A., lo encontramos en 3,05. Esto dentro del rango significa que cuenta con una Oportunidad débil, pero también está cerca del 2,5 lo que indica una debilidad en proceso de mejora.

Teniendo en cuenta la ponderación y clasificación de las empresas según el número obtenido en la matriz, nos damos cuenta que estamos entre un factor limite y una oportunidad débil, y que además las empresas competidoras nos están superando en nuestro límite superior, por ello cabe decir que hay que entrar a trabajar rápidamente en las fallas que están ayudando a hacer esta diferencia más marcada y así implementar estrategias que nos permitan mejorar y competir en el mercado de una forma más fuerte. Además un punto que debemos evaluar fuertemente es respecto a la competitividad en el precio pues es evidente que no estamos muy posicionados en el mercado, y además estamos vendiendo más caro que los demás, esto también puede afectar el que nos prefieran, es importante para ello evaluar nuestros costos de producción y materias primas.

Contrastado con la realidad vemos que es muy ajustado, ya que podemos apreciar que superando elementos claves como administración, competitividad en precio, capital de trabajo y tecnología arrasaríamos con los demás.

1.2.4 Factores de éxito. Dentro de los factores de éxito tenemos los siguientes:

Minas propias: En este tipo de negocio, la materia prima es de difícil consecución. Con el cambio del código minero del 1991 donde se prohíbe la minería de hecho se complica aún más el tema, porque a pesar de que la norma se había demorado en entrar en vigencia, cada vez se vuelve más complicado obtener títulos mineros sobre yacimientos de arcilla y la licencia ambiental por parte de la entidad correspondiente, lo que incrementa los costos de la materia prima de manera exorbitante, poniendo en riesgo la viabilidad del uso de ladrillos por el alto precio.

Ubicación geográfica: El ladrillo es por naturaleza un producto de gran peso y de una logística complicada. Esto debido a que el impacto en el precio por el componente de flete sea

muy alto y se cree una restricción de índole geográfica muy importante obligándonos a comercializar nuestros productos muy localmente. En promedio el flete pesa el 10% del valor del producto, mientras en otras industrias es un rubro casi indiferente o cercanos al 2%, 3% ,etc.

Capacidad: Es un factor muy tenido en cuenta a la hora de licitar en proyectos grandes, debido a la capacidad de respuesta ante una demanda elevada.

Competitividad en precio: El ladrillo es un producto difícil de diferenciar dentro un grupo reducido de competidores, lo cual nos enmarca dentro de un cuadro de referencia donde el precio es un factor determinante en la decisión de compra.

Tradición: En las licitaciones es importante demostrar una tradición y participación en obras importantes como garantía. Adicionalmente es una venta muy relacional con sus clientes.

Administración: De esto depende alcanzar los resultados propuestos, controlar los procesos, generar inversión, modernizarse entre otras cosas que sólo son posibles con buena gestión.

Servicio: Por ser esta venta tan relacional, el servicio es muy importante, ya que no somos monopolio, estamos muchos en el negocio y al fallarle a un cliente de una constructora por ejemplo se puede ser vetado de forma vitalicia.

Es clave dentro del servicio un buen acompañamiento en obra, capacitaciones a los instaladores del ladrillo, y a todas las personas que tengan que ver con la cadena de suministro.

Tecnología: El ladrillo es un producto de baja tecnología, pero que debe ser fabricado con alta tecnología. En la medida en que menos intervenga la mano de obra y el proceso sea más automatizado, es más rentable y esto es necesario para poder competir.

Por otro lado en las condiciones actuales es muy importante ser eficientes en el proceso de quemado, el cual es el que representa mayor peso en la estructura de costos y este debe ser lo

más tecnificado posible para tener un buen margen de maniobra y mayor alcance por kilogramo producido.

Capital de trabajo: El capital de trabajo es muy importante debido a que este nos permite operar sin problemas, sin tener que recurrir a créditos onerosos que nos deterioren el margen de contribución y poder atender obras de gran cuantía.

CAPITULO II

ANALISIS DEL FACTOR EXTERNO -INTERNO

2.1 FACTORES EXTERNOS

Tabla 5.

Factores externos – oportunidades

	OPORTUNIDADES	PESO	CLAS.	POND.
O1	PLAN DE 100 MIL VIVIENDAS.	15	4	60
O2	AUMENTO DEL PIB	10	4	40
O3	AUMENTO DE LICENCIAS DE CONSTRUCCION.	10	4,5	45
O4	AMPLIACION DEL POT.	10	4,5	45
O5	AUMENTO DE LA IED EN CALI.	5	3,5	18

Fuente: Propia

- **Factores Externos- oportunidades:**

100 Mil viviendas. Plan ambicioso del actual gobierno que busca suplir el déficit de vivienda que se presenta actualmente en el país. Este plan que empezó en el primer mandato de Santos 2011-2014, se busca repetir en el siguiente periodo.

Aumento del PIB: Este indicador macroeconómico jalona la economía en general y mejora las perspectivas económicas del país lo cual incrementa la demanda de la vivienda nueva y las remodelaciones de las actuales.

Aumento de licencias de Construcción: Esta situación acelera y facilita la ejecución de proyectos, ya que en la medida que estos son aprobados se abren las expectativas de nuevas obras.

Ampliación del POT: Esto garantiza a los constructores zonas expansión urbana y facilita las licencias para ejecución de proyectos. En este caso es muy importante saber que Cali, claramente crece hacia el sur, pero el POT todavía no está completamente terminado lo que demora mucho los estudios de factibilidad.

Tabla 6.

Factores externos – amenazas

	AMENAZAS	PESO	CLAS.	POND.
A1	INCREMENTO DE LA COMPETENCIA	15	3	45
A2	DESACELERACION DE LA ECONOMIA	10	3,5	35
A3	ENCARECIMIENTO DE LA MANO DE OBRA	10	3	30
A4	DISMINUCION DEL PRECIO DE LOS SUSTITUTOS	15	4	60
		100		378

Fuente: Propia

- **Factores externos - amenazas**

Incremento de la competencia: Esto se refiere a que con estos planes ambiciosos de vivienda y que garantizan la demanda, empiecen a ingresar nuevos actores al mercado porque vean el negocio atractivo y rentable.

Desaceleración de la economía: La demanda de nuestro producto es muy elástica a factores políticos y económicos por lo que una desaceleración de la economía nos afecta fuertemente por el tipo de producto.

Encarecimiento de la mano de obra: El encarecimiento de la mano de obra, y propiamente en la pega del ladrillo hace que el uso del material se pueda ver afectado a futuro, en caso de que se presente un incremento importante en este rubro.

Disminución del precio de los sustitutos: La disminución del precio de los sustitutos nos puede afectar porque dejamos de ser competitivos con el precio lo cual es una fuerte amenaza, ya que hay sustitutos perfectos como el panel yeso y el super board los cuales han incrementado sus ventas en un 1.700 % en los últimos 10 años.

2.2 FACTORES INTERNOS

Tabla 7.

Factores internos – fortalezas

	FORTALEZAS	PESO	CLAS.	POND.
F1	PERSONAL CAPACITADO	10	3,5	35
F2	SERVICIO	15	4,5	70
F3	TRADICIÓN	10	3,5	35
F4	FLEXIBILIDAD	10	4,5	45
F5	UBICACIÓN	15	4,5	66

Fuente: Propia

• Factores internos - fortalezas

Personal capacitado: En algunos procesos nos faltan personas más capacitadas para desempeñar sus funciones, ya que por falta de conocimiento muchas veces toman decisiones erradas o ni las toman.

Servicio: Por ser esta venta tan relacional, el servicio es muy importante, ya que no somos monopolio, estamos muchos en el negocio y al fallarle a un cliente de una constructora por ejemplo se puede ser vetado de forma vitalicia.

Es clave dentro del servicio un buen acompañamiento en obra, capacitaciones a los instaladores del ladrillo, y a todas las personas que tengan que ver con la cadena de suministro.

Ubicación geográfica: El ladrillo es por naturaleza un producto de gran peso y de una logística complicada. Esto debido a que el impacto en el precio por el componente de flete sea muy alto y se cree una restricción de índole geográfica muy importante obligándonos a comercializar nuestros productos muy localmente. En promedio el flete pesa el 10% del valor del producto, mientras en otras industrias es un rubro casi indiferente o cercanos al 2%, 3% ,etc.

Tradición: En las licitaciones es importante demostrar una tradición y participación en obras importantes como garantía. Adicionalmente es una venta relacional con sus clientes.

Flexibilidad: Por ser un negocio relativamente pequeño, permite re direccionarse fácilmente y de forma rápida, emprender nuevos caminos y diversificar en otros mercados, mientras nuestros competidores directos no lo pueden hacer.

Tabla 8.

Factores internos – debilidades

	DEBILIDADES	PESO	CLAS.	POND.
D1	CAPACIDAD	15	3	45
D2	JUNTA DIRECTIVA Y PLAN ESTRATÉGICO	5	3	15
D3	CAPITAL DE TRABAJO	10	4	60
D4	TECNOLOGÍA	10	1,0	10
		100		479

Fuente: Propia

• **Factores internos - debilidades**

Capacidad: Contamos con una capacidad de producción limitada, lo que nos dificulta en ocasiones atender varios proyectos grandes de manera simultánea. Tenemos más o menos un tercio de la capacidad en promedio de los otros 3.

Junta directiva y plan estratégico: La empresa no cuenta con una junta directiva operante y tampoco tiene un plan estratégico claro por lo cual el panorama a veces no es muy claro. No se tiene la carta de navegación definida a 3 años, ni a 5 ni a 10.

Capital de trabajo: El capital de trabajo es muy importante debido a que este nos permite operar sin problemas, sin tener que recurrir a créditos onerosos que nos deterioren el margen de contribución y poder atender obras de gran cuantía.

Tecnología: El ladrillo es un producto de baja tecnología, pero que debe ser fabricado con alta tecnología. En la medida en que menos intervenga la mano de obra y el proceso sea más automatizado, es más rentable y esto es necesario para poder competir.

5,0= Oportunidad Excepcional	2.5= Factor Limite	2.5= Factor en equilibrio
4.5= Oportunidad Solida	2,0= Amenaza Subsancable	2,0= Debilidad Subsancable
4.0= Oportunidad importante	1.5= Amenaza grave	1.5= Debilidad grave
3,5= Oportunidad normal	1.0= Amenaza muy grave	1.0= Debilidad muy grave
3.0= Oportunidad débil	0.5= Amenaza catastrófica	0.5= Debilidad a catastrofica

CAPITULO III

CADENA DE VALOR

<p>INFRAESTRUCTURA: La empresa cuenta con capacidad instalada de 2500 toneladas, tiene 3 áreas, producción administrativa y comercial. (por ser una organización pequeña, no tiene muchos departamentos y cuenta con una planta de más o menos 70 trabajadores).</p>	<p>DESARROLLO RH: La composición laboral es 90% manipulación de materiales y el otro 10% se encuentra en la gerencia y la parte administrativa.</p>	<p>DESARROLLO TECNOLÓGICO: La empresa cuenta con una tecnología un poco atrasada pero que le permite competir.</p>		
<p>LOGÍSTICA DE ENTRADA</p> <p>La materia prima para nuestra compañía se compone de Mano de Obra, Arcilla, Carbón y Energía eléctrica.</p>	<p>OPERACIONES</p> <p>La operación se hace con 60 personas, un ingeniero jefe de producción planea la producción y se encarga de implementar los</p>	<p>MERCADEO Y VENTAS</p> <p>La gerencia comercial se encarga de analizar la demanda del mercado, de sus clientes, tendencias en formatos de producto y comercializarlo a través de sus clientes por medio de sus 2 vendedores.</p>	<p>LOGÍSTICA DE SALIDA</p> <p>Un jefe de despachos se encarga de planear los despachos por día contando con una flota de 6 camiones de 10 toneladas, propendiendo entregar al cliente, lo que pidió, en el estado que lo pidió y para cuando lo pidió.</p>	<p>SERVICIOS</p> <p>Comercial, General y de producción están encargadas de atender cualquier tipo de reclamación y</p>

Figura 5. Cadena de valor

Fuente: Propia

La cadena de valor de Ladrillera Terra Nova S.A, cuenta con dos procesos esenciales y 4 de apoyo, uno es la logística de entrada y consta de todos los ítems que componen la producción inicial. La logística de entrada se compone de Mano de obra, Arcilla, Carbón y energía eléctrica. Este proceso es el inicial y se une al área de operación compuesta por aproximadamente 60 personas, un ingeniero jefe de producción y una supervisora. El resto del personal es operativo.

Dentro de las áreas de apoyo se encuentran la de recursos humanos, desarrollo tecnológicos, mercadeo y ventas, Logística de salida y servicios. Estas áreas apoyan la operación

anterior garantizando el buen funcionamiento de la empresa en su conjunto con áreas que interactúan entre sí y a su vez se pueden llegar a dividir en sub áreas.

CAPITULO IV

MATRIZ DOFA

Tabla 10.

Matriz DOFA

EMPRESA: LADRILLERA TERRANOVA S.A.	<u>Fortalezas:</u>	<u>Debilidades:</u>
	Personal capacitado	Capacidad
	Servicio	Plan estratégico
	Tradicición	Capital de trabajo
	Flexibilidad	Tecnología.
	Ubicación	
Oportunidades:	Estrategias fp(maxi-maxi):	Estrategias do(mini-maxi)
1.Plan de 100 mil viviendas.	F1o1	D1o1
2. Aumento del PIB	F1o2	D1o2
3. .Aumento de licencias de construcción.	F1o3	D1o3
4. Ampliación del PBOT.		
5. Aumento de la IED en Cali.		
Amenazas:	Estrategias fa(maxi-mini):	Estrategias da(mini-mini):
1.Incremento de la competencia.	F1a1	D1a1
2. Desaceleración de la economía.	F1a2	D1a2
3. Encarecimiento de la mano de obra.	F1a3	D1a3
4. Disminución del precio de los sustitutos.		

Fuente: Propia

CAPITULO V

ESTRATEGIAS GENERICAS PARA LA PLANEACION ESTRATEGICA

5.1 ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO INTENSIVO

5.1.1 Penetración de mercado

- **Aumentar el consumo promedio de los clientes actuales.**

- Aumentar el nivel de construcciones y reformas promedio en clientes actuales.
- Aumentar el volumen de compra.
- Aumentar la tasa de obsolescencia del producto.
- Tener más publicidad y además que sea llamativa y atraiga clientes.
- Dar incentivos en precio por compras al por mayor.

5.1.2 Atraer los clientes de la competencia.

- Marcar diferenciación entre marcas
- Sacar el máximo provecho a los conocimientos y habilidades profesionales.
- Prestar un servicio integral a los clientes, buscando diferenciación integral.

5.1.3 Atraer a los no usuarios.

- Atraerlos con promociones y ofertas que a la vez generen confianza y tranquilidad en cuanto a implementar los productos, mediante la difusión del uso del sistema constructivo en ladrillo y los beneficios de los productos derivados de la arcilla.
- Definir unos precios más tentadores con respecto a la competencia mientras se gana y fideliza la nueva parte del mercado.
- Promocionar nuevas formas de construcción e implementación de los materiales.

- Generarle estatus al uso del ladrillo.

5.2 DESARROLLO DE MERCADO

5.2.1 Abrir territorios adicionales. Esperamos que la empresa logre con más publicidad un reconocimiento mayor.

Una sede en el sur cerca al área de expansión urbana donde se alcance mayor cobertura y se aproveche de una ubicación estratégica.

5.2.2 Podemos atraer otros segmentos de mercado. Ampliando un poco la visión podríamos entrar también a participar en el sector de servicios, así prestando un portafolio más completo con soluciones integrales a las nuevas obras y a las ya existentes.

5.2.3 Desarrollo de productos o servicios.

- Impulsar productos personalizados, de acuerdo al deseo del cliente.
- Implementar la división de una nueva unidad de negocio donde se realicen mantenimientos a edificios en ladrillo principalmente o en cualquier tipo de fachada. En ladrillo principalmente ya que al ser productores conocemos los tipos de patologías que este puede presentar a futuro lo que nos da la suficiente credibilidad ante el mercado.

5.2.4 Desarrollo de variaciones en la calidad. En cuanto a mantener un buen estándar de calidad, podríamos considerar una diferenciación en los ladrillos, donde después de ser sometidos a pruebas, unos soporten más peso que otros para así poderse adecuar cada uno a un tipo de construcción diferente y específica, cumpliendo así con los requerimientos exigidos.

5.3 ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO POR INTEGRACIÓN

5.3.1 Integración hacia adelante. Con la creación de la nueva unidad de negocio se tendría una integración vertical o hacia adelante, ya que seríamos aliados estratégicos de las personas que compren unidades de vivienda u obras con ladrillo suministrados por nosotros.

Explotaríamos a más largo tiempo la relación con nuestros clientes.

5.3.2 Integración horizontal con productos relacionados-utilización de la planta-fuerza de ventas y good will. Podemos aprovechar nuestra base de datos, infraestructura, relaciones comerciales con nuestros clientes, nuestra fuerza de ventas y Good Will para comercializar productos relacionados como, cemento, productos Sika o similares, aceros, entre otros.

Realizar alianzas estratégicas con otras ladrilleras para comercializar productos de ellos los cuales sean más rentables que produciéndolos nosotros.

5.4 ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO POR CONGLOMERADO

5.4.1 Fusión con otra empresa. Es una alternativa muy interesante debido a que hay empresas con muy buena tecnología pero que no cuentan con un buen tejido comercial, lo que ante el mercado les resta competitividad. Dentro de las opciones es de las más apropiadas en caso de no conseguir un inversionista que esté dispuesto a invertir dinero líquido, mientras con esta alternativa se tendría la opción que pongan la tecnología en especie física.

5.5 ESTRATEGIAS DE CONSOLIDACIÓN

5.5.1 Para el mercadeo posicionamiento de marca y/o institucional y certificaciones y sellos de calidad. Como se mencionó anteriormente la necesidad de posicionar el ladrillo como material y sus beneficios es crucial para garantizar la demanda del bien a futuro.

La certificación de los procesos es algo en lo que la empresa debe empezar a pensar ya que esto nos daría mejor posición de negociación ante el mercado porque garantizaríamos la calidad no solo por nosotros si no por una organización externa.

5.5.2 Liderazgo en precios- competencia libre de precios. En la medida que mejoremos la tecnología podemos ser más competitivos en el precio. Este mercado es libre de fijación de precios, por lo cual se busca diferenciación de valor para no entrar en guerra de precios.

5.6 INFRAESTRUCTURA LOGISTICA

5.6.1 Transporte y descargue. Se debe trabajar rápidamente en un sistema para el transporte de material con un descargue mecanizado de tal forma que el material no sufra los rigores del transporte y la manipulación y se despique.

5.7 APARATO PRODUCTIVO

5.7.1 Rediseño de procesos- innovación tecnológica. Se deben rediseñar algunos procesos como el sistema de costeo para encontrar uno de alta precisión. Con el modelo actual se presentan distorsiones. De la misma ocurre con el sistema de inventarios.

La innovación tecnológica abarca un sistema de cámaras de secado mecanizado y una infraestructura de quema de vanguardia donde el costo de esta actividad se reduzca en un 40% aproximadamente por el ahorro de la carga laboral de 40 personas aproximadamente.

Con este nuevo esquema productivo nuestro volumen de producción se incrementaría en un 20% y nuestros costos se reducirían un 35%, con esta reducción nuestra generación de caja sería prácticamente inmediata.

Este es en mi opinión el punto más importante debido a que es neurálgico para la supervivencia de la compañía en el mediano plazo.

Tabla 11.

Programas y tácticas ordenadas por metas corporativas

Gerencia de infraestructura			
Ladrillera Terra Nova S.A. Planeación Estratégica Programas y Tácticas ordenadas por Metas Corporativas may-15			
MODELO CORPORATIVO GERENCIA DE LA INFRAESTRUCTURA			
ESTRATEGIAS	TACTICAS Y PROGRAMAS	RESPONSABLE	TIEMPO
1.Incrementar la Capacidad Productiva	1.Mejorar activos productivos. 1.2Consecución de un inversionista	Gerencia General y Producción	Mes 0 a Mes 3
2. Aumentar el capital de trabajo para operar más comodamente.	2.Consecución de un inversionista 2.1Acercamientos con la banca para renegociar deuda.	Gerencia General Y Financiera	Mes 0 a Mes 3
3.Consecución de un inversionista	3.Elaboración de la cartilla del inversionista para el potencial inversionista o comprador	Gerencia General y Financiera	Mes 3 a Mes 18
2. Construcción de Horno Túnel y Renovación Tecnológica	4.Renovar la línea productiva a través de leasing o alguna modalidad de crédito.	Gerencia General	Mes 12 a Mes 18

... Continuación Tabla 11

Gerencia del cliente			
Ladrillera Terra Nova S.A. Planeación Estratégica Programas y Tácticas ordenadas por Metas Corporativas may-15			
MODELO CORPORATIVO GERENCIA DE LA CLIENTE			
ESTRATEGIAS	TACTICAS Y PROGRAMAS	RESPONSABLE	TIEMPO
1.Segmentación de Mercado para nuevos megaproyectos con posibilidad de cobertura	1.Estudio de proyecciones de Camacol. 1.1 Estudio del nuevo POT de Cali y zonas de cobertura para definir estrategias geográficas.	Gerencia Comercial	Mes 0 a Mes 3
2.Identificación de Nuevos Nichos de Mercado	2.1 Identificar nichos en otras zonas geográficas, países o regiones. 2.2 Generar demanda inducida por el nuevo desarrollo de productos.	Gerencia Comercial	Mes 3 a Mes 18
3.Plan de Mercadeo	3.1 A través de Occciarcillas la agremiación local de fabricantes de productos cerámicos en la región, realizar un plan que le genere estatus al ladrillo. 3.2 Realizar un plan de fidelización ya sea hacia la Ladrillera como hacia el producto como tal.	Gerencia Comercial	Mes 6 a Mes 18

Gerencia de la innovación			
Ladrillera Terra Nova S.A. Planeación Estratégica Programas y Tácticas ordenadas por Metas Corporativas may-15			
MODELO CORPORATIVO GERENCIA DEL INNOVACIÓN			
ESTRATEGIAS	TACTICAS Y PROGRAMAS	RESPONSABLE	TIEMPO
1.Desarrollo de nuevos productos	1. Evaluar líneas y posibles mejoras al producto actual. 1.1 Desarrollo de nuevos productos que nos den exclusividad.	Gerencia de Producción	Mes 0 a Mes 3
2. Determinar un modelo de costeo Preciso	2.1 Establecer el margen de contribución por producto.	Gerencia de Producción y Financiera	Mes 0 a Mes 3
3.Mejorar Productividad	3.Mejorar los niveles de productividad para disminuir el costo. 3.1 Pruebas y validación	Gerencia de Producción	Mes 0 a Mes 3

Fuente: Propia

CONCLUSIONES

Luego de este trabajo encontramos la situación de desventaja que presenta en la actualidad Ladrillera Terra Nova S.A., comparada con otras tres ladrilleras, las cuales no muestran el mismo nivel de vulnerabilidad debido a una estructura de costos con menos componente de mano de obra por contar con tecnologías más eficientes y modernas, las cuales prescinden del componente de personal y las hacen más rentables.

El hecho de que la empresa no cuente con una junta directiva operante es demasiado nocivo para la compañía debido a que no hay quien realmente vigile de forma exógena la gestión de la compañía y de manera objetiva.

Por otro lado se recomienda a la empresa iniciar rápidamente un proceso de gestión de recursos financieros para ser invertidos en una renovación tecnológica llamada horno túnel, la cual garantizará que la empresa continúe a través del tiempo con mayor facilidad y aprovechando la trayectoria de 16 años en el mercado.

Se puede apreciar la apremiante necesidad de conseguir un inversionista de manera inmediata o de vender la organización a alguien que este dispuesto y cuente con el capital para modernizarla y de esta forma no pierda la capacidad de generar valor a través del tiempo por las ineficiencias y llegue a un punto de iliquidez.

Se recomienda a la Gerencia General de la compañía exponer este documento a la junta directiva con el ánimo de evaluar este contenido y determinar la aprobación. De ser positiva, la respectiva implementación de las acciones correctivas encaminadas a sacar esta organización adelante.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CAMACOL. (2008). Bogotá.

CAMACOL. (12 de 2012). *www.camacol.co*. Recuperado de http://camacol.co/sites/default/files/secciones_internas/Informe%20Econ%C3%B3mico%20-%20Dic2012-%20No%2044.pdf

DANE. (24 de 03 de 2015). Recuperado de https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_dem_IVtrime14_2.pdf y <https://www.dane.gov.co/index.php/cuentas-economicas/cuentas-trimestrales>

DINERO. (5 de 10 de 2009). <http://www.dinero.com/>. Recuperado de <http://www.dinero.com/actualidad/noticias/articulo/oscar-ivan-zuluaga-elegido-como-ministro-del-ano-america-latina/84665>

El Espectador. (23 de 04 de 2012). *www.elespectador.com*. Recuperado de <http://www.elespectador.com/noticias/politica/santos-anuncia-casas-gratis-los-pobres-articulo-340830>

Ministerio de vivienda. (07 de 05 de 2015). <http://www.minvivienda.gov.co>. Recuperado de <http://www.minvivienda.gov.co/subsidio-a-la-tasa-de-inter%C3%A9s/acb>

ORLANDO VASQUEZ CASTRO. MBA. Cartilla de Instrumentos de Análisis Estratégico.